

ÉTUDE DE TERRAIN QUALITATIVE POUR FRANCE STRATÉGIE

**Dynamiques d'engagement  
de TPE-PME dans des  
environnements du travail  
favorisant le développement  
des compétences**

**Enseignements tirés de  
l'expérience de huit structures**

**Juillet 2023**

# Sommaire

<b>1. ÉLÉMENTS DE CADRAGE</b>	<b>6</b>
1.1 Cadres de référence	6
1.2 Les huit terrains investigués	8
1.2.1 Étape de recherche de terrains	8
1.2.2 Présentation des huit terrains retenus	9
<b>2. CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS SUR LA BASE DES HUIT TERRAINS</b>	<b>21</b>
2.1 Les contextes et les facteurs déclenchants	21
2.1.1 Des contextes spécifiques	21
2.1.2 Une combinaison de facteurs exogènes et endogènes	22
2.1.3 Les intentions des démarches liées à des enjeux économiques et sociaux	22
2.1.4 La référence à des modèles organisationnels parfois présente mais pas systématique	23
2.1.5 Des démarches de nature différente	23
2.2 Les caractéristiques des démarches engagées	26
2.2.1 Premier groupe : l'organisation du travail au service du développement des compétences et de l'autonomie	26
2.2.2 Deuxième groupe : des organisations du travail donnant plus de pouvoir d'agir	32
2.2.3 Troisième groupe : une évolution conjointe des compétences, des salariés et de l'organisation	38
2.2.4 Le niveau de formalisation des démarches et des compétences acquises	43
<b>3. LES CONDITIONS D'INSTALLATION ET DE PÉRENNISATION : POURQUOI CELA MARCHE ?</b>	<b>44</b>
3.1 Les conditions d'installation	44
3.1.1 Des prérequis identifiés	44
3.1.2 Des éléments importants pour l'appropriation des démarches	45
3.2 Les conditions de pérennisation des principes et des modes de fonctionnement installés	48
<b>4. LES EFFETS OBTENUS : QU'Y GAGNENT LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS ?</b>	<b>55</b>
4.1 Les effets sur le développement des compétences	55
4.2 Les effets sur la performance	58
4.3 Les effets sur les conditions de travail	59
4.3.1 La présence d'indicateurs de bonnes conditions de travail	59
4.3.2 Quelques limites pointées	61
<b>5. SYNTHÈSE, ORIENTATIONS POUR L'ACTION ET PISTES D'APPROFONDISSEMENT</b>	<b>63</b>
5.1 Synthèse de l'étude	63
5.1.1 En amont des démarches analysées : de vrais enjeux pour les entreprises	63
5.1.2 Les liens entre organisation du travail et développement des compétences : des constructions variées	64

5.1.3 Des niveaux de structuration et de formalisation variables, globalement plutôt faibles	64
5.1.4 Des conduites du changement plus ou moins fluides	65
5.1.5 Des effets globalement positifs, avec quelques limites et points de vigilance	66
5.2 Orientations pour l'action et pistes d'approfondissement	66
5.2.1 Des organisations qui devraient toutes devenir apprenantes	66
5.2.2 Et l'être tout le temps ?	67
5.2.3 Un « modèle » est-il à promouvoir ?	67
5.2.4 Quels invariants prendre en compte pour la mise en oeuvre d'organisations apprenantes ?	68
<b>ANNEXE 1 - EXTRAIT RÉPONSE APPEL A PROJET</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXE 2 - EXEMPLES DE GRILLES D'ENTRETIENS</b>	<b>79</b>

## *Statut du document*

*Ce document constitue le rapport final de l'étude de terrain qualitative sur l'impact des organisations du travail sur le développement des compétences dans les TPE-PME, réalisée par l'Anact à la demande de France Stratégie.*

*Les auteur(e)s de l'étude remercient chaleureusement les 8 entreprises et leurs salariés qui ont accepté de contribuer à ces travaux pour leur accueil et leur disponibilité, ainsi que les membres du comité de suivi de l'étude pour leur appui. Les propos tenus n'engagent que leurs auteurs.*

## Introduction

France Stratégie<sup>1</sup> et le Réseau Emplois Compétences (le REC<sup>2</sup>) que cet organisme anime, souhaitent éclairer les acteurs publics du champ EFOP (Emploi, Formation et Orientation Professionnelle) sur le rôle clé joué par l'organisation du travail dans le développement des compétences des salariés. Le choix de cette thématique s'inscrit dans la continuité des travaux de France Stratégie sur « [Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France](#)<sup>3</sup> » et du REC sur « [Quelle place pour les compétences dans les entreprises](#) ».

L'étude de France Stratégie a notamment montré, en se basant sur une vaste enquête menée auprès de plus de 28 000 salariés concernant leurs conditions de travail, que les organisations du travail qui se caractérisent par certaines pratiques organisationnelles et managériales (autonomie, participation des salariés aux décisions, méthodes de résolution de problèmes, travail en équipe pluridisciplinaires etc.) favorisent le développement des compétences en rendant le travail « apprenant » tout en améliorant la qualité du travail (conditions et soutenabilité du travail, qualité du management, reconnaissance et sens au travail, dispositifs de participation des salariés etc.). Ce type d'organisation du travail inspiré du « modèle » d'organisation du travail dit « apprenant » est d'après les constats de cette étude encore trop peu diffusé en France, en particulier dans les TPE et PME.

Afin de promouvoir ce type d'organisation, France Stratégie a lancé un appel à projet<sup>4</sup> en avril 2021 pour analyser la situation particulière des TPE-PME en souhaitant le lancement de plusieurs enquêtes qualitatives auprès de petites structures. Il s'agissait de :

- Appréhender au plus près du terrain les enjeux que recouvrent les liens entre environnement professionnel « apprenant » et le développement des compétences ;
- Identifier les facteurs déclenchants à travers les dynamiques d'engagement des entreprises ainsi que les blocages qu'elles ont pu rencontrer dans la conduite du changement organisationnel ;
- Analyser le rôle des parties prenantes (internes et externes), y compris les branches et les territoires dans le processus de transformation organisationnelle.

L'Anact a été retenue pour réaliser cette étude. En accord avec France Stratégie et le comité de suivi de l'étude mis en place, 8 terrains d'étude ont été retenus, en raison de leurs caractéristiques et avec le souci de constituer un échantillon varié, tant au niveau des tailles d'entreprises (de 3 à 240 salariés) que des secteurs d'activité représentés.

<sup>1</sup> Contact France Stratégie : Salima Benhamou, salima.benhamou@strategie.gouv.fr, Département Travail – Emploi – Compétences de France Stratégie.

<sup>2</sup> Réseau d'observation et de prospective des Emplois et des Compétences (REC) réunissant des représentants de l'État, des partenaires sociaux, des régions, des observatoires de branches, des organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective.

<sup>3</sup> Benhamou (Salima), Lorenz (Edward), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, 04/2020, Document de travail n° N°2020-0.

<sup>4</sup> Benhamou (Salima), Digne (Marième), « Cahier des charges. Étude de terrain qualitative sur l'impact des organisations du travail sur le développement des compétences dans les TPE-PME », avril 2021.

Pour mener à bien cette étude et notamment pour faciliter l'accès à des TPE-PME, l'Anact a mobilisé deux Aract : l'Aract Centre-Val de Loire et l'Aract Hauts-de-France.

Pour chaque terrain, nous avons réalisé une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs individuels et/ou collectifs avec une diversité d'acteurs (dirigeants, encadrement, salariés, représentants du personnel chaque fois que possible) et parfois des observations de certaines situations de travail caractéristiques du fonctionnement des structures. La prise en compte du point de vue de ces différentes catégories d'acteurs nous semblait en effet indispensable, d'une part pour appréhender la dynamique globale des démarches, les conditions pour leur mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les leviers actionnés, et d'autre part pour en apprécier les effets.

### **Ce rapport restitue l'analyse transversale des expériences des huit terrains étudiés.**

Dans une première partie, nous présenterons les éléments de cadrage de l'étude : le cadre de référence sur lequel nous nous sommes basés pour repérer des entreprises susceptibles de rentrer dans le champ de nos investigations et les caractéristiques des huit terrains qui constituent notre échantillon d'étude.

Dans la deuxième partie, cœur du rapport, nous développerons les constats et les enseignements que nous tirons à partir de l'expérience de ces structures, sous plusieurs dimensions : les contextes et les facteurs déclenchants qui les ont amenées à développer des liens entre organisation du travail et développement des compétences de leurs salariés, les chemins qu'elles ont empruntés pour le faire, les difficultés qu'elles ont rencontrées et enfin, les effets qui peuvent être attribués à ces démarches. Nous interrogerons le rôle particulier que la crise sanitaire a pu jouer au regard de notre objet d'étude dans ces entreprises et les éventuels effets liés à leur taille.

La troisième partie, conclusive, fera une synthèse de l'étude et ouvrira sur les pistes de réflexion que ces expériences d'entreprises nous inspirent.

# 1. Éléments de cadrage

## 1.1. Cadres de référence

Pour alimenter l'étude, notre objectif était de repérer des entreprises qui n'étaient pas seulement des entreprises qui forment leur personnel mais des entreprises dans lesquelles des liens entre l'organisation du travail et le développement des compétences pouvaient être établis, générant des configurations plus ou moins proches de la définition d'une organisation apprenante, soit comme le rappellent Benhamou et Lorenz dans la note de synthèse<sup>1</sup> de leur étude sur le sujet « *une organisation qui cherche à augmenter continuellement les capacités d'apprentissage de ses membres pour atteindre des objectifs partagés et anticiper les transformations futures* ».

Les déterminants des environnements de travail susceptibles de favoriser le développement des compétences sont désormais bien repérés et documentés dans la littérature. Pour sélectionner les terrains à étudier, nous avons cherché à repérer sans avoir l'objectif de les cocher toutes, les caractéristiques reprises ci-dessous, mises en avant par bon nombre de travaux de recherche.

- **Contenu du travail** : diversité et niveau de complexité des tâches, richesse des interactions, opportunité de se confronter régulièrement à la nouveauté, possibilité d'élargissement vers de nouveaux domaines ;
- **Modalités d'organisation du travail** : partage de l'information, organisation favorisant le développement et la transmission des compétences, distribution des tâches favorisant l'autonomie et les marges de manœuvre - y compris décisionnelles -, responsabilisation, polyvalence, approche globale d'un processus, existence de temps d'échange et/ou d'analyse de la pratique, implication des salariés dans le traitement des dysfonctionnements ;
- **Pratiques de management et relations professionnelles** : mode de management favorisant le développement et la transmission des compétences, partage de l'information, management participatif, confiance, disponibilité de l'encadrement pour soutenir la prise d'autonomie, accompagner le développement des compétences, mode de management favorisant un fonctionnement des collectifs de travail basé sur la coopération, le soutien, l'entre-aide, droit à l'erreur et réflexivité ;
- **Pratiques de GRH et de formation** : gestion des parcours professionnels, perspectives d'évolution, plan de formation, tutorat, échanges de pratiques, apprentissage expérientiel (dont modalité Afest), reconnaissance et valorisation de l'expérience, accompagnement des managers, formalisation du savoir d'entreprise ;
- **Environnement externe** : qualité des relations et richesse des interactions avec des parties prenantes externes, logiques de coopération et de co construction, influence du territoire, de l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise. Ce qui méritait, de notre point de vue, d'être analysé plus finement avec cette étude, dans une perspective d'action, était les dynamiques d'engagement des entreprises dans des projets articulant peu ou prou développement des compétences et des organisations.

<sup>1</sup> Benhamou (Salima), Lorenz (Edward), « Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, Note de synthèse, Avril 2020

- **Dynamiques au niveau des contextes et éléments déclencheurs de ce type de démarches**

Cette ambition et ces pratiques peuvent s'inscrire dans un contexte de transformation ou de transition car on peut faire l'hypothèse que ce type de contexte est plus propice à un questionnement de l'entreprise sur son organisation et les compétences à développer. Mais d'autres contextes peuvent être favorables pour penser ensemble développement des personnes et des organisations, par exemple un lien fort établi par le dirigeant entre développement de l'activité et développement des compétences.

- **Dynamiques au niveau de la manière dont les dispositifs à visée de développement des compétences et les modalités d'organisation du travail et pratiques de management se combinent, s'articulent, s'alimentent pour consolider une organisation à caractère apprenant**

Nous faisons l'hypothèse que différentes combinaisons peuvent exister : des cas où c'est plutôt la conception de dispositifs de professionnalisation qui a conduit à une réflexion sur l'organisation et les modes de management, des cas où des partis pris en termes de choix organisationnels préexistent et facilitent, de fait, le développement des compétences individuelles et collectives enfin des configurations plus systémiques où les deux dimensions sont pensées de manière articulée.

- **Dynamiques au niveau du rôle des acteurs internes et externes, y compris via les branches, sur les territoires**

Si l'hypothèse peut être faite que des dimensions relatives au profil des dirigeants, à la culture de l'entreprise jouent un rôle important, la question de la place des salariés et du dialogue social au sein de l'entreprise et, s'agissant de TPE-PME, la question du rôle des écosystèmes locaux dans lesquels les entreprises exercent leur activité sont à prendre en compte et à caractériser. L'enjeu étant de faire ressortir les freins et les difficultés rencontrés, les leviers d'action qu'il serait souhaitable d'activer ou de renforcer à différents niveaux - au sein des entreprises, au niveau des branches, des territoires - et les conditions de pérennisation.



La focale de l'étude des TPE-PME, nous semblait par ailleurs de nature à apporter des connaissances nouvelles. Les pratiques des TPE-PME sont en effet moins facilement repérables et elles se revendiquent plus rarement de modèles managériaux ou organisationnels. L'hypothèse avancée selon laquelle les formes d'organisation relevant de l'organisation apprenante sont moins développées dans les entreprises de petite taille restait de notre point de vue à questionner. Des formes de gestion des compétences tout à fait intéressantes s'y développent, en particulier lorsque le dirigeant a construit un raisonnement établissant des liens entre sa stratégie et les compétences de ses salariés. Certaines caractéristiques de fonctionnement plus présentes dans les TPE-PME-proximité du dirigeant, polyvalence, vision des résultats de son activité - sont de nature à favoriser les apprentissages au travail. L'attention portée à l'impact des formations sur la performance économique y est aussi plus fréquente que dans les plus grosses entreprises, comme le soulignent les travaux du Céreq notamment<sup>2</sup>. À l'inverse l'hypothèse selon laquelle nombre de PME fonctionneraient implicitement selon une logique proche d'une organisation apprenante, sans en formaliser les principes, méritait de notre point de vue d'être explorée.

Au final, il nous semblait que cette étude était susceptible d'éclairer des formes hybrides « d'organisation apprenante », au-delà d'un « modèle » canonique, et de saisir la dynamique d'appropriation de ces modèles par les acteurs des entreprises, notamment du côté des partenaires sociaux. En effet, ces modèles viennent bousculer la place aussi bien des représentants du personnel que des directions et il est donc particulièrement important de mieux comprendre comment ceux-ci peuvent se saisir de ces dynamiques.

## 1.2. Les huit terrains investigués

Le repérage et l'obtention de l'accord de structures répondant à tout ou partie des caractéristiques mentionnées précédemment s'est échelonné de juin 2021 à janvier 2022. Au final, huit terrains constituent l'échantillon de l'étude.

### 1.2.1 Étape de recherche de terrains

Parmi la quinzaine de structures pré identifiées et contactées :

- une n'a pas donné suite à notre proposition d'entretien ;
- après un ou plusieurs échanges, sept ont finalement décidé de ne pas participer à l'étude, la principale raison étant le manque de disponibilité sur la période de l'étude. Rappelons que la période concernée était, pour beaucoup d'entreprises, synonyme de reprise de l'activité en présentiel, parfois couplée avec une forte pénurie de main d'œuvre. Ces entreprises représentaient une diversité de secteurs d'activité (services à la personne, conseil en informatique, formation, métallurgie, BTP, transport routier).
- Les délais de réalisation de l'étude et la difficulté récurrente à mobiliser des structures dans une logique d'étude nous ont conduit dès le lancement des travaux à solliciter des entreprises avec lesquelles le réseau Anact-Aract était déjà en relation, même si nous souhaitions aussi, à l'occasion de cette étude, aller à la rencontre de nouvelles entreprises.

Au final, un seul des terrains de l'échantillon final n'était pas connu du réseau Anact-Aract avant l'étude : Conseil RH.

<sup>2</sup> Beraud (Delphine), « Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation », Bref Céreq n°330, 01/2015.



Les autres structures avaient toutes déjà été en contact avec notre réseau, à divers titres :

- structures bénéficiaires d'un financement dans le cadre d'un dossier Fact<sup>3</sup> : Mission Locale (appel à projet 2017 « Innovation organisationnelle et managériale »), Aide à domicile (appel à projet 2019 « Territoire et attractivité des entreprises ») ;
- structures bénéficiaires d'un diagnostic ou d'un accompagnement d'une Aract, en lien ou non avec l'objet de l'étude :
  - Hôtel, Chaudronnerie : participation à une action collective « Valorisation des situations apprenantes » proposée par le Pays de Vierzon et accompagnée par l'Aract et un consultant,
  - Foyer d'hébergement : participation à une action collective accompagnée par l'Aract et un consultant, en partenariat avec l'Opco Santé, pour réaliser un retour d'expérience sur la crise sanitaire,
  - Entreprise à bute d'emploi (ou EBE) : diagnostic et appui en cours sur l'intégration et la structuration de la formation en situation de travail
- dirigeant appartenant au réseau « Ambassadeur QVT » créé par la Dreet, l'Aract, le Medef Centre-Val de Loire et la CCI Loiret : entreprise Nettoyage.

Ces structures avaient au départ plus ou moins d'attentes par rapport à notre travail d'investigation de terrain et d'analyse. Pour certaines d'entre elles, notre proposition a représenté une opportunité de faire le point sur la démarche qu'elles avaient engagée ou de bénéficier d'un regard extérieur sur leur projet.

### 1.2.2 Présentation des huit terrains retenus

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les caractéristiques des huit terrains ainsi que les modalités de l'enquête réalisée dans chaque entreprise. Dans la suite du chapitre, nous présentons des fiches qui synthétisent chacun des 8 cas sur une page. Chaque cas a fait par ailleurs l'objet de la rédaction d'une monographie plus détaillée qui a été transmise au commanditaire de l'étude.

---

<sup>3</sup> Le Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) soutient les entreprises pour des projets d'expérimentation en terme d'amélioration des conditions de travail, en lien avec les priorités fixées par le contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

**Tableau n°1 - Présentation des terrains et des modalités d'enquête**

Entreprise	Taille	Secteur d'activité	Caractéristiques du terrain	Modalités d'enquête
<b>Conseil RH</b> <b>Région</b> <b>Hauts-de-France</b>	3	Conseil	<p>Cabinet conseil RH et formation créé en 2007 et repris en 2018 par la dirigeante actuelle, dans un contexte de perte de marchés et de crise sanitaire.</p> <p><b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> dynamique participative pour proposer une offre de service évolutive, en lien avec un écosystème territorial d'acteurs vecteurs de développement des compétences internes (et réciproquement)</p>	<p>Entretiens semi-directifs avec la directrice, l'assistante RH en alternance,</p> <p>2 consultant(e)s indépendantes collaborant avec le cabinet</p>
<b>Hôtel</b> <b>Région</b> <b>Centre-Val de Loire</b>	8	Hôtel restaurant	<p>Hôtel de 40 chambres en centre-ville de Province géré familialement. Concurrence de chaînes hôtelières. Différenciation par la relation client, l'ambiance et la situation de l'hôtel.</p> <p><b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> recrutement de profils hors restauration, fonctionnement participatif mais informel ; secteur HCR</p>	<p>Entretiens avec les dirigeants, les 2 chargées d'accueil et les 2 femmes de chambre</p>
<b>Chaudronnerie</b> <b>Région</b> <b>Centre-Val de Loire</b>	11	Métallurgie	<p>Entreprise sous-traitante pour l'industrie et le bâtiment. Création de pièces de chaudronnerie, pour l'essentiel des pièces uniques.</p> <p><b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> organisation et modalités de coopération qui facilitent le partage de compétences et l'émergence de compétences collectives ; secteur : TPE industrielle</p>	<p>Entretiens avec le dirigeant et tous les salariés, observation d'une demie journée dans l'atelier</p>

Entreprise	Taille	Secteur d'activité	Caractéristiques du terrain	Modalités d'enquête
<b>Foyer d'hébergement Région Hauts-de- France</b>	39	Médico social	Foyer d'hébergement pour personnes en situation de handicap (actifs et retraités). <b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> évolution des compétences au regard de l'accueil d'un nouveau public ; pratique d'association des résidents aux projets comme une source de développement des compétences	Entretiens avec 16 personnes : directrice, DRH, assistante de direction, chef de service, éducateurs spécialisés, aides médico psychologiques, cuisinier, agents d'entretien, maîtresse de maison et des résidents
<b>Mission Locale Région PACA</b>	54	Délégation Service Public	Structure remplissant une mission de service public de proximité auprès des jeunes en milieu urbain pour favoriser leur insertion professionnelle et formation, et les rendre « autonomes et acteurs de leurs parcours ». <b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> lien entre organisation apprenante et conditions de travail ; regard sur la méthodologie déployée et la dynamique participative engagée sur un projet avec 5 ans de recul	Entretiens semi-directifs individuels ou collectifs avec les membres de la direction, 2 élus du CSE et 10 salariés représentatifs des emplois de la structure. Entretien téléphonique avec le consultant
<b>Entreprise à But d'Emploi (EBE) Région Hauts-de- France</b>	100	Entreprise à but d'emploi	Entreprise à but d'emploi conventionnée par le Fonds d'expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) et par le territoire. Salariés éloignés de l'emploi. <b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> cadre expérimental favorable à l'innovation et population spécifique	Entretiens semi-directifs avec le directeur, de l'EBE, le directeur de l'association pour l'emploi territorial qui a impulsé le projet TZCLD, 4 chefs de pôle, 16 salariés

<b>Aide à domicile</b> <b>Région</b> <b>Hauts-de-France</b>	200	Aide à domicile	Structure d'aide à domicile fondée en 2006. <b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> projet de passage en équipes autonomes avec un recul de 7 ans ; secteur où ce type d'innovation organisationnelle se développe	11 entretiens : avec la Responsable RH, 2 coachs et 7 intervenantes à domicile
<b>Nettoyage</b> <b>Région</b> <b>Centre-Val de Loire</b>	240	Nettoyage	Entreprise de nettoyage dirigée par son créateur depuis 30 ans. Concurrence forte, différenciation par la qualité de la prestation. Territoire peu attractif. Dirigeant parti « de la base ». <b>Intérêt du cas pour l'étude :</b> développement d'une entreprise dans un champ concurrentiel grâce à une différenciation basée sur des conditions de travail décentes, avec une volonté de rendre les salariés autonomes	Entretiens avec le responsable RH et commercial, l'accompagnatrice de proximité, 2 chefs d'équipe, 1 salariée d'exploitation, 1 salarié débutant d'intervention, 1 assistant responsable d'intervention, 2 membres du CSE. Observation d'une activité d'exploitation et d'une activité d'intervention

# CONSEIL RH

## **Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche**

- La nécessité d'adapter l'offre de service au marché dans un contexte de perte de clients au moment de la reprise du cabinet, puis de crise sanitaire
- L'enjeu de survie en tant que cabinet conseil de petite taille, dans un marché concurrentiel qui privilégie les structures en capacité d'offrir un maillage national

## **Les ingrédients déterminants**

### **De « l'organisation apprenante »**

- Le choix de s'appuyer sur une communauté
- composée de quelques consultantes indépendantes
- Une très forte ouverture sur l'extérieur
- L'auto application du schéma d'accompagnement de leur clientèle, alternant des phases de production et des temps réflexifs pour faire évoluer leur activité
- Une appétence à sortir de sa zone de confort en répondant à des appels d'offres nationaux s'appuyant sur une dynamique réseau
- Une dynamique managériale réflexive et participative partagée au sein de la communauté (réunions de co-développement)
- La structuration de l'activité est adaptée aux besoins des clients

### **De sa pérennisation ?**

- Les spécificités de la démarche permettant de préserver une indépendance / liberté des acteurs (intérêt personnel et professionnel) en répondant avec agilité aux demandes des clients dans le respect des règles de fonctionnement et du périmètre de chacun.
- Une adhésion forte aux valeurs diffusées par le cabinet qui amène les individus à s'engager et participer aux temps d'échanges réguliers institués.

## **Les freins et limites repérés**

Ce format d'organisation oblige à investir du temps non productif et non facturable

## **Les effets de cette organisation**

- Montée en compétences individuelles et apprentissages organisationnels
- Maintien et adaptation de l'offre au marché, malgré des périodes difficiles (COVID 19, reprise de l'entreprise)
- Manière de rompre l'isolement de l'auto-entrepreneur et d'avoir du soutien par des pairs, avec des enjeux en terme de santé au travail

## **La diffusion des apprentissages**

- Le partage et les réflexions liées au retour d'expériences et d'évaluation des expérimentations entre les membres de la communauté leur permet d'adapter directement leur activité et d'anticiper celle du futur à travers les apprentissages réalisés

## **Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)**

- À terme, étendre la démarche auprès des collaborateurs salariés ou en formation du cabinet (stagiaires, contrats d'alternance) en créant des espaces de discussions sur le travail ?
- Clarifier en interne vis-à-vis des équipes la modalité de gouvernance et les appuis à disposition pour l'exercice du pilotage stratégique. Promouvoir la concertation
- Rendre visible et structurer les pratiques de formation en situation de travail avec la co-construction d'une feuille de route annuelle prenant appui sur les leviers de développement identifiés et le renforcement des pratiques

# FOYER D'HEBERGEMENT

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- L'évolution de la politique publique liée au handicap : « de la prise en charge vers l'accompagnement de la personne » avec un objectif d'autonomisation
- La mutation économique du secteur et la modification des axes de financement des structures (appels d'offres, projets territoriaux)
- Le profil de la directrice qui prône un management participatif et considère que le travail doit être apprenant pour être de qualité

## Les ingrédients déterminants

### De « l'organisation apprenante »

- Un fonctionnement en mode projet qui s'appuie sur un management participatif et sur la formalisation des idées avant leur concrétisation et des retours d'expérience
- Une centration sur les besoins des usagers qui appelle à réfléchir, construire et ajuster les projets en anticipant leurs effets sur les résidents
- La participation des résidents et des familles à la construction des projets
- L'appui sur un réseau externe développé par la directrice et par les salariés pour faire évoluer leur activité et saisir des opportunités afin de mener à bien leurs projets
- Des modalités de formation diversifiées

### De sa pérennisation ?

- Le fait de pouvoir continuer à consacrer du temps et de l'espace aux apprentissages
- Les valeurs attachées au métier et au secteur d'activité dans une logique de développement humain
- La construction d'une offre adaptée au public qui nécessite d'être régulièrement interrogée et adaptée et qui ne peut s'appuyer sur des protocoles immuables

## Les freins et limites repérés

La très forte attention portée aux usagers pourrait à terme occulter les problématiques et les effets du travail sur les professionnels, notamment pour les personnels dont les métiers sont moins au cœur de l'activité

## Les effets de cette organisation

- La construction de réponses Ad hoc au regard des profils des usagers
- La construction d'une organisation apprenante ouverte
- Le souhait de certains salariés d'évoluer en interne ou vers l'extérieur (chez des partenaires)

## La diffusion des apprentissages

Elle est soutenue par l'incitation à développer de nouveaux projets en lien avec les besoins des résidents, portée par la directrice et la gouvernance et à en tirer des enseignements. L'intérêt de ce mode de fonctionnement apparaît aujourd'hui partagé par l'ensemble des professionnels interrogés

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

- La structuration de l'organisation interne et en réseau pour alimenter et soutenir la dynamique apprenante
- Le besoin de jalonner la montée en compétences des salariés dans une démarche de gestion des parcours professionnels
- La nécessité d'accompagner la montée en compétences des managers sur la gestion de projets et de soutenir le développement des compétences organisationnelles et relationnelles des salariés
- La nécessité d'anticiper les départs pour organiser la transmission des compétences sensibles

# HÔTEL

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- La philosophie du couple dirigeant qui se diffuse dans la culture de l'entreprise
- Une concurrence forte avec des chaînes hôtelières sur le territoire
- Un territoire peu attractif et donc la nécessité de travailler

## Les ingrédients déterminants

### De « l'organisation apprenante »

- Le travail est considéré comme une ressource et non une finalité
- De la confiance a priori dans la capacité des salariés à apprendre
- Le binôme et l'appui sur les situations de travail pour permettre l'intégration
- Des marges de manœuvre et de l'autonomie pour faire des propositions et pour s'organiser dans le travail

### De sa pérennisation ?

- La dirigeante a bénéficié de différentes formes de soutien : appui ponctuel d'une structure locale qui pratique la médiation à l'emploi, participation à une action collective (apports de méthode, prise recul sur sa posture, échange avec des pairs)

## Les freins et limites repérés

- Peu d'échanges collectifs institués entre la direction et les salariés
- Très peu de formalisation
- Une certaine usure de la part des dirigeants
- La directrice reste le rouage essentiel de la dynamique, les salariées n'étant pas nécessairement destinées à rester dans la structure

## Les effets de cette organisation

- Une ambiance apaisante et des relations de qualité, ressenties par les clients
- La capacité collective à intégrer des personnes éloignées de l'emploi qui n'ont pas forcément d'expérience dans le domaine : une organisation inclusive
- La mise en confiance des collaborateurs dans leur compétences (ils deviennent compétents d'abord parce que la directrice les reconnaît comme tels)

## La diffusion des apprentissages

Au niveau individuel, elle se réalise dans l'activité, grâce au travail en binôme et dans les échanges informels entre salariés et avec la directrice. La coopération entre salariés favorise aussi l'émergence d'une compétence collective. Le management sécurisant et apaisant donne la permission de tester, et d'inscrire de nouvelles manières de faire dans l'organisation du travail

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

- Formaliser les principes d'organisation et de management et les pratiques professionnelles qui ont fait leurs preuves pour consolider la démarche

# CHAUDRONNERIE

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- L'ambition du dirigeant de construire une entreprise où l'on a plaisir à venir travailler
- Une stratégie de différenciation par le caractère unique et la qualité des productions qui repose sur les savoir-faire des salariés

## Les ingrédients déterminants

### De « l'organisation apprenante »

- La production d'ouvrages uniques ou de petites séries qui favorise un contenu du travail diversifié
- Un atelier aménageable suivant les ouvrages à réaliser
- Des marges de manœuvre dans la réalisation des pièces
- La confiance dans les compétences et les savoir-faire des salariés

### De sa pérennisation ?

- Une culture de « l'œuvre »
- La nécessité de s'adapter selon l'ouvrage à réaliser impose de s'appuyer sur les compétences des salariés
- Un management qui impulse la constitution d'équipes avec des compétences différentes pour favoriser la complémentarité des savoir-faire et la coopération

## Les freins et limites repérés

- Des pratiques essentiellement informelles, le partage des savoir-faire peut-être contrarié par des relations de travail tendues.
- Le départ à la retraite de certains collaborateurs et plus particulièrement du dirigeant

## Les effets de cette organisation

- L'organisation s'adaptant au regard de la production à réaliser, elle a des vertus apprenantes sans forcément les formaliser
- La relation client est basée sur le savoir-faire et la qualité des ouvrages
- Le développement de compétences individuelles et collectives en situation
- L'innovation est issue de l'agilité organisationnelle : faire autrement, faire ensemble

## La diffusion des apprentissages

Elle est conditionnée par la nature de l'activité, complexe et diversifiée, et par la nécessité de coopérer pour la réaliser. Et par la posture du chef d'entreprise qui à la fois laisse des marges de manœuvre, favorise les prises de décision collectives et crée les conditions de la coopération

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

- Tuilage des anciens collaborateurs avec les nouveaux (départs en retraite)
- Rendre visibles les pratiques de formation en situation de travail et les compétences acquises grâce au travail
- Intégration d'une nouvelle activité de pose pour compléter l'offre de l'entreprise



# MISSION LOCALE

## **Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche**

- Une situation sociale dégradée (conflits, démotivation, RPS...) qui conduit la direction à engager une dynamique pour « retrouver du sens au travail »
- Des enjeux de flexibilité, de réactivité et de développement des compétences en lien avec des attentes et exigences fortes des pouvoirs publics et l'arrivée de nouveaux dispositifs
- L'opportunité d'un financement (Fact) et l'appui d'un consultant externe pour accompagner la mise en place d'un projet d'entreprise

## **Les ingrédients déterminants**

### **De « l'organisation apprenante »**

- La formalisation et le déploiement d'une organisation dite « apprenante et accompagnante » avec l'association de l'ensemble des salariés et du CSE
- Le développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des salariés, la coopération
- La mise en place d'un management participatif et l'organisation d'ateliers d'Intelligence Collective (IC)
- Des groupes d'analyse de pratiques

### **De sa pérennisation ?**

- Le maintien du cap, des principes directeurs et des outils (IC) dans la durée
- L'installation, dans la durée, des ateliers d'intelligence collective avec la nécessité de mieux clarifier leur finalité et modes de fonctionnement
- Des questions sur le maintien, dans la durée, du copil paritaire (Cotech) et son articulation avec le CSE, les processus de décisions, le management d'équipe...

## **Les freins et limites repérés**

- Une charge de travail et la période Covid qui a freiné la dynamique
- L'arrivée de nouveaux collaborateurs et les difficultés à transmettre les principes fondateurs de l'organisation du travail qui restent peu formalisés
- Le besoin d'associer davantage le CA et les partenaires externes

## **Les effets de cette organisation**

- Bonne qualité de service et capacité à être au rendez-vous par rapport aux objectifs
- Capacité à innover, expérimenter, s'adapter aux contraintes de la mission
- Le développement de compétences individuelles, collectives et organisationnelles
- Amélioration des relations de travail et du dialogue social, projet fédérateur pour l'équipe

## **La diffusion des apprentissages**

Elle est conditionnée par la nature de l'activité et la nécessité de coopérer pour s'adapter, innover, répondre aux besoins d'un public en situation de fragilité.

Et par le rôle clef de la directrice de la structure qui porte le projet et les valeurs associées

## **Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)**

- Accompagnement et soutien de l'encadrement garant de la mise en œuvre opérationnelle des principes directeurs de l'organisation (formation, délégation...)
- Partager et enrichir le modèle en embarquant la gouvernance et les parties prenantes externes (financeurs, partenaires)

# ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI

(EBE)

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- La philosophie du projet Territoire Zéro Chômeurs de Longue Durée, qui associe étroitement les notions d'emploi et de formation
- Les spécificités du public (public éloigné de l'emploi, intégré sans critères de sélection)
- Le mode de fonctionnement participatif
- Le format expérimental et itératif

## Les freins et limites repérés

### Les ingrédients déterminants

#### De « l'organisation apprenante »

- La philosophie du projet
- La dynamique managériale réflexive et participative
- Le mode projet qui favorise
- La découverte et l'autonomie
- La structuration Ad Hoc s'adaptant aux besoins du public et de l'activité

### De sa pérennisation ?

- Les spécificités du projet qui ne trouvent pas de réponse dans des organisations classiques obligent à penser une organisation sur-mesure
- La présence de temps clos au sein d'un système ouvert permettant de réfléchir et d'inscrire les changements dans l'organisation
- Une adhésion forte aux valeurs diffusées par l'entreprise qui amène les individus à s'engager

## Les freins et limites repérés

- Un manque de structuration de la formation empêche le partage de repères au sein d'un collectif qui s'élargit
- Ce format d'organisation hors norme nécessite un temps long d'intégration pour les nouveaux entrants
- Le grossissement rapide de la structure a généré des déséquilibres avant la mise en œuvre de réajustements
- Les problématiques relationnelles entre salariés ont pu impacter l'activité et nuire à la diffusion des informations

## Les effets de cette organisation

- La diffusion d'une « culture de l'apprentissage » chez l'ensemble des acteurs
- La réinsertion du public par la construction d'une autre représentation du travail et de nouveaux modes de faire
- Le développement de compétences individuelles, collectives et organisationnelles
- La création, la réalisation et le développement des activités

## La diffusion des apprentissages

Elle est conditionnée par la nature de l'activité et la nécessité d'apprendre pour la concevoir, l'organiser et la faire évoluer. Elle se situe au niveau individuel (développement de compétences pour maîtriser l'activité), au niveau collectif (partager pour travailler ensemble), au niveau organisationnel (adaptation de l'organisation en fonction de l'activité)

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

- Consolider et accompagner la phase d'intégration des nouveaux entrants
- Dimensionner des collectifs à petite échelle privilégiant l'autonomie et les marges de manœuvre
- Rendre visibles et structurer les pratiques de formation en situation de travail

# AIDE À DOMICILE

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- Un constat du dirigeant d'une dégradation des conditions de travail notamment du fait de la charge de travail des managers et du turn-over des aides à domicile
- La découverte par le dirigeant du modèle Buurtzorg
- La volonté de mettre en place une organisation qui concilie mieux amélioration des conditions de travail, qualité de service et performance

## Les ingrédients déterminants

### De « l'organisation apprenante »

- La transformation de l'organisation pour donner du pouvoir d'agir aux salariés
- Le développement de l'autonomie et l'enrichissement des tâches au sein de petites équipes d'intervenants
- Le développement des compétences n'est pas l'objectif premier mais c'est une conséquence des changements envisagés
- L'évolution du rôle des managers : appui à l'autonomie et à la montée en compétences des équipes
- Un rôle fort du dirigeant

### à sa pérennisation ?

- Un enjeu fort autour de la conduite du changement qui était à la fois descendante et rapide et a créé de fortes résistances
- Un « apprentissage » progressif de cette nouvelle donne
- L'accompagnement et le soutien du management
- Un point d'attention sur l'intégration des nouveaux, des enjeux d'apprentissage d'un nouveau métier doublés d'un nouveau mode de fonctionnement

## Les freins et limites repérés

- Une conduite du changement trop descendante et trop rapide
- Une naturalisation des compétences nécessaires à l'autonomie

## Les effets de cette organisation

- Des effets délétères sur la performance dans un premier temps, puis une stabilisation
- Une grande satisfaction exprimée par les intervenants rencontrés autour de leur autonomie et de leur montée en compétence
- Un turn-over des salariés récents qui reste important

## La diffusion des apprentissages

Des apprentissages existent au niveau des salariés et des équipes autonomes, il y a des difficultés à en faire des apprentissages pour l'ensemble de l'organisation par manque de temps pour faire par exemple des retours d'expérience croisés entre équipes

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

- Se donner du temps dans l'accompagnement au changement en associant davantage les acteurs
- Structurer davantage l'accompagnement à l'autonomie en particulier pour les nouveaux entrants
- Penser des apprentissages au niveau de la structure

# NETTOYAGE

## Les facteurs exogènes et endogènes à l'origine de la démarche

- Des enjeux concurrentiels forts : nécessité de se démarquer par la qualité
- Une réponse aux spécificités du secteur : intégration continue de salariés isolés sur site
- Un secteur peu attractif pour les salariés : se démarquer en permettant aux salariés d'évoluer
- Les valeurs du dirigeant : place importante aux conditions de travail, à la reconnaissance des salariés et aux développements de leurs compétences

## Les ingrédients déterminants

### De « l'organisation apprenante »

- Une organisation du travail structurée avec différents types d'aides et de repères pour permettre une prise en main des compétences techniques, du temps dédié hors situations de travail et du binôme
- Un contexte relationnel sécurisant permettant aux salariés d'être en confiance et d'être reconnus dans leur compétence
- La construction d'un lien à l'entreprise permettant l'engagement : implication des salariés dans leur activité mais aussi dans le fonctionnement de l'entreprise
- La création d'un nouveau métier d'accompagnatrice de proximité pour être un relais, permettre la diffusion des compétences et sécuriser

### De sa pérennisation ?

- Un enjeu fort autour de la conduite du changement qui était à la fois descendante et rapide et a créé de fortes résistances
- Un « apprentissage » progressif de cette nouvelle donne
- L'accompagnement et le soutien du management
- Un point d'attention sur l'intégration des nouveaux, des enjeux d'apprentissage d'un nouveau métier doublés d'un nouveau mode de fonctionnement

## Les freins et limites repérés

Cette organisation nécessite du temps et du temps hors activité cela entraîne un coût pour la structure.

## Les effets

- Pour l'entreprise : un haut niveau de qualité des prestations, une bonne réputation, un faible turn-over et peu de perte de chantier
- Pour les salariés : un développement des compétences individuelles (technique et relationnelle), une valorisation des acquis, un engagement dans la structure, une fierté d'y travailler, une sécurisation dans la réalisation des activités, des perspectives d'évolution

## La diffusion des apprentissages

Elle est favorisée par un contexte relationnel et managérial sécurisant et par l'accompagnement procédural et humain des salariés. Elle se traduit au niveau individuel par le développement de compétences techniques pour maîtriser l'activité et de compétences transversales (communication, management, fonctionnement de l'entreprise). La promotion interne favorise la diffusion de la culture de l'entreprise. L'appui sur les retours de terrain des salariés permet à l'organisation elle-même d'évoluer en fonction des compétences et expériences de chacun

## Les axes d'amélioration envisagés (ou qui pourraient l'être)

Diffuser et ancrer les modes de fonctionnement afin de favoriser une pérennité du système

## 2. Constats et enseignements sur la base des huit terrains

### 2.1 Les contextes et les facteurs déclenchants

Quels sont les éléments de contexte qui ont amené les entreprises de l'échantillon à faire des liens entre organisation et développement des compétences ?

#### 2.1.1 Des contextes spécifiques

- **Des activités qui requièrent des efforts d'adaptation**, les salariés étant régulièrement confrontés à des situations inédites. Cela peut être lié :
  - Au « marché » sur lequel l'entreprise évolue (exemples : Chaudronnerie se différencie de ses concurrents en privilégiant la fabrication de pièces uniques ou de petites séries, Mission Locale doit régulièrement mettre en œuvre de nouveaux dispositifs gouvernementaux, le cabinet Conseil RH doit survivre sur un marché qui favorise plutôt les structures plus grosses) ; Exemple de Conseil RH : « *Le contexte Covid a nécessité de repenser le service en une offre à distance (...) un passage d'utilisation de la visio de manière occasionnelle à un taux de 90% qui s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui (...) le changement est fulgurant.* » ;
  - Au moment de sa trajectoire. Exemple : l'EBE qui développe de nouvelles activités est confrontée en même temps que ses salariés à leur découverte et aux aléas qui en découlent « Les salariés et les encadrants construisent leur rôle et leurs fonctions en même temps qu'ils apprennent leur métier. Les apprentissages apparaissent également nécessaires pour adapter l'activité aux attentes extérieures du marché et des clients mais aussi au contexte collectif et organisationnel interne » ;
  - Aux bénéficiaires des services rendus par les structures et à leur fragilité : les salariés du Foyer d'hébergement, d'Aide à domicile et de la Mission Locale doivent s'adapter à des publics variés, en difficulté, dont l'état de santé évolue, dont la nature des handicaps change, dont les réactions peuvent être imprévisibles ;

Pour exemple, au sein du Foyer d'hébergement : « *S'adapter à la demande du résident, tel est le leitmotiv de l'équipe de professionnels. Cette démarche laisse place à la nouveauté, l'innovation et vient bousculer les référentiels, les habitudes. Elle interroge aussi les modalités d'adaptation et d'ajustements pour tenir compte du besoin tout en tenant le cadre* ».

- **Et/ou des situations de fragilité des salariés eux-mêmes**, parfois couplées avec des difficultés de recrutement qui justifient le fait de faire des efforts particuliers pour s'adapter à leurs caractéristiques. Pour exemple, les caractéristiques des salariés d'Hôtel, de Nettoyage et de l'EBE - peu qualifiés, parfois très éloignés de l'emploi - incitent ces structures à explorer de nouvelles manières de faire pour développer les compétences de leurs salariés.

- **Des valeurs et une certaine conception du travail des dirigeants** qui soutiennent la dynamique d'apprentissage. Exemple du dirigeant de l'EBE : *« On n'est pas apprenant juste parce qu'on offre des solutions de formation, les trois déterminants qui font qu'un travail est un facteur d'épanouissement, plutôt qu'un facteur d'enfermement sont : l'insertion, le sens du travail et un travail où on apprend des choses ».*

### 2.1.2 Une combinaison de facteurs exogènes et endogènes

À l'origine des démarches engagées, il existe toujours une combinaison de facteurs exogènes, venant de l'environnement de l'entreprise, et de facteurs endogènes, venant de la structure elle-même. Parmi ces derniers, le profil, le parcours et les valeurs du dirigeant ont systématiquement une influence déterminante.

A titre d'exemple, pour la Mission Locale : la dégradation des relations au sein de l'entreprise a été le facteur déclenchant de l'action, mais celle-ci n'aurait pas forcément pris la forme d'un projet visant la mise en place d'une organisation « apprenante et accompagnante » si par ailleurs la structure n'avait pas des enjeux d'adaptation à un environnement fluctuant et si la directrice n'avait pas eu l'intuition que cette adaptation devait passer par davantage de subsidiarité.

Le tableau récapitulatif en page 24 synthétise les facteurs qui ont influencé les démarches observées dans chacun des huit terrains.

### 2.1.3 Les intentions des démarches liées à des enjeux économiques et sociaux

Les démarches que les structures de notre échantillon mettent en place répondent toujours à des enjeux économiques et/ou sociaux, souvent aux deux à la fois.

Il s'agit selon les cas de :

- Garantir un bon niveau de qualité et offrir de bonnes conditions de travail (Nettoyage),
- Se différencier en termes de qualité de service et permettre aux salarié.e.s d'apprendre les uns des autres (Hôtel),
- Rester en phase avec l'écosystème et restaurer le climat social (Mission Locale),
- Mieux concilier qualité de service et conditions de travail (Aide à domicile),
- Répondre aux besoins des résidents et favoriser leur autonomisation, tout en répondant à des besoins locaux (Foyer d'hébergement),
- Créer et développer une entreprise où l'on vient travailler « sans traîner les pieds » : beauté et caractère unique des pièces réalisées, bonne ambiance de travail (Chaudronnerie),
- Développer des activités utiles pour le territoire et formatrices pour des publics éloignés de l'emploi (EBE),
- Survivre en tant que petit cabinet de conseil et se développer (Conseil RH).

## 2.1.4 La référence à des modèles organisationnels parfois présente mais pas systématique

Les directeur.trice.s de la Mission Locale, de l'EBE et du Foyer d'hébergement font explicitement référence au modèle de l'organisation apprenante comme un moyen d'atteindre leurs objectifs :

- Volonté de développer « *une organisation apprenante et accompagnante* » pour la Mission Locale ;
- Pour le Directeur de l'EBE, ils sont la première EBE du réseau à dire « *on veut être participatif et apprenant* » ;
- La directrice du Foyer d'hébergement prône un management participatif et place les apprentissages comme condition sine qua non d'un travail de qualité. « *Depuis mon début de carrière, j'ai toujours été dans des organisations apprenantes* ».
- Aide à domicile s'inspire fortement du modèle Buurtzorg<sup>1</sup> développé aux Pays-Bas dans une organisation de soins infirmiers à domicile. Certains des membres de la communauté liée à Conseil RH semblent inspirés par le modèle de l'entreprise libérée.

Les autres structures ne revendiquent pas de source d'inspiration issue d'un modèle organisationnel particulier.

## 2.1.5 Des démarches de nature différente

Selon les cas, les démarches étudiées relèvent :

- Soit d'un projet bien identifié : c'est le cas en particulier pour les terrains où notre étude a eu lieu à proximité de la période de création de l'entreprise (EBE), ou d'un changement de dirigeant (Conseil RH), ou de l'instauration de nouveaux principes de fonctionnement (Aide à domicile, Mission Locale, Foyer d'hébergement). La conduite de projet est plus ou moins explicite, mais il est possible d'identifier un « avant » et un « après », pouvant se traduire par des changements significatifs pour les salariés,
- Soit d'une dynamique plus endogène et intuitive résultant, à l'instar de ce que les travaux de Philippe Trouvé sur l'innovation en GRH dans les PME<sup>2</sup> ont montré « *d'un processus cumulatif, soit préparé de longue date dans l'histoire du dirigeant ou dans l'expérience de rapports différents enracinés depuis longtemps au sein de l'entreprise* » (Hôtel, Chaudronnerie, Nettoyage). Dans ces cas il est plus difficile de reconstituer les différentes étapes par lesquelles l'entreprise et ses acteurs sont passés.

Illustration avec le cas de Nettoyage : « *L'organisation du travail et le fonctionnement se sont construits au fil du temps. Nous ne sommes pas dans un contexte de projet ou de changement. Il n'y a pas d'effet avant/après mais bien un mode organisationnel qui s'est construit petit à petit sous l'impulsion du dirigeant. L'ambition n'était pas d'être apprenant mais plutôt d'apporter une réponse à la concurrence et aux contraintes inhérentes au métier pour faire un travail de qualité et répondre in fine à des enjeux de pérennité.* »

<sup>1</sup> <https://www-buurtzorg-com>

<sup>2</sup> Trouvé (Philippe), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », Personnel, n°450, Juin 2004, p.28-35



## ZOOM SUR... LE RÔLE DE LA TAILLE DES ENTREPRISES

Sur un échantillon aussi restreint que le nôtre, faire une analyse par taille d'entreprise, comme initialement prévu dans le cahier des charges de l'étude mais au regard d'un échantillon qui devait être un peu plus important, n'est pas pertinent.

Notre échantillon de 8 entreprises se répartit comme suit au regard des effectifs :

- Moins de 10 : 2 entreprises (Conseil RH, Hôtel)
- Entre 10 et 20 : 1 entreprise (Chaudronnerie)
- Entre 20 et 50 : 1 structure (Foyer d'hébergement)
- Entre 50 et 100 : 2 structures (Mission Locale, EBE)
- Plus de 100 : 2 structures (Aide à domicile et Nettoyage)

Toutefois, la taille des structures n'est pas une caractéristique neutre. Par exemple, dans le cas de Conseil RH, la petite taille de la structure est un des facteurs déclenchants de la logique de fonctionnement mise en œuvre.

En effet, cette taille est potentiellement synonyme de fragilité sur le marché et pousse la dirigeante à rechercher des coopérations avec d'autres acteurs.

Pour les autres TPE de notre échantillon (Hôtel, Chaudronnerie), les caractéristiques de ce type d'entreprise (ligne hiérarchique plus courte, plus grande proximité du dirigeant aux salariés et au travail, décisions plus facilement corrélées au terrain, attachement des salariés à l'entreprise) nous semblent plutôt de nature à servir leurs intentions d'entreprise apprenante.

Le modèle Burtzoorg dans l'aide à domicile, qui repose sur la constitution de petites équipes pour pouvoir fonctionner de manière plus autonome, fait d'ailleurs ce pari qu'un format d'équipe resserré va faciliter la prise d'autonomie des salariés.

Pour autant, il faut se méfier du « fantasme » que ce serait plus facile pour les petites entreprises de fonctionner sur un modèle de prise d'autonomie. S'il y a peu de soutien organisationnel car moins de ressources (ce qui ne semble pas faire défaut pour les entreprises étudiées), s'il n'y a aucune formalisation, si tout repose sur les individus, que ce soit le dirigeant ou les salariés, cela peut être au détriment de leurs conditions de travail ou de la pérennisation du fonctionnement vertueux par exemple en cas de reprise.

Pour les structures qui ont grossi depuis leur création (Nettoyage, EBE, Chaudronnerie) il y a un questionnement commun autour du fait de garder une proximité avec le terrain, de construire des relais garants des principes de fonctionnement et de davantage structurer certains processus (exemple de la formation interne pour l'EBE).

Les deux plus grosses entreprises de l'échantillon ont aussi été confrontées à cette problématique liée à une taille croissante.

Nettoyage est allée assez loin dans la formalisation de ses processus, mais cette formalisation ne garantit pas à elle seule le modèle vertueux pour les apprentissages, les conditions de travail des salariés et la performance de l'entreprise. Elle a aussi créé une fonction d'accompagnatrice de proximité et des fonctions de responsables de sites.

Aide à domicile s'est appuyée sur la mise en place de petites équipes autonomes pour retrouver une forme de flexibilité et d'agilité que le dirigeant estimait avoir perdu avec la croissance de l'entreprise. Cette modalité organisationnelle peut donc également permettre aux plus grandes entreprises de conserver ou de développer une dimension apprenante.



**Tableau n°2 - Présentation synthétique des facteurs endogènes et exogènes**

	Nettoyage	Chaudronnerie	EBE	Hôtel	Conseil RH	Mission Locale	Aide à domicile	Foyer d'hébergement
<b>Facteurs endogènes</b>	<p>Valeurs du dirigeant : valorisation des salariés, reconnaissance, bonnes conditions de travail.</p> <p>Spécificités métier : travail seul ou sur site éloigné, intégrations fréquentes (reprise du personnel lors de nouveaux marchés).</p>	<p>Parcours du dirigeant : créer son entreprise pour un travail de qualité, une ambiance sereine (en réaction à son expérience de salarié).</p> <p>Choix stratégique de se spécialiser dans la fabrication de pièces uniques ou de petites séries (réalisations complexes et diversifiées).</p>	<p>Valeurs et mode de management participatif du directeur.</p>	<p>Valeurs et mode de management de la dirigeante : considère que tout peut s'apprendre.</p> <p>Finalité de l'entreprise tirée vers l'inclusion.</p>	<p>Profil de la dirigeante : souhaite être confortée dans ses choix.</p> <p>Une expérience de travail axée sur le développement des compétences</p> <p>Fragilité des petites entreprises dans un marché privilégiant les grosses structures.</p>	<p>Conjonction entre la prise de poste de la directrice et un climat social dégradé : tensions au sein des collectifs, perte de sens, mal-être, turn-over important qui a conduit à faire dans un 1<sup>er</sup> temps un diagnostic RPS.</p> <p>Profil de la directrice (ex-consultante RH-organisation) et conviction que la réponse aux enjeux du moment passe par davantage d'autonomie et de pouvoir d'agir des salariés.</p>	<p>Signes d'épuisement des responsables de secteurs, fort turn-over et difficultés de recrutement des aides à domicile.</p>	<p>Conjonction entre arrivée d'une nouvelle directrice et des besoins d'évolution de l'offre du foyer d'hébergement envers ses résidents qui existaient depuis quelque temps et auxquels sa vision permettait de répondre.</p> <p>Mode de management participatif de la directrice, considère les apprentissages comme une condition sine qua non d'un travail de qualité.</p>
<b>Facteurs exogènes</b>	<p>Secteur très concurrentiel : la qualité comme clef de différenciation.</p> <p>Difficultés de recrutement du secteur : le développement des compétences et la progression de carrière comme un atout pour l'attractivité.</p>	<p>Territoire peu attractif, un vivier de soudeurs en local mais avec une concurrence de grosses entreprises pour le recrutement.</p>	<p>Législation et philosophie relatives au projet TZCL<sup>1</sup>) qui incitent à relier la dimension d'apprentissage à l'emploi.</p>	<p>Concurrence forte de chaînes hôtelières : la qualité de la relation client et l'ambiance de l'hôtel comme clef de différenciation.</p> <p>Territoire peu attractif mais vivier pour une main-d'œuvre éloignée de l'emploi (accueil de migrants).</p>	<p>Adaptation de l'offre de service au marché dans un contexte de perte de clients au moment de la reprise du cabinet, puis de crise sanitaire.</p> <p>Petite structure sur un marché concurrentiel.</p>	<p>Attentes et exigences fortes des pouvoirs publics, arrivée de nouveaux dispositifs, enjeux de flexibilité et de réactivité.</p>	<p>Découverte par le fondateur dirigeant du modèle Buurtzorg, expérimenté aux Pays-Bas, qui permettrait de concilier performance et conditions de travail.</p>	<p>Évolution des missions, de la prise en charge à l'accompagnement vers l'auto-détermination et l'autonomie et à la gestion de projet.</p>

<sup>1</sup> Expérimentation TZCLD : expérimentation Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée

## 2.2 Les caractéristiques des démarches engagées

Les liens et les dynamiques d'articulation entre organisation et compétences prennent différentes formes dans les structures de notre échantillon, en fonction des contextes et des intentions qui ont été présentés dans le chapitre précédent.

Dans un premier temps, nous allons les décrire et les analyser en distinguant trois groupes de terrains. Pour chaque groupe, des proximités existent au niveau des contextes, des intentions des démarches et de la manière dont l'organisation et le développement des compétences s'articulent. L'ensemble des trois groupes renvoie donc à une diversité de contextes et de chemins.

Dans un deuxième temps, nous ferons un focus sur la manière dont ces démarches sont ou non formalisées. Cet élément constitue en effet une donnée importante à prendre en compte pour aller jusqu'au bout d'une démarche se voulant apprenante.

### 2.2.1 Premier groupe : l'organisation du travail au service du développement des compétences et de l'autonomie

Ce premier groupe est constitué d'Hôtel et Nettoyage. Ces deux structures partagent des éléments de contexte.

Du fait de leur activité et du territoire sur lequel elles sont implantées, ces entreprises recrutent des personnes avec peu de qualification et ne maîtrisant pas toujours la langue française.

Concernant la dirigeante d'Hôtel : *« Elle est dans une petite ville qui a une politique d'accueil des immigrés et intègre souvent des personnes éloignées de l'emploi. Dans le recrutement, elle ne cherche pas forcément de salariés expérimentés car elle estime que le travail peut s'apprendre ... Elle ne regarde pas les CV, elle regarde l'intention grâce à l'entretien en face à face. Dans ce moment d'échange, elle demande aux candidats de parler de leur vie et de ce qui les anime. Si elle perçoit une envie de travailler, d'apprendre, un besoin suite à un changement de situation personnelle, elle embauche la personne »*. Elle-même est issue de la culture Nord-Américaine puisqu'elle vient du Québec avec son époux, dirigeant lui aussi de l'hôtel qu'ils ont repris en arrivant en France. Le couple est donc très au fait des problématiques d'intégration et ne conçoit pas le recrutement de la même façon que des managers issus des écoles de management françaises, par exemple.

Concernant le contexte de Nettoyage : *« Le secteur du nettoyage est un secteur d'activité très concurrentiel : les chantiers et marchés sont renouvelés par la mise en place d'appels d'offre, de mises en concurrence. De plus, en termes d'emploi, c'est un secteur peu attractif. En effet, il n'a pas bonne presse avec des conditions de travail réputées difficiles (exigeant physiquement, secteur pourvoyeur de TMS), des contraintes horaires importantes (tôt le matin, tard le soir, journée coupée, ...) et nécessitant une mobilité géographique pour pouvoir se déplacer de site en site. Par ailleurs, le territoire sur lequel est installée l'entreprise est en tension au niveau de l'emploi et l'activité même nécessite d'être perpétuellement en recrutement de salariés »*.

Évoluant sur des marchés concurrentiels (concurrence de chaînes hôtelières dans une petite ville de Province pour Hôtel, chantiers et marchés fréquemment renouvelés par la mise en place d'appels d'offre, de mises en concurrence dans le secteur du nettoyage), les deux entreprises mettent en avant la qualité de leurs prestations, qualité que les dirigeants associent directement aux compétences et à l'autonomie des salariés, indispensables à la pérennité de l'entreprise.

La direction de Nettoyage affirme ainsi que « *Pour fournir un travail de qualité, il faut des salariés formés et donc compétents et autonomes* ». Les salariés sont reconnus comme la force vive de l'entreprise, ce sont eux qui la représentent auprès des clients. L'entreprise est présentée avec une pyramide inversée : « *Le plus important est en haut : ce sont les salariés* ».

Selon les gérants de Hôtel : « *Pour un petit hôtel, la satisfaction des clients prime, c'est l'indicateur principal. Vous vous rendez compte de l'effort nécessaire pour augmenter sa moyenne sur booking.com, et cela grâce à qui ? A toute l'équipe : l'accueil, le cadre, la relation avec le client* ».

**Les démarches observées dans ces structures visent en premier lieu à donner aux salariés les moyens de leur autonomie, pour garantir le niveau de qualité recherché.** Il s'agit de leur permettre de devenir des professionnels compétents, de savoir agir dans un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné.

L'entreprise et l'organisation du travail sont au service de cet objectif.

« *L'entreprise est au service des salariés pour qu'ils réalisent au mieux l'activité, ce ne sont pas les salariés qui sont au service de l'entreprise* », selon le dirigeant de Nettoyage.

Le fonctionnement des deux entreprises est pensé pour accompagner la montée en autonomie des salariés :

- **Du temps dédié et des principes forts pour permettre les apprentissages**

Chez Nettoyage, les salariés intégrés dans le service exploitation bénéficient d'une formation d'une journée au siège de la structure. Cette formation est hors temps de travail sur site et payée, ce qui est assez rare pour le secteur. Au cours de cette journée, les salariés sont mis en situation pour apprendre les premiers gestes techniques, un temps est également dédié aux valeurs et à la culture de la structure ainsi qu'à l'explication des devis, aux calculs des cadences (le travail qui est demandé est le fruit d'une analyse, la compréhension de cette analyse est importante). Une fois affectés sur leur chantier, ils effectuent quelques jours en binôme. Ensuite, c'est l'organisation du travail (procédure, mémo, accompagnatrice de proximité) qui permet de développer ses compétences en situation.

Pour le service intervention, lorsque des débutants arrivent, ils sont en binôme avec un salarié expérimenté. Il leur est précisé qu'ils ne pourront pas aller aussi vite que le salarié en titre et que ce n'est pas ce qui leur est demandé, ce qui est important c'est la qualité. Ainsi, un salarié rencontré lors de l'étude, nous a raconté sa première journée en tant que vitrier. « *J'ai fait la même vitre pendant 1h jusqu'à ce qu'elle soit parfaite, j'avais peur de mettre en retard le chantier mais on m'a dit que ce n'était pas grave, on allait finir un peu plus tard s'il le faut mais que ce qui était important c'était que j'apprenne à faire correctement la vitre* ».

- **Des ressources au plus près des situations de travail**

L'entreprise Nettoyage « a mis en place une organisation du travail permettant à chacun d'être responsable de son activité et d'être rapidement autonome. En effet, un ensemble de procédures très précises a été créé. Par exemple, pour le nettoyage d'un bureau, un autocollant est positionné dans l'entrebâillement de la porte avec les codes des actions de nettoyage à faire et leur fréquence avec les jours indiqués. Un cahier recensant les activités de nettoyage en lien avec les codes et les actes techniques à réaliser pour chaque activité est présent sur chaque chariot. Des mémos comportant les calculs pour les pourcentages de dilution sont également fournis. Différents affichages rappelant les principes sont affichés au sein des locaux de ménages dans lesquels sont stockés les matériels sur site, etc. Les salariés ont toutes les informations, tous les moyens pour trouver réponse à leur questionnement.

Il y a 4 ans, une nouvelle fonction d'accompagnatrice de proximité a été créée. Elle passe régulièrement sur les sites pour garder le lien avec les salariés, pour répondre à leurs questions et difficultés, pour amener le matériel et les produits manquants (évitant ainsi les contraintes de trajet jusqu'au siège pour les salariés). Ce poste permet aux salariés de poser leurs questions au fur et à mesure des situations rencontrées, de faire part de leurs doutes quant aux techniques et donc d'adapter leur savoir-faire directement. Elle regarde également si les critères de qualité des prestations sont bien présents. S'il y a des manquements, il n'y a pas de sanction, mais une analyse de la situation est faite avec les salariés (est-ce dû à un manque de produit, de matériel, de technique, de temps ?) et, en fonction, des ateliers en situation sont mis en place. C'est-à-dire qu'elle va venir sur site lors d'une journée de travail classique, et réexpliquer les techniques à mettre en œuvre tout en réalisant l'activité en situation de travail avec le salarié. »

- **La posture du management**

Chez Hôtel, les dirigeants ont un a priori de confiance dès que le salarié arrive. Ils sont dans le soutien et dans l'écoute des collaboratrices, les salariées disent que la dirigeante est toujours disponible quand elles ont besoin d'elle. La manière dont la communication et la relation est construite avec les dirigeants, de manière « apaisée », « respectueuse » influence aussi les relations entre collègues qui sont basées sur la facilitation. Cela se traduit par de l'entraide (« quand j'ai fini, je vais aider ma collègue »), dans le questionnement « comment je peux t'aider ? », dans les relations informelles.

- **Une logique de montée en compétences qui dépasse le cadre du poste**

La direction de Nettoyage partage sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de comprendre les tenants et aboutissants des projets, des choix et des lignes directrices. Par exemple, si une machine est cassée et qu'il faut la remplacer, les salariés en connaissent le coût et les projets ou investissements suspendus pour pouvoir remplacer cette machine. Ils indiquent que, petit à petit, ils comprennent certains éléments de la gestion de l'entreprise et du système entreprise, notamment les membres du CSE qui sont montés en compétence sur ces sujets. Ils ne restent pas cantonnés à la compréhension de leur seule situation de travail.

- **L'appui de structures externes pour les cas les plus complexes**

La dirigeante d'Hôtel travaille parfois avec une structure locale d'insertion sur la base d'une méthode de médiation entre la personne accédant à l'emploi et le dirigeant qui opère au plus près des situations de travail et qui s'articule parfaitement avec la méthode d'intégration de l'entreprise. La transmission des savoir-faire est assurée par l'entreprise, l'intervention du chargé de mission facilite une verbalisation et une formalisation de ce qui est fait et appris. La relation avec cette structure d'insertion fonctionne car les deux structures portent les mêmes valeurs humanistes : tout le monde a le droit à une chance, tout s'apprend.

Ce qui est par ailleurs remarquable dans ces deux cas, où les activités de travail peuvent paraître, de prime abord, simples et offrant peu d'opportunités d'apprendre une fois la technicité de base acquise, c'est que le périmètre de l'autonomie conférée est large, en comparaison avec d'autres structures du même secteur d'activité.

En effet, le métier de base est élargi (les employés d'Hôtel remplacent les gérants pendant la période d'été, les salariés de Nettoyage, au-delà de la réalisation technique des activités, sont amenés à gérer leur site : un certain niveau de communication avec le client, la réorganisation des activités lors d'absence ou d'imprévus, gestion des stocks de matériel (suivi, commande, ...), une capacité à faire remonter l'information.

Une fois l'autonomie acquise, l'initiative et la participation des salariés peut être mobilisée.

*Chez Nettoyage, « lors de la mise en place d'un nouveau chantier, les activités de nettoyage, leur fréquence et le temps nécessaire pour les réaliser sont programmés par le commercial de l'entreprise. Cependant, dans les 3 mois suivant la mise en place du chantier les salariés ont la possibilité de demander des modifications (inversement de tâches, temps supplémentaires en fonction des contraintes, ...). Ils sont reconnus et écoutés dans leur savoir-faire car ce sont eux qui œuvrent sur le terrain. »*

*Chez Hôtel, les salariés expliquent « qu'il y a toujours possibilité de faire des propositions d'amélioration dans l'organisation, la dirigeante est toujours d'accord si cela permet de faciliter le travail et si cela n'impacte pas de manière négative la qualité de service ».*

L'entreprise de nettoyage agit dans une logique de fidélisation et complète l'accompagnement de la montée en compétences initiale et continue des salariés par le développement de parcours d'évolution internes :

*« L'ensemble des cadres (chargés clientèle, animatrice qualité, accompagnatrice de proximité, ...) est issu du terrain. Des postes de chefs d'équipe ont été créés sur les sites les plus importants et ceux où il y a des process pour pallier l'absence de manager de proximité. Ce sont des salariés des équipes qui sont montés en compétence pour passer chefs d'équipe. »*

Hôtel est dans une logique d'accès à l'emploi et de renforcement des capacités qui peut faire penser au modèle des entreprises d'insertion, bien que la structure n'en soit pas une.

« Le turn-over ne gêne pas les dirigeants de la structure car ils pensent que les salariés doivent être de passage et que durant la période où ils collaborent ensemble, ils doivent apprendre les uns des autres. »

La dirigeante prend le symbole du navire pour expliquer cela : « Une entreprise, c'est comme dans un bateau : tout le monde doit ramer dans le même sens et parfois, lors des escales, des personnes descendent et continuent leur chemin ».

## ZOOM SUR ... CE QUI DIFFÈRE DANS CES DEUX ENTREPRISES



**Le degré de formalisation des apprentissages :** le niveau de formalisation est important chez Nettoyage, tant au niveau de la manière dont le travail doit être réalisé que de la formalisation et de l'évaluation des compétences acquises, en lien avec le grossissement de l'entreprise et du fait que le travail est effectué de manière isolée. Pour Hôtel, les compétences sont partagées de manière informelle. Les professionnelles sont en capacité de décrire et d'expliquer ce qu'elles font. Pour autant il n'y a pas de formalisation écrite de ces compétences, ni des principes de management de la dirigeante.

**La dynamique interne,** très incarnée par la directrice pour Hôtel, s'appuyant davantage sur d'autres relais internes pour Nettoyage (chefs d'équipe, accompagnatrice de proximité) ;

**L'existence de temps de régulation collectifs :** réunions trimestrielles des chefs d'équipes pour pouvoir échanger sur leurs difficultés et réunion annuelle du personnel chez Nettoyage, pas de réunions d'équipe chez Hôtel, les dirigeants informent chaque salarié et quand un problème interpersonnel apparaît la dirigeante le gère en direct.

Cela fonctionne néanmoins pour Hôtel, même sans grande formalisation des règles de métier ni structuration de temps collectifs, du fait de la grande proximité et des interactions permanentes entre les salariés et avec la dirigeante, facilitées par la taille de la structure et les relations de confiance.



### Liens organisation du travail/compétences

Le développement des compétences individuelles des salariés s'appuie sur l'organisation du travail et les modes de management. Les compétences s'acquièrent majoritairement en situation de travail, ce qui peut nécessiter un aménagement de celle-ci.

**Tableau n°3 - Présentation synthétique des caractéristiques des démarches engagées par les entreprises du groupe 1**

Caractéristiques	Nettoyage 240 salariés	Hôtel 8 salariés
<b>Contenu du travail</b>	Compétences techniques mais aussi de gestion globale d'un site : gestion des stocks, des commandes, communication avec le client, réorganisation des activités lors d'absences, capacité à remonter des informations et des propositions. Sollicitation et prise en compte des retours des agents (notamment lors de la mise en place de nouveaux chantiers).	Délégation de la gestion complète de l'hôtel aux salariés pendant l'été. Depuis la période Covid, les réceptionnistes assurent également le service du soir au restaurant de l'hôtel. Possibilité de faire des propositions du moment que cela ne dégrade pas la qualité de service et en respectant les principes de base inculqués au moment de l'intégration.
<b>Niveau de qualification des salariés</b>	Salariés souvent peu qualifiés, travail isolé sur les sites des clients, arrivées permanentes de nouveaux agents.	Salariées majoritairement non professionnelles du métier de l'hôtellerie-restauration.
<b>Organisation du travail</b>	Cadre très structuré : ensemble de procédures très précises, mémos, fiches, critères de qualité à respecter accessibles sur les différents sites.	Prescriptions faibles. Pas de temps prédéfini pour refaire une chambre. Responsabilisation des salariés : pas de contrôle des chambres par la dirigeante.
<b>Management et relations professionnelles</b>	Confiance du dirigeant envers les salariés. Partage des informations (les salariés connaissent les projets, le coût d'une machine, les investissements suspendus pour la remplacer). Entretien du lien avec l'entreprise (réunion annuelle du personnel, rôle de l'accompagnatrice de proximité).	A priori de confiance dès que le salarié arrive. Les dirigeants sont dans le soutien et l'écoute, disponibles en cas de besoin. Ce mode relationnel influence les relations entre collègues basées sur la facilitation. Pas de réunions d'équipes institutionnalisées mais de fortes interactions au quotidien entre les salariés et avec la dirigeante.
<b>Pratiques de GRH et de formation</b>	Une journée de formation hors heures sur sites rémunérée, puis travail en binôme en laissant du temps pour apprendre, puis auto-évaluations régulières et si besoin ateliers en situation de travail avec l'accompagnatrice de proximité pour se perfectionner. Perspectives d'évolution internes (changement de sites, passage chef d'équipe).	Approche humaniste et inclusive : recrutement sans CV, la dirigeante accepte les personnes qui veulent travailler. Pas de fiche de poste. Principes forts qui permettent l'apprentissage : temps pour apprendre et binôme qui s'appuie sur une logique de progression dans les acquisitions.
<b>Pratique emblématique</b>	Auto-évaluations régulières et accompagnement de l'accompagnatrice de proximité dans une optique de soutien. Du fait des relations de confiance développées, les agents n'hésitent pas à lui faire état des difficultés rencontrées.	Binôme organisé et si besoin, phase d'intégration étayée par une structure qui propose de la médiation active à l'emploi.
<b>Parties prenantes externes (clients, partenaires, bénéficiaires, etc.)</b>	Non déterminant.	Non déterminant.
<b>Parties prenantes externes (conseil, appuis)</b>	Le directeur est très investi dans la profession (implication au niveau de la branche professionnelle au niveau local, construction d'un réseau d'échanges entre entreprises du secteur).	L'intégration de publics très éloignés de l'emploi est parfois accompagnée par une structure pratiquant la médiation à l'emploi. La dirigeante a participé à une action collective portée par le Pays de Vierzon et accompagnée par l'Aract Centre- al de Loire et un consultant, visant à outiller les dirigeants et les salariés pour valoriser et formaliser les compétences acquises en situation de travail.

## 2.2.2 Deuxième groupe : des organisations du travail donnant plus de pouvoir d'agir

Ce deuxième groupe est constitué d'Aide à domicile, de la Mission locale et du Foyer d'hébergement.

Ces structures doivent s'adapter à des évolutions de leurs bénéficiaires et de leur écosystème :

- Evolution des missions et des exigences des pouvoirs publics à l'égard de la Mission Locale, avec notamment l'arrivée régulière de nouveaux dispositifs à mettre en œuvre auprès des jeunes ;
- Evolution du contexte social et culturel : de la « prise en charge de la personne en situation de handicap » à « l'accompagnement de ces personnes vers un devenir citoyen », évolution du type de handicap pris en charge au sein du Foyer d'hébergement (de handicaps trisomiques à de plus en plus de handicaps en lien avec l'intégration sociale), perspective d'évolution des axes de financement (positionnement sur des appels d'offres, réponse à des projets territoriaux) ;
- Accroissement de la dépendance des bénéficiaires au fil du temps pour Aide à domicile.

**Dans ces contextes, les démarches engagées par ces trois structures expérimentent de donner plus de pouvoir d'agir à leurs salariés, et, pour cela, de transformer assez radicalement leur organisation et leurs pratiques de management.** Avec, en ligne de mire, une promesse d'amélioration de la qualité du service rendu aux bénéficiaires mais aussi d'amélioration des conditions de travail des salariés. Ce dernier objectif semble toutefois plus affirmé pour Aide à domicile et la Mission Locale, pour lesquels un des facteurs déclenchants était une forte dégradation du climat social, se traduisant par des tensions au sein des collectifs de travail, des signes de désengagement, de perte de sens et de mal-être.

La notion d'autonomie prend ici un sens un peu différent par rapport au premier groupe d'entreprises : l'intention étant de mobiliser plus fortement la participation et les initiatives de salariés qui sont déjà compétents dans l'exercice de leur activité professionnelle.

Cela prend différentes formes :

- La création de petites équipes autonomes chez Aide à domicile, dans lesquelles les intervenantes prennent en charge un ensemble d'activités de gestion dépassant leur cœur de métier.
- A la Mission Locale, la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (ou ateliers d'intelligence collective) dans lesquels les salariés peuvent s'exprimer « sur des sujets à la fois stratégiques (les enjeux pour la structure, sa raison d'être l'organisation cible, ...) et opérationnels (ce que je ne veux plus, ce que je veux, comment faire face à telle situation – problème, s'organiser pour déployer tel dispositif, ...). »
- Les salariés du Foyer d'hébergement sont encouragés à initier des projets permettant de développer le pouvoir d'agir des résidents et associant les acteurs du territoire, à les conduire et à en tirer des enseignements.



Le développement des compétences des salariés n'est pas affiché comme étant un objectif de ces projets mais c'est un point de passage obligé des transformations organisationnelles et managériales qu'ils portent.

- **Pour les intervenantes d'Aide à Domicile**, il s'agit de développer une polyvalence pour prendre en charge, en plus de leurs interventions chez les bénéficiaires, le fonctionnement de l'équipe autonome et des missions auparavant réalisées par leur encadrement ou par les fonctions supports (telles que...à domicile). La capacité à prendre de bonnes décisions en réunion de coordination d'équipe apparaît notamment comme un point particulièrement délicat. Il y a eu une première étape d'essai-erreur, avec relativement peu d'intervention des coachs (les anciens responsables d'équipes). Aujourd'hui, la volonté est d'accompagner davantage cette montée en compétences avec un appui plus fort des coachs en situation de travail. La montée en compétence des équipes autonomes sur la capacité à coconstruire et à décider au sein du collectif passe ici davantage par de la pratique accompagnée que par de la formation instituée.
- **À la Mission Locale**, le processus de conduite du changement repose en grande partie sur la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, à différents niveaux de l'organisation. Tous les salariés ont été mobilisés dans ces «ateliers d'intelligence collective», où ils ont pu «*exprimer un point de vue*», «*réfléchir à des pistes d'amélioration* » sur des situations-problèmes ou des axes de travail identifiés préalablement (par la direction, le Comité Technique ou les salariés eux-mêmes). L'ensemble du personnel a préalablement été formé à l'animation de ces espaces, aux techniques d'animation et de facilitation et à des outils et méthodes susceptibles de faciliter la mobilisation de tous dans les ateliers d'intelligence collective. Car ils ont tous, quel que soit leur niveau hiérarchique, la possibilité de se retrouver un jour en situation d'animer un groupe de travail. Par ailleurs, les compétences métiers sont régulièrement entretenues grâce à une diversité de modalités de développement des compétences, formelles ou non : stages externes, GAP (Groupes d'Analyse des Pratiques), apprentissages informels dans les situations de travail.
- **Les professionnels du Foyer d'hébergement** sont incités à adopter une nouvelle posture : passer de la prise en charge de la personne en situation de handicap à un accompagnement pour lui permettre de devenir plus autonome et mieux inclus dans la société. Ces évolutions nécessitent une réflexion et une remise en question des pratiques pour pouvoir s'adapter aux différents publics, aux handicaps rencontrés et à l'objectif d'autonomisation. Une partie croissante de l'activité des professionnels est guidée par une démarche de co construction avec les résidents, d'une offre visant leur développement et leur montée en compétences pour soutenir leur intégration dans la société. Des acteurs du territoire sont également mobilisés dans la construction des projets et partie prenante de l'écosystème qui contribue à expérimenter et à en apprendre. Pour chaque idée ou projet que les salariés souhaitent développer à partir d'un besoin exprimé par les résidents, ils doivent

soumettre un écrit formalisé et détailler ce qu'ils envisagent (partenaires, durée...).

Cette présentation permet de se saisir de l'idée, d'envisager sa cohérence, de mûrir et d'enrichir le projet avant sa concrétisation (passer de l'idée à l'action). La formalisation des projets permet également d'en conserver une trace et de les inscrire dans l'organisation. Outre ces compétences de gestion de projet, leur réalisation peut nécessiter d'acquérir de nouveaux savoirs d'action. Par exemple, le cuisinier a dû apprendre à passer du faire au faire-faire, pour aider une personne en situation de handicap à gérer avec davantage d'autonomie ses repas.

Ces exemples illustrent différentes modalités favorisant l'acquisition de compétences pour contribuer, participer et coopérer (stages externes, groupes d'analyse de pratiques, apprentissages dans le cours de l'activité plus ou moins accompagnés et formalisés), et l'intérêt de les associer.

L'autre levier d'accompagnement important à installer qui ressort de nos terrains est le rôle de conseil et de soutien de la direction et de l'encadrement. Ce qui signifie souvent un changement de posture, pour des professionnels pouvant être habitués à fonctionner dans des logiques plus hiérarchiques et descendantes.

- **À la Mission Locale**, le premier axe de travail engagé avec le consultant qui a accompagné la démarche a été un « coaching de direction », un appui à la directrice pour cadrer et définir les enjeux et orientations du projet. Ce travail a semble-t-il contribué à la maturation du projet et au développement de postures managériales facilitant la mise en œuvre d'une organisation plus apprenante. Dans la période, la directrice a également été formée aux techniques de coaching individuel et collectif afin d'étayer sa pratique. Pour le consultant, cela a « favorisé la prise de recul de la directrice et l'a aidé à développer une posture de facilitatrice, d'intermédiation, en phase avec l'organisation cible ».
- **Chez Aide à domicile**, les managers de proximité passent d'une fonction de « responsable de secteur » à celle de « coach ». Ils ne sont plus considérés comme des hiérarchiques, ils conseillent les équipes autonomes en leur faisant analyser les conséquences de certaines décisions qu'ils estiment délétères mais n'imposent pas leur solution. Les coachs ont aussi un rôle de garant du cadre règlementaire. Pour ce changement de fonction, ils ont bénéficié d'une formation importante sur les outils d'animation d'équipe qui est maintenue régulièrement par des présentations d'intervenants extérieurs ou du directeur. L'entreprise semble effectuer une sorte de veille sur ces outils, l'activité du dirigeant étant en partie redirigée vers du conseil pour les entreprises qui souhaitent adopter le même modèle d'organisation. Pour autant, ce changement ne s'est pas fait sans heurt, un certain nombre de managers ont quitté la structure.
- **Au Foyer d'hébergement**, l'orientation stratégique visant une autonomisation des résidents se retrouve dans manière dont la directrice encadre l'équipe : celle-ci dispose de marges de manœuvres et d'autonomie dans l'exercice des missions, ce qui renforce la dimension apprenante. « Au niveau du terrain, le leitmotiv repose sur « nous apprenons des expériences (choisies ou fortuites) auxquelles nous sommes confrontés (ées) ».

*Il y a donc intérêt à découvrir des situations nouvelles inconnues (oser) ou revenir sur des situations antérieures (regard réflexif) pour apprendre, se développer (« le droit à l'erreur qui devient un axe de progrès »).*

*« Toute action, démarche est pensée comme suit : « qu'en pensent-ils (les résidents) ? Que veulent-ils (les résidents) ? Comment voient-ils les choses (les résidents) ? Leurs idées, points de vue sur le sujet ? Les résidents proposent, formulent leurs demandes, souhaits. Ils sont par ailleurs associés aux actions de l'établissement ; cet établissement est leur lieu de vie (ils sont chez eux).*



### **Liens organisation du travail/compétences**

Les choix organisationnels et managériaux opérés par ces structures impliquent le développement de compétences à forte dimension collective, notamment une capacité à agir en coopération avec d'autres salariés ou/et acteurs externes pour élaborer de nouveaux projets, de nouvelles manières de faire.

**Tableau n°4 - Présentation synthétique des caractéristiques des démarches engagées par les entreprises du groupe 2**

Caractéristiques	Mission Locale 56 salariés	Aide à domicile 200 salariés	Foyer d'hébergement 39 salariés
<b>Contenu du travail</b>	A la base, un travail jugé très professionnalisant par les salariés car nécessitant d'aller chercher des ressources, travailler en équipe pluridisciplinaire, coopérer avec des partenaires externes, intégrer de nouveaux dispositifs, répondre à des appels d'offres Avec l'arrivée du projet : tout salarié peut être amené à animer des ateliers collectifs, le rôle d'appui aux équipes des encadrants est renforcé.	Élargissement des tâches pour les intervenants (gestion des plannings, facturation, une partie des visites préalables), autonomie d'organisation plus grande individuellement (notamment sur les temps de travail) et collectivement au sein des équipes. Passage d'un rôle hiérarchique à une mission d'appui aux équipes pour les responsables de secteur.	Les professionnels sont incités à proposer, construire et mettre en œuvre des projets partant des besoins des résidents et incluant une forte dimension d'autonomisation de ceux-ci et à en faire un retour d'expérience. La représentation de la structure dans les réunions avec les partenaires leur est déléguée.
<b>Niveau de qualification des salariés</b>	Salariés qualifiés, professionnels du champ de la formation, de l'emploi et de l'insertion professionnelle.	Salariés qualifiés dans le métier de l'aide à domicile.	Salariés représentant un ensemble de métiers de niveaux de qualification variés (éducateurs spécialisés, AMS, cuisinier, techniciens de surface, maîtresse de maison)
<b>Organisation du travail</b>	Mise en place d'espaces de discussions sur le travail à différents niveaux de l'organisation (managérial et opérationnel). Autonomie et possibilité de prendre des initiatives fortes Une organisation qui reste cependant hybride : coexistence d'équipes dédiées à un dispositif public et de groupes projets transverses ponctuels.	Redécoupage des secteurs en équipes autonomes de 4 à 8 intervenants. Répartition entre eux des 5 rôles définis pour permettre de fonctionner, selon les souhaits des intervenants dans un 1er temps. Définition de leur propre emploi du temps. Disparition de la fonction de responsables de secteur auprès de coaches. Inspiration : entreprise opale, modèle Buurtzorg.	Organisation matricielle au service des projets Temps d'échanges, de concertation et de retour d'expérience pour faire évoluer les pratiques. Plusieurs comités auxquels participent les résidents et parfois leurs familles sont en place et se réunissent une fois par trimestre : bienveillance, développement durable, comité des fêtes, journal.
<b>Management et relations professionnelles</b>	Mise en place d'une instance ad hoc et paritaire de pilotage des évolutions et de mise en œuvre des principes de subsidiarité Évolution de la posture de l'encadrement positionné sur un rôle de soutien et de référent technique, partage des informations, fixation d'objectifs collectifs, signes de reconnaissance.	Les équipes n'ont plus d'encadrants de proximité, elles sont appuyées par des coaches sur les aspects administratifs et des coordinatrices sur le métier qui ont un rôle de conseil et restent garants du cadre réglementaire mais visent à influencer le moins possible les décisions.	Management participatif : la directrice favorise la prise de décision collective et les professionnels participent à des actions, projets transverses. Leur activité est mise en visibilité à l'extérieur. De ce fait, ils endossent indirectement une mission de représentation de l'établissement à l'extérieur par l'intermédiaire du projet auquel ils participent.

Caractéristiques	Mission Locale 56 salariés	Aide à domicile 200 salariés	Foyer d'hébergement 39 salariés
<b>Pratiques de GRH et de formation</b>	<p>Plan de formation visant à soutenir le projet : l'ensemble du personnel a été formé aux techniques d'animation et de facilitation, des outils et méthodes susceptibles de faciliter la mobilisation de tous dans les ateliers d'intelligence collective.</p> <p>Par ailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>existence d'une diversité de formations : formations en lien avec le métier d'accompagnement ou les outils numériques, GAP (obligatoires)</li> <li>d'importants apprentissages informels dans le travail.</li> </ul>	<p>Apprentissage des activités de planification et de facturation avec les coachs.</p> <p>Apprentissage de la prise de décision dans les équipes par essai-erreur dans un premier temps, aujourd'hui volonté de structurer davantage cette montée en compétences à partir de l'expérience accumulée.</p> <p>Pour les coachs : formation importante sur les outils d'animation et veille sur ces techniques liée au développement d'une activité de conseil sur le sujet par le directeur.</p>	<p>Analyse des besoins en formation exprimés</p> <p>Co existence de nombreuses modalités de formation : Groupes d'Analyse de Pratiques Professionnelles, apprentissages par les pairs, formations métier externes, dispositif « vis ma vie », certifications.</p> <p>Intérêt de la directrice pour s'engager dans une gestion plus fine des compétences et une vision plus globale des ressources.</p> <p>Enjeu de formation de l'équipe direction/ encadrement au management de/par projet.</p>
<b>Pratique emblématique</b>	Ateliers d'intelligence collective susceptibles d'être animés par tout salarié de la structure et visant à apporter des réponses à des problèmes concrets	Réunions de coordination a minima mensuelles, des équipes autonomes, soutenues par une supervision des coachs, et où se décide notamment la répartition des rôles.	Toute action entre dans le cadre d'un projet porteur d'apprentissages pour l'usager et les professionnels et s'appuyant le cas échéant sur un réseau de partenaires. Incitation à « découvrir des situations nouvelles inconnues ou à revenir sur des situations antérieures ».
<b>Dynamique interne</b>	Si la directrice a joué un rôle décisif dans l'impulsion du projets l'ensemble des salariés et de leurs représentants a contribué à sa construction et à sa mise en œuvre. Le Cotech, instance de pilotage, rassemble la direction, les cadres, des chargés de projet, les représentants du personnel. Les ateliers d'intelligence collective ont associé l'ensemble des salariés, avec une contribution active de membres du CSE à la dynamique. Pour les salariés, le projet a du sens en particulier parce que les objectifs font écho à ce que la structure cherche à développer chez les jeunes.	Un rôle prépondérant du dirigeant qui a inspiré la transformation d' l'organisation et qui a beaucoup œuvré pour son acceptation qui n'a pas été immédiate. Il incarne le modèle. C'est lui qui a décidé du cadre et qui en est au bout du compte le garant mais il a également une attention forte à laisser de la place et de l'autonomie dans ce cadre. Le dialogue social a été peu mobilisé dans la conduite de projet. L'accompagnement des intervenantes et des coachs a été renforcé au fil du projet pour faire face aux difficultés d'acceptation et de maintien des résultats.	Portée par la Direction avec l'appui du Conseil d'Administration- Les salariés et les résidents accueillis se sentent concernés par ce qui se vit au sein de la structure et coopèrent à la vie de l'établissement, probablement aussi à son rayonnement extérieur. Le décloisonnement manager / salarié / bénéficiaire permet de co-construire les actions adaptées aux besoins. La qualité de vie en établissement et la qualité de vie au travail s'en trouvent améliorées.
<b>Parties prenantes externes (clients, partenaires, bénéficiaires, etc.)</b>	Les partenaires institutionnels et les collectivités territoriales, les jeunes, jouaient déjà potentiellement un rôle important dans la professionnalisation des personnels, à certaines conditions.	Les bénéficiaires des services proposés par Aide à domicile globalement satisfaits du changement même si certains sont partis à cause de cela.	Résidents, familles, partenaires et financeurs contribuent à la dynamique apprenante car ils co-construisent les projets, leur permettent de voir le jour et de travailler en pluridisciplinarité et coopération.

### 2.2.3 Troisième groupe : une évolution conjointe des compétences, des salariés et de l'organisation.

Ce troisième groupe est constitué de Chaudronnerie, de Conseil RH et de l'Entreprise à but d'emploi (EBE).

Ces structures ont en commun de forts enjeux de développement, d'invention permanente de leur activité, associés à une certaine latitude dans les choix stratégiques, en lien avec des contextes de création ou de reprise d'entreprise et même d'expérimentation en ce qui concerne l'EBE. Le développement des compétences des salariés, celui des activités et de l'entreprise apparaissent d'emblée étroitement liés, indissociables.

Dès la création ou la reprise de ces structures, leurs dirigeants ont adopté un mode de fonctionnement apprenant, sans pour autant toujours l'identifier comme tel, parce qu'il est apparu indispensable au développement de l'entreprise et de ses activités, voire, dans le cas de Conseil RH, à la survie de la structure. L'entreprise réussit à se développer parce qu'elle est apprenante. Le développement des compétences advient essentiellement par l'exercice de l'activité et contribue à la développer ou à la transformer. Les compétences collectives apparaissent comme une dimension essentielle.

- Quand le dirigeant de **Chaudronnerie**, ex-salarié, a créé son entreprise, le fait d'être autonome dans la fabrication des pièces commandées, de pouvoir déterminer la manière de s'y prendre pour les réaliser dans les meilleures conditions en termes de qualité et de conditions de travail, et de pouvoir faire autre chose que de la soudure au kilomètre ; faisaient partie des conditions à réunir pour « aller au travail sans traîner des pieds ». Le choix d'une spécialisation dans les pièces uniques et les petites séries permet de réaliser des productions plus complexes mais aussi plus intéressantes cognitivement pour les salariés. Le mode de management favorise la confrontation des connaissances et des savoir-faire entre professionnels : le dirigeant organise des binômes ou des trinômes pour croiser les compétences, afin d'habituer chacun à travailler avec d'autres, pour chaque œuvre si nécessaire, afin qu'ils se connaissent à travers leurs savoir-faire, se comprennent, pour former une vraie équipe. Les salariés ont une vraie autonomie dans leur travail, ils s'organisent comme ils le souhaitent, ils ont de réelles marges de manœuvre. Les interactions entre les chaudronniers et les chargés d'affaire sont permanentes et permettent de trouver les meilleurs compromis pour répondre à la demande du client. Il est possible d'adapter la conception de l'atelier pour réaliser la production dans les meilleures conditions. Pour exemple, pour réaliser une cheminée, un salarié a créé un atelier éphémère en s'installant dehors, sous un auvent.
- **L'EBE** est caractéristique d'un contexte expérimental qui nécessite d'activer en même temps et à plusieurs niveaux de nombreuses caractéristiques d'une organisation apprenante. Le projet de cette entreprise à but d'emploi est de développer des activités nouvelles, utiles pour le territoire et ses habitants, en permettant aux personnes le plus souvent éloignées de l'emploi qui sont embauchées d'acquérir de nouvelles compétences. Il est demandé aux salariés d'être autonomes dans le sens où les projets à construire partent de leurs idées et de leurs envies, chacun est donc acteur de l'animation de l'EBE

pour contribuer à faire en sorte que les activités voient le jour. Le contenu du travail est riche dans la mesure où il inclut toutes les étapes de la réalisation d'une activité, de sa création au fonctionnement en régime de croisière. Il est aussi diversifié puisque chacun contribue à l'ensemble des activités. Cela implique un management participatif : les encadrants s'appuient sur leurs équipes pour développer l'activité, les décisions opérationnelles sont principalement prises en collectif et des espaces temps spécifiques existent « où on contribue, où on décide, où on participe ». Cela nécessite également une veille et une réflexivité permanentes sur l'activité, impulsées par le directeur et l'encadrement qui s'appuient sur les collectifs de travail qui vivent les situations. Cette veille remonte au comité territorial qui se réunit régulièrement pour faire évoluer et orienter l'action de l'EBC. En parallèle, des parcours de formation sont construits au regard des besoins décelés et prennent en compte les spécificités du public et les rythmes d'apprentissage.

- **Conseil RH** se distingue des autres dans la mesure où les liens organisation/compétences qu'il permet d'analyser ne concernent pas tant les salariés de cette toute petite structure (la dirigeante et deux apprentis) que la « communauté » que la dirigeante forme avec trois autres professionnelles du conseil en RH. Au sein de cette communauté, la coopération va au-delà d'une logique de sous-traitance, somme toute assez classique dans le monde du conseil. Ces consultantes indépendantes sont des professionnelles expérimentées, dans une activité à forte dimension cognitive et avec une large autonomie d'action. Elles ont aussi une forte appétence et autodétermination à se former en continu, que ce soit par des stages, de l'auto-formation, de la supervision. Pour survivre en tant que petites structures sur un marché qui favorise les cabinets plus importants en taille, elles ont jugé indispensable et opérant de renforcer leurs atouts individuels en s'appuyant sur un fonctionnement, entre elles et en lien avec un éco-système plus large, qui peut être qualifié d'apprenant (les consultantes parlent de « co-développement »). Cet éco-système s'appuie sur une ouverture et une veille sur l'extérieur (clients, prescripteurs, animateurs et membres d'un tiers-lieu dans lequel Conseil RH est installé), réalisée par chacune des consultantes et sur des temps de travail réguliers institués entre elles. Il s'agit dans ce cadre de partager les apports de formations suivies qui peuvent venir enrichir les méthodologies d'accompagnement, de mettre en commun des informations sur le marché du conseil, les attentes des clients et d'en faire des leviers et points d'appui pour la structure. Ce mode de fonctionnement est facilité par la capacité réflexive des membres de cette communauté, intrinsèque au métier qu'elles exercent, et le fait qu'elles partagent un certain nombre de valeurs qui font le ciment de leur coopération.



### Liens organisation du travail/compétences

L'activité de la structure et son organisation se transforment au fur et à mesure de la montée en compétence des salariés, en même temps que l'organisation du travail et les modalités de management favorisent le développement des compétences individuelles et collectives.

**Tableau n°5 Présentation synthétique des caractéristiques des démarches engagées par les entreprises du groupe 3**

Caractéristiques	EBE 100 salariés	Chaudronnerie 9 salariés	Conseil RH 3 salariés
<b>Contenu du travail</b>	Les activités sont construites à partir des compétences et des envies des salariés, maillées avec les besoins du territoire. Le travail comporte donc une phase de création et de construction des activités (étude marché, budget, mobilisation du territoire, etc.) qui s'appuie sur une approche collaborative. En régime de croisière, les activités ne sont pas cloisonnées : chaque salarié a un statut d'employé polyvalent susceptible de contribuer à l'ensemble des secteurs d'activités représentés dans l'EBE.	Travail à façon, fabrication de pièces uniques ou en petites séries sur un périmètre large (« tout ce qui est métallique ») ce qui peut nécessiter de passer par une phase de prototypage. Réalisation des « œuvres » complexes (c'est parfois le terme employé), mobilisant fortement les capacités cognitives des professionnels. Autonomie dans la réalisation des pièces : les professionnels s'organisent comme ils le souhaitent, la contrainte majeure restant la date de livraison.	L'accompagnement de clients dans la construction de leur projet personnel est un processus inspirant pour réfléchir le développement de l'activité (alternance de phases de centration et d'ouverture) et une source d'informations, sur les secteurs d'activité et la réalité des entreprises. Appétence à sortir de sa zone de confort en répondant à des appels d'offres nationaux.
<b>Niveau de qualification des salariés</b>	Embauche non sélective d'où une grande diversité de profils ayant pour point commun d'être demandeurs d'emploi de longue durée. Les salariés peuvent avoir un faible niveau de qualification, des problématiques de santé, d'illettrisme, d'addiction.	Professionnels du métier très expérimentés (dont deux anciens collègues de travail du dirigeant dans son début de carrière), un jeune sortant de formation bac professionnel.	Une communauté de travail composée de consultants indépendantes souvent elles-mêmes passées par une démarche réflexive, avec une forte autodétermination en matière de formation, à la fois pour mieux servir les clients et pour préserver une indépendance/liberté dans leur activité.
<b>Organisation du travail</b>	L'adaptation organisationnelle est permanente : en régime de croisière, l'organisation n'est plus celle qui avait été imaginée au départ. Au début, les encadrants étaient plus nombreux et participaient à la réalisation de l'activité. Suite au constat de difficultés dans la réalisation des activités et dans les collectifs, un groupe de travail a été mobilisé pour construire des propositions d'aménagements. Le directeur pense qu'il faut des « espaces spécifiques où chacun contribue, participe, décide ».	Le chef d'entreprise favorise le travail en binômes ou en trinômes pour croiser les compétences, habituer chacun à travailler avec les autres pour qu'ils se connaissent à travers les savoir-faire, se comprennent pour créer une vraie équipe, « <i>tout le monde est capable d'apporter quelque chose à l'autre</i> ». Possibilité d'adapter la configuration de l'atelier pour réaliser les pièces dans les meilleures conditions. Réunion collective chaque matin pour faire le point et arbitrer sur les adaptations à faire le cas échéant, et certains vendredis matins, pour expliquer les projets et les chantiers à venir.	Au sein de ce collectif, il y a des temps d'échanges réguliers institués, avec des règles de fonctionnement. Les ordres du jour sont co-construits et animés alternativement. Le contenu des réunions est varié : partage des informations captées dans l'environnement, échanges sur les activités potentielles à développer (ex : réponse à appels à projets nationaux par exemple) partage de pratiques ou d'acquis de formations, résolution de problèmes dans une logique de co-développement.



Caractéristiques	EBE 100 salariés	Chaudronnerie 9 salariés	Conseil RH 3 salariés
<b>Management et relations professionnelles</b>	<p>Embauche en CDI sans sélection. Choix des horaires de travail.</p> <p>Le développement des compétences est avant tout envisagé sur le tas, par le biais de la réalisation de l'activité, et vise l'homogénéisation des pratiques et l'appréhension globale de l'activité par les salariés.</p> <p>Quand la structure fait appel à la formation instituée avec des organismes de formation, celle-ci est systématiquement conçue de manière spécifique : les contenus sont très fortement articulés avec l'activité, les spécificités et les rythmes d'apprentissage des publics sont pris en compte.</p>	<p>Recrutement par « proximité » : personnes du territoire dont l'expérience est connue du chef d'entreprise.</p> <p>Habitudes d'accueil de jeunes en stage et/ou en contrat d'apprentissage pour préparer des départs en retraite, accompagner la croissance de l'activité et aussi par désir de transmettre la passion de ce métier.</p>	<p>Forte autodétermination des membres de la communauté en matière de formation personnelle.</p> <p>Grande variété des modalités de formation mobilisées : lectures, conférences, journées d'études, engagement dans des associations, fédérations, etc.</p>
<b>Pratique emblématique</b>	<p>La culture réflexive « diffusée » par le directeur et les responsables de pôles pour remettre en permanence le projet en discussion et l'améliorer à partir de ce qui est vécu sur le terrain.</p>	<p>Le travail en binômes ou en trinômes favorisé par le chef d'entreprise pour croiser les compétences au sein de son équipe.</p>	<p>Les temps réguliers de réunions institués, dits de « co-développement ».</p>
<b>Dynamique interne</b>	<p>Les propositions en termes d'activités viennent des salariés, le directeur et la gouvernance territoriale orientent au mieux l'action de l'EBE au regard de ces propositions et du contexte local.</p> <p>L'organisation bouge sans cesse en fonction de ce qui se passe sur le terrain.</p> <p>Pour exemple le rôle des encadrants de proximité a évolué et une fonction de responsables de pôles a été créée suite à une période de flottement coïncidant avec une stabilisation des activités et le grossissement de la structure.</p>	<p>Communauté de professionnels réunis par la passion du métier et la reconnaissance des savoir-faire de chacun par le chef d'entreprise, par les pairs et par les clients. La rémunération n'est pas forcément la première motivation pour rejoindre l'entreprise, la dynamique est entretenue par l'intérêt du travail, le fait d'avoir des solutions techniques à trouver pour réaliser des pièces uniques et l'ambiance de travail sereine qui règne dans l'entreprise. Le dirigeant a préparé la transmission de son entreprise en interne.</p>	<p>Chaque acteur de la communauté semble trouver son intérêt dans le fonctionnement installé, et ce, au-delà des avantages administratifs et de business.</p> <p>La dirigeante du cabinet prend les décisions concernant sa structure et la consultation des autres membres de la communauté peut l'y aider.</p>

Caractéristiques	EBE 100 salariés	Chaudronnerie 9 salariés	Conseil RH 3 salariés
<b>Parties prenantes externes (clients, partenaires, bénéficiaires, etc.)</b>	Le cadre expérimental des EBE incite au maillage d'expertises et au développement de réseaux partenariaux d'appui sur le territoire mais aussi entre EBE pour penser et construire l'action et ses perspectives. Cette combinaison de compétences et les collaborations entre acteurs favorisent les apprentissages.	Les clients, qui commandent des pièces complexes.	Appui sur un large écosystème, avec deux cercles : <ul style="list-style-type: none"> <li>la communauté restreinte formée avec trois autres consultantes indépendantes</li> <li>un réseau plus large : les clients, les prescripteurs, les membres du tiers-lieu dans lequel le cabinet est installé</li> </ul> Focus tiers-lieu : le lieu facilite l'accès à une diversité de contacts. Les animateurs du tiers-lieu ont un rôle de favoriser des rencontres et des échanges entre les occupants et également avec des intervenants extérieurs.
<b>Parties prenantes externes (conseil, appuis)</b>	Latitude et moyens conférés par le cadre expérimental pour faire appel à des ressources externes, que ce soit en termes de formation ou de conseil. Pour exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>Construction du plan de développement des compétences avec l'appui du directeur de l'association pour l'emploi locale à l'origine de la dynamique TZCLD sur le territoire ;</li> <li>Appui sur des organismes de formation au regard de besoins spécifiques liés à l'activité ;</li> <li>Travail mené avec l'Aract Hauts-de-France sur les problématiques d'intégration et de développement des pratiques formatives en situation de travail qui sera suivi de l'intervention d'une équipe de consultants sur la mise en place d'Afest.</li> </ul>	Le dirigeant a participé à une action collective à l'initiative du Pays de Vierzon, accompagnée par l'Aract Centre-Val de Loire et un consultant, visant à outiller les dirigeants et les salariés pour valoriser et formaliser les compétences acquises en situation de travail.	Supervision, en lien avec l'activité de coaching du cabinet.

## 2.2.4 Le niveau de formalisation des démarches et des compétences acquises

Il est variable d'un terrain à l'autre mais il reste globalement faible, comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous.

**Tableau n°6 Présentation synthétique des niveaux de formalisation des démarches analysées**

**Hôtel :** conscientisation de ce qui est fait par les professionnelles dans le cadre des interventions d'une structure d'insertion professionnelle qui pratique la médiation et incite les salariées à verbaliser ce qu'elles font mais pas de formalisation des compétences, ni des principes de gestion de l'établissement.

**Nettoyage :** niveau de formalisation important, tant au niveau de la prescription du travail que de la formalisation et de l'évaluation des compétences, notamment en lien avec le grossissement de l'entreprise et le fait que le travail se réalise de manière isolée.

**Mission Locale :** les intentions du projet ont été formalisées au moment mais au final, peu d'éléments formalisent les principes de management et de fonctionnement mis en place. Les nouvelles compétences développées ne semblent pas avoir été ni repérées ni formalisées.

**Aide à domicile :** a priori moins de formalisation que dans le modèle Burtzoorg d'origine. Néanmoins le directeur a développé une activité de conseil pour les structures souhaitant adopter ce type d'organisation. Si la structure semble vouloir tirer expérience des tâtonnements des équipes autonomes, l'enquête n'a pas permis de comprendre dans quelle mesure ces retours d'expérience seraient documentés.

**Foyer d'hébergement :** il y a une volonté de la directrice de formaliser les nouveaux modes de fonctionnement mis en place (réécriture des rôles et des missions de chacun, cartographie des réunions, tableau des comités et des personnes ressources). Les salariés sont fortement incités à garder une trace des activités développées et saisissent cette opportunité au service de leur activité (formalisation des projets et de leur retour d'expérience, répertoire partagé des partenaires et financeurs). Les repères manquent encore en termes de graduation de la montée en compétences des professionnels.

**EBE :** le manque de structuration de la formation freine le partage de repères, au sein d'un collectif qui s'élargit, ce qui commence à être identifié comme un frein au développement de l'entreprise y compris par les salariés.

**Chaudronnerie :** il y a peu de formalisation, les salariés ne sont pas conscients des compétences qu'ils développent (c'est une démarche d'appui conseil qui leur a permis de le faire).

**Conseil RH :** il y a, à ce jour, peu de formalisation et de traces des échanges au sein de la communauté, c'est un savoir oral qui se construit et s'enrichit avec le temps et il pourrait à première vue sembler que seules les membres de la communauté en soient dépositaires.

## 3. Les conditions d'installation et de pérennisation : pourquoi cela marche ?

À partir des terrains, nous allons dans cette partie analyser :

- Les conditions d'installation des modes de fonctionnement décrits dans le chapitre précédent,
- Les conditions de leur pérennisation.

Cela passe par l'analyse de la dynamique d'acteurs en présence, des difficultés rencontrées et des leviers qui ont permis de les éviter ou de les dépasser.

### 3.1 Les conditions d'installation

#### 3.1.1 Des prérequis identifiés

Les terrains permettent de pointer au moins quatre prérequis sans lesquels la démarche n'aurait pas pu être installée.

- **Un climat social apaisé**

*« À la période où la démarche a été lancée, le climat à la Mission Locale était caractérisé par des tensions très importantes au sein des collectifs de travail. Un des effets attendus du projet était précisément de contribuer à les prévenir à l'avenir mais la directrice a jugé impossible de se lancer dans de bonnes conditions sans avoir au préalable traité les tensions et signes de mal-être au travail qui s'exprimaient. Une formation-action de quatre jours sur la communication non-violente a été proposée à l'ensemble du personnel. Cette étape a favorisé le retour à un climat social apaisé et, avec le recul, est aujourd'hui identifiée comme un préalable indispensable au lancement du projet. »*

- **Une posture du dirigeant en cohérence avec les principes à installer**

Dans nos terrains, la confiance accordée par les dirigeants dans la capacité des salariés à devenir autonome, à faire remonter des informations utiles, à prendre des initiatives et à faire des propositions, est une constante. Dans les structures dont le projet ambitionne, au-delà d'accompagner leur prise d'autonomie, d'augmenter le pouvoir d'agir des salariés, le dirigeant doit aussi être prêt à laisser des marges de manœuvre aux salariés et leur donner des preuves de cette volonté.

La directrice de Foyer d'hébergement explique ainsi que *« même si l'équipe continue à attendre d'elle qu'elle prenne les décisions, elle préfère proposer une base de solution et la soumettre à l'équipe pour mise en discussion et prise de décision collective »*.

À la Mission Locale, le consultant a fait avec la directrice un premier travail pour cadrer et définir les enjeux et orientations du projet. *« Cet accompagnement a semble-t-il contribué à la maturation du projet mais aussi au développement de postures managériales facilitant la mise en œuvre d'une organisation apprenante : posture facilitatrice et d'intermédiation en phase avec l'organisation cible. »*

- **La possibilité effective de dégager un minimum de marges de manœuvre**  
Dans le cas de la Mission Locale, par exemple, même si les dispositifs que les conseillers emploi-formation doivent promouvoir sont cadrés au départ par les pouvoirs publics, il existe des marges de manœuvre dans la manière de les mettre en œuvre sur le terrain.

- **La valeur ajoutée attribuée à des temps non facturables au client**  
Ce que nous observons dans nos terrains, c'est que les dirigeants attribuent « a priori » une valeur ajoutée à des temps de transmission, de concertation, de coconstruction qui pourraient être considérés comme des temps improductifs. Cela semble plus tenir à leurs valeurs, à des convictions ou à leur vécu qu'à un calcul économique construit. Pour le directeur de l'EBE, il faut des espaces spécifiques « où on contribue, où on décide, où on participe ». Pour la directrice d'Hôtel « les salariés doivent apprendre les uns des autres ». Le dirigeant de la Chaudronnerie « organise des binômes ou des trinômes pour croiser les compétences afin d'habituer chacun à travailler avec d'autres pour chaque œuvre si nécessaire, pour qu'ils se connaissent à travers leurs savoir-faire, se comprennent, pour créer une vraie équipe au sein de l'atelier ».

### 3.1.2 Des éléments importants pour l'appropriation des démarches

- **La prise en compte du facteur temps**  
Du temps est nécessaire, que ce soit pour permettre aux salariés de devenir autonomes dans leur travail ou pour installer des projets de changement. Dans le service intervention de Nettoyage, lorsque des débutants arrivent, ils sont en binôme avec un salarié expérimenté. Il leur est précisé qu'ils ne pourront pas aller aussi vite que le salarié en titre et que ce n'est pas ce qu'il leur est demandé, ce qui est important est la qualité. Ainsi, un salarié rencontré lors de l'étude, raconte sa première journée en tant que vitrier. « J'ai fait la même vitre pendant 1h jusqu'à ce qu'elle soit parfaite, j'avais peur de mettre en retard le chantier mais on m'a dit que ce n'était pas grave, on allait finir un peu plus tard s'il le faut mais que ce qui était important, c'était que j'apprenne à faire correctement la vitre ».

Dans le cas d'Aide à domicile, « le projet de passage en équipes autonomes s'est heurté dans un premier temps à d'importantes difficultés d'acceptation, aussi bien au niveau des intervenants que de leur encadrement, avec des craintes sur l'emploi et l'évolution du contenu du travail qui ont entraîné des vagues de départs. Les salariés ont bien été informés et même sondés sur leur envie de changer de modèle de fonctionnement, et ils ont eu une place importante dans la définition des modalités de mise en œuvre de la nouvelle organisation. Pour autant, ils n'ont pas véritablement participé au choix des contours de celle-ci. Ce processus, dans un premier temps trop rapide, a de fait nécessité dans un second temps un important processus d'accompagnement pour que le changement soit finalement accepté. »

- **La sécurisation de la prise d'autonomie et/ou d'initiative des salariés**  
C'est le fait que l'entreprise accompagne l'autonomie en situation de travail et du pouvoir d'agir, en particulier au plus près des situations de travail qui sont à maîtriser ou qui évoluent, avec l'appui de ressources internes dédiées. Parce que faire des propositions, participer, coconstruire avec d'autres ne va pas de soi, en particulier pour des catégories de salariés qui n'y ont pas été habituées dans

le cadre du travail (cela peut être davantage le cas pour des salariés faiblement qualifiés ou éloignés de l'emploi).

« Dans la 1<sup>ère</sup> année du passage en équipes autonomes chez Aide à domicile, les résultats n'étaient pas au rendez-vous. Cette difficulté a déclenché de nouveaux efforts pour inverser la tendance et mieux accompagner le changement : une redéfinition du cadre dans lequel l'autonomie des équipes se jouait (en définissant mieux notamment le temps qu'il était possible de passer sur les nouvelles missions incombant aux aides à domicile), et un renforcement du soutien aux équipes par les coachs (anciens responsables de secteur) pour accompagner la montée en compétences. Cette dernière dimension semble avoir été sous-évaluée au départ. Elle renvoie pour les intervenantes à de la formation interne aux techniques « métier » (gestion des plannings, facturation), dispensée par les coachs, et à une meilleure connaissance des règles à respecter pour préserver l'équilibre financier de la structure. Les coachs ont bénéficié d'une formation importante sur les outils d'animation. Leur rôle se borne normalement à faire travailler l'équipe et non à proposer des solutions mais au vu des difficultés rencontrées, il y a désormais une volonté affirmée d'aller davantage vers des formes de suggestion par les coachs, pour éviter de voir les équipes répéter les mêmes erreurs. »

À la Mission locale il y a eu dès l'engagement du projet une reconnaissance que « participer » nécessite des compétences particulières. « Tous les salariés ont été formés aux techniques d'animation et de facilitation et apport d'outils et méthodes pour faciliter la mobilisation de tous dans les espaces de discussion à mettre en place. »

- **La posture professionnelle cohérente déjà évoquée au niveau du dirigeant doit aussi être promue et soutenue au niveau de l'encadrement**

Plusieurs de nos cas illustrent un changement de rôle pour l'encadrement, d'autant plus quand il s'agit de donner plus de marges de manœuvre aux salariés. Pour se sentir en droit de proposer, d'essayer, ceux-ci ont besoin d'être en confiance, de savoir que l'expression d'une question ou la mise en visibilité d'une difficulté ne leur sera pas reprochée et n'aura pas de conséquences sur leur emploi.

Les salariés de Nettoyage doivent réaliser des auto-évaluations une fois par mois, sur des activités différentes chaque mois. Si celles-ci ne sont pas satisfaisantes, un atelier en situation est mis en place avec l'appui d'une fonction dédiée à faire progresser les salariés : celle de l'animatrice de proximité. Les salariés le disent, s'ils connaissent une difficulté sur la technique, ils n'hésitent pas à en informer l'accompagnatrice de proximité car ils savent « qu'elle va nous aider ».

L'adoption et l'appropriation de cette posture d'appui, de conseil, de mise en réflexion ne va pas de soi. Chez Aide à domicile, les coachs sont accompagnés pour réfléchir collectivement entre eux sur ce qui marche et ne marche pas dans le modèle organisationnel qui a été adopté, de manière à être mieux à même de conseiller les équipes. Chez Nettoyage, des postes de chefs d'équipe ont été créés sur les sites les plus importants et ceux où il y a des process pour pallier l'absence de manager de proximité. Ce sont des salariés des équipes qui sont montés en compétence pour passer chef d'équipe. Ils bénéficient d'un accompagnement : réunis une fois par trimestre, ils peuvent échanger sur leurs difficultés (lien avec leurs collègues dans les équipes, organisation, ...). « Ce n'est pas notre métier, des fois, on ne sait pas comment dire les choses aux collègues, dans ces réunions, on a des conseils, après on essaye et on adapte mais ça nous rassure ».

- **Une place donnée à la délibération sur le projet en interne**

La mise en perspective de choix de conduite de projet et des effets observés qui diffèrent d'un terrain à l'autre pointe l'intérêt de ne pas complètement « prescrire » la cible organisationnelle au niveau de la direction. À la Mission locale, la conduite de projet mise en œuvre se caractérise par la mise en place d'espaces de discussion sur le travail à différents niveaux de l'organisation : nombreux temps d'échange initiés par la direction avec les managers, les équipes et les représentants du personnel, à partir d'enjeux et d'intentions clairement affichés et repris sous la forme de principes directeurs, la cible organisationnelle n'étant pas définie à ce stade ; installation d'une instance régulatrice paritaire qui va devenir la pierre angulaire du processus de changement ; participation de l'ensemble du personnel à des « ateliers d'intelligence collective » qui peuvent traiter de sujets stratégiques ou plus opérationnels et que chaque salarié peut être amené à animer.

Aide à domicile, cela a déjà été évoqué, a adopté une conduite de projet plus descendante pour impulser la mise en place des équipes autonomes. « Avec le recul, les acteurs qui ont impulsé le projet affirment que si c'était à refaire, ils le conduiraient en laissant plus de place à la discussion avec les équipes et en passant par des expérimentations avant généralisation. »

- **L'association des partenaires sociaux aux réflexions sur les objectifs, la conception et la mise en œuvre**

Dans le cas de la Mission locale, de l'avis partagé de l'encadrement et des représentants du personnel, l'instance paritaire qui a été mise en place pour piloter les évolutions organisationnelles et la mise en œuvre des principes de subsidiarité a constitué « un vrai laboratoire d'expérimentations de nouvelles formes de relations sociales et de management au sein de la structure. » A contrario chez Aide à domicile, le dialogue social n'a pas été un levier véritablement utilisé par la direction lors de la mise en place du changement, ce qui n'a sans doute pas été sans conséquence sur la manière dont celui-ci a été reçu par les salariés.

- **L'appui sur des ressources externes**

Comme les tableaux n°3, 4 et 5 l'illustrent, la majorité des structures de notre échantillon a été accompagnée par des acteurs externes à un moment donné de leur évolution.

Ces appuis peuvent concerner :

- L'ensemble de la démarche : le projet de la Mission Locale a été engagé avec l'appui d'un consultant et une aide financière du Fact<sup>1</sup> à hauteur de 50% des dépenses engagées, ce qui constitue des ressources non négligeables en termes de moyens financiers et humains. Il n'est pas du tout certain que sans ces ressources, la volonté et l'expérience de consultante de la directrice de la structure auraient suffi, dans le contexte de surcharge de travail (qui était et qui reste le sien), pour déployer un projet de transformation de cette ampleur.

---

<sup>1</sup> Le Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) soutient les entreprises pour des projets d'expérimentation en termes d'amélioration des conditions de travail, en lien avec les priorités fixées par le contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et l'Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

- Certaines étapes : mise en place d'espaces de discussion dans le cas du Foyer d'hébergement, diagnostic des pratiques de formation et de développement des compétences puis accompagnement par un consultant sur les Afest dans le cas de l'EBE, appui à l'insertion de publics éloignés de l'emploi pour Hôtel.
- La facilitation d'une prise de recul par les dirigeants sur le chemin parcouru en cours de projet : c'est le cas des dirigeants de la Chaudronnerie et d'Hôtel, développé dans le chapitre qui suit sur les conditions de pérennisation.

- **Le sens attribué par les acteurs (encadrement, salariés et représentants du personnel) aux changements et aux efforts demandés**

Pour le Foyer d'hébergement et la Mission locale, la volonté de favoriser la responsabilisation et le pouvoir d'agir des conseillers emploi-formation et des professionnels de soins fait écho à la mission d'accompagnement vers l'autonomie qu'ils conduisent auprès de leur public. Chez EBE, l'un des éléments fédérateurs relève des valeurs portées par la structure et partagées par les salariés : la réinsertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi sont des objectifs que la plupart des salariés partagent. Leur but est que l'activité de l'EBE puisse se poursuivre « *pour aider d'autres personnes qui sont dans la même situation* ». A contrario, le statut de « salarié polyvalent » apparaît comme ambivalent. S'il alimente la volonté d'horizontalité au sein de l'organisation, cela génère chez les salariés une difficulté à s'identifier à un domaine professionnel. Si ce statut correspond au besoin de polyvalence et au souhait des salariés d'avoir une activité qui ne soit pas trop enfermée ou limitée, l'absence de référence au métier et au champ de compétences développé apparaît comporter un fort point de blocage dans la conscientisation et la valorisation de leur montée en compétence et de la construction de leur expertise.

### 3.2 Les conditions de pérennisation des principes et des modes de fonctionnement installés

- **L'intérêt d'évaluer pendant l'installation et régulièrement ensuite, les solutions mises en œuvre, les résultats et les difficultés rencontrées**

L'objectif est notamment de pouvoir apprécier la valeur ajoutée (pour l'entreprise, pour ses clients et bénéficiaires, pour les salariés), de décider de phases de consolidation, d'ajuster les pratiques, par exemple quand la structure grossit.

Les ajustements successifs opérés par la structure Aide à domicile au fur et à mesure de l'apparition de signaux de dysfonctionnement dans la 1<sup>ère</sup> année de mise en place des équipes autonomes (nombreux départs, dégradation des résultats) illustrent bien l'intérêt de se doter d'indicateurs de suivi, tant en termes de performance que de conditions de travail, pour permettre des ajustements au fil de l'eau.

L'enquête qualitative réalisée dans le cadre du présent travail a fourni à la Mission locale une opportunité de faire un bilan collectif du chemin parcouru, cinq ans après le début de la mise en œuvre de son projet.

- **L'utilité pour les dirigeants d'avoir l'opportunité de prendre régulièrement du recul sur le fonctionnement de l'entreprise**

Plusieurs de nos terrains illustrent qu'il a été utile aux dirigeants des structures enquêtées d'avoir l'opportunité de prendre un temps de recul sur le fonctionnement de leur entreprise, sur leurs choix d'organisation et de



management, par exemple avec d'autres pairs et l'appui d'un tiers. L'exemple de la dirigeante de l'hôtel est illustratif. L'action « Valorisation des situations apprenantes » lui a été proposée par le Pays dans lequel elle est installée, à un moment où elle se questionnait sur ses choix dans la manière de diriger son entreprise et sur son rôle de dirigeante. L'accompagnement, porté par la cellule Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) d'un Pays, appuyé par l'Aract Centre Val de Loire et par un consultant, a pris la forme d'une action collective de six TPE de secteurs différents, alternant phases collectives et phases individuelles qui ont permis d'analyser le travail sous un angle compétences et relations de travail. Pour la gérante de l'Hôtel, cet accompagnement a permis de mettre en mots, de valoriser les pratiques de l'hôtel, de discuter avec les salariées de ce qui faisait sens dans leur activité, dans l'établissement, dans leur relation avec la dirigeante. Cela l'a confortée dans ses méthodes et ses pratiques. *« L'accompagnement sur la valorisation des situations apprenantes proposé par le Pays pour aider les entreprises du territoire est un soutien, une écoute pour nous. Il permet de prendre du recul et les échanges entre dirigeants étaient une vraie ressource. Cela nous apporte un autre regard, on est trop dedans, on est dans le stress du quotidien... Cela m'a fait faire une mise à jour, m'a permis de me conforter dans ma place, dans mon entreprise. »*

- **L'importance d'accompagner l'encadrement en continu**

L'enjeu est qu'il reste en mesure de soutenir la dynamique alors que les compétences des salariés évoluent ou que l'entreprise grossit. Cela peut passer par le renforcement de la formation et des dispositifs de soutien et de professionnalisation de l'équipe d'encadrement (Groupe d'Analyse de Pratiques dédié, temps réflexifs avec la direction, par exemple).

- **La nécessité de réfléchir au niveau de formalisation à la fois utile et possible**

Cela a été souligné dans le chapitre précédent, le niveau de formalisation à la fois des principes de fonctionnement, des compétences développées par les salariés et de ce que l'organisation elle-même apprend au fur et à mesure est souvent un point faible des démarches qui peut freiner les apprentissages et fragiliser les démarches.

Au sein de l'EBE, les adaptations et les ajustements sont fréquents et la culture réflexive participe à inscrire ces enseignements au sein de l'organisation dans une démarche continue de changement. Cependant, la non formalisation de ces apprentissages pourrait représenter un frein conséquent au développement de l'organisation et au maintien des activités en cas de fort renouvellement des équipes.

Pour la directrice du Foyer d'hébergement, la question de l'identification des compétences individuelles se pose comme une priorité à court et moyen terme. Les professionnels sont en effet de plus en plus détenteurs de connaissances sur le contexte et les partenaires locaux qu'il serait important de mieux repérer et de partager. La transmission des compétences fait aussi partie des enjeux majeurs en interne. La direction maintient une vigilance sur la pyramide des âges et les sorties naturelles (départs en retraite) et envisage un accompagnement au transfert des compétences car la question de la pérennité de la dynamique apprenante se pose en cas de départ de personnes ressources.

Le risque du manque de formalisation peut aussi se situer par rapport à l'engagement des acteurs dans la durée, lorsqu'il concerne les compétences acquises.

La directrice du Foyer d'hébergement souhaiterait aussi disposer de repères pour une graduation des acquis qui permette de travailler sur la montée en compétences et d'identifier des parcours professionnels. La question d'une réflexion sur une dynamique salariale venant reconnaître la montée en compétences des salariés se pose aussi dans la structure.

Au sein de l'EBE, la formation sur le tas apparaît être la modalité la plus ancrée dans les usages. Elle semble répondre à la fois aux besoins exprimés par les salariés et aux besoins organisationnels de l'EBE. Cependant, les acteurs interviewés ne confèrent pas à ce format un statut réel de formation. De ce fait, la formation en situation ne bénéficie pas de la même attention de la part des acteurs pour qui elle devient invisible tant elle paraît « évidente ». Un travail devrait être engagé prochainement avec un consultant-formateur pour voir dans quelle mesure tout ou partie des formations sur le tas mériteraient d'être davantage structurées, notamment via la nouvelle modalité Afest.

- **L'importance de porter une attention particulière à l'intégration des nouveaux**

Les cas Mission Locale, Aide à domicile et EBE font état d'une certaine difficulté à intégrer des nouveaux, pour lesquels il ne semble pas si facile de trouver d'emblée sa place dans ces contextes de forte autonomie au travail. Aide à domicile connaît même un très fort taux de turn-over dans les quatre premiers mois de présence. Chez EBE, appréhender l'activité et l'organisation nécessite un temps long d'adaptation et d'intégration. L'intégration d'un nouveau salarié est envisagée comme « compliquée pour lui », du fait du mode « projet » qui appelle à l'autonomisation et face à laquelle de nombreux salariés se retrouvent dépourvus en arrivant. Repenser et consolider l'accompagnement des salariés dans la prise de leurs nouvelles fonctions pourraient apporter un cadre structurant et facilitant l'intégration des nouveaux arrivants.

Ces difficultés peuvent renvoyer à plusieurs points à travailler, par exemple :

- **Une formalisation plus systématique des intentions, des processus, des rôles attendus, et des ressources** pouvant constituer des appuis, des points de repères tangibles pour comprendre le fonctionnement de la structure qui restent, au-delà de l'incarnation par des personnes qui peuvent quitter l'entreprise ;

Les salariés polyvalents de l'EBE ressentent la nécessité de structurer les activités et l'organisation. Sans que cela se traduise par l'instauration de protocoles rigides, ils sont en recherche de points de repères collectifs au regard de l'appréhension globale du système EBE et des activités. Ils envisagent ces jalons en tant que facilitateurs à l'intégration de nouveaux salariés et aussi comme garde-fou à de possibles dysfonctionnements au sein des collectifs de travail.

- **Un accompagnement renforcé du développement des compétences,** métier si besoin, mais aussi des compétences à mobiliser dans les situations de travail qui impliquent de participer, de coopérer, de résoudre collectivement des problèmes.

Concernant ce dernier point, nous souhaitons insister sur le fait qu'il s'agit-là de vraies compétences, c'est-à-dire de savoir-faire d'action en situation que les organisations peuvent contribuer à développer, et pas seulement de qualités attribuables aux personnes. Défendre ce positionnement nous paraît d'autant plus important que ce sont des dimensions que plusieurs structures de notre

échantillon identifient comme nécessaires à la réussite de leur projet. Ainsi la direction du Foyer d'hébergement souhaite mettre un focus de plus en plus important sur ce qu'elle désigne comme « des savoir-être ou des softs skills ». « *Nous nous apercevons que nous avons besoin de professionnels avec des valeurs humaines, de la bienveillance, de l'autonomie, des capacités d'innovation, de la capacité à échanger, à travailler en réseau, en équipes* ». Nous notons parfois une forme de naturalisation de ces capacités dans les discours des personnes rencontrées. Par exemple, chez Aide à domicile, il y a une tendance générale, y compris de la part de salariés qui ont pu eux-mêmes mettre du temps à s'approprier la nouvelle organisation, à normaliser le turn-over important dans les quatre premiers mois d'exercice de l'activité : certains seraient « faits pour cela » (travailler dans une organisation autonome), quand d'autres ne le seraient pas. Cette représentation empêche alors de réfléchir aux causes organisationnelles des départs et peut conduire à minorer le rôle que la structure peut elle-même jouer pour favoriser l'acquisition de ce type de compétences.

Les salariés ont eux-mêmes du mal à identifier qu'ils ont acquis des savoir-faire de cet ordre. À la Mission Locale, les salariés disent qu'ils ont appris à « *mieux travailler ensemble* » mais ils ne font pas de lien avec le développement de compétences qu'ils associent davantage aux compétences individuelles propres au métier et développées à travers le plan de formation de la structure.

- **L'utilité d'installer des phases pendant lesquelles les apprentissages seront moins intenses**

Le cas de l'EBE illustre l'intérêt d'une alternance de phases intenses d'apprentissage et de phases plus stables nécessaires pour consolider l'organisation et les activités et installer des routines. Certains événements (parfois contraints : injonction institutionnelle à stopper les recrutements, périodes de confinements) ont entraîné des périodes de fonctionnement dans un format de moindre développement et ouverture. Ces phases de centration sont apparues favorables à la consolidation des apprentissages organisationnels, à la structuration de l'organisation et des activités, à la formalisation et à la planification des projets à venir. Ces temps de repli au sein d'un système ouvert ont participé à la consolidation, à la réflexion et à la mise en perspective des pratiques et apparaissent nécessaires au maintien d'une dynamique apprenante qui pourrait avoir tendance à l'essoufflement, si le système se maintenait en ouverture permanente.

- **L'intérêt d'élargir le système d'acteurs partie prenante susceptible de soutenir la dynamique apprenante**

À la Mission locale, un point de progrès identifié lors de l'enquête pourrait être l'engagement d'un travail avec la gouvernance et les parties prenantes externes (financeurs, partenaires), point relativement aveugle du projet à ce jour. Le fait de partager, d'une part, avec le CA, d'autre part, avec les principaux partenaires de la Mission locale, les réflexions liées au développement d'une organisation « apprenante et accompagnante » pourrait contribuer à donner une autre dimension au projet et à enrichir le modèle en place. Car comme le soulignent les salariés rencontrés, c'est bien l'ensemble de l'écosystème dans lequel évolue la mission locale qui contribue à leur professionnalisation, notamment le fait d'avoir « *des partenaires externes qui ne sont pas focalisés, à court terme, sur la politique du chiffre* » avec lesquels on peut échanger, coopérer.

- **L'intérêt de préparer la transmission de l'entreprise, de manière à pérenniser les valeurs et pratiques qui donnent du sens au travail et contribuent à la performance**

Certains terrains font écho à cette problématique, avec une actualité à plus ou moins court terme et des risques plus ou moins anticipés. Dans le cas de la Chaudronnerie, le dirigeant a préparé la reprise de son entreprise dans une perspective de continuité puisque ce sont trois salariés de la structure qui partagent sa vision qui lui succèdent. Mais cela n'empêche pas les salariés de craindre que la stratégie évolue, par exemple que les travaux de soudure prennent plus de poids dans l'activité, rendant celle-ci moins apprenante et plus pénible.

Dans le cas de l'Hôtel, il y a actuellement beaucoup d'informel dans la transmission des pratiques et les régulations aboutissant à des décisions d'organisation. Cela fonctionne aujourd'hui mais dans la perspective de cession de l'établissement qui est envisagée par les dirigeants, serait-il utile de formaliser davantage ces pratiques et leurs apports ? Les valeurs de la dirigeante sont un élément déterminant du fonctionnement de cette petite structure : comment valoriser cette façon de faire quand on vend ? Et peut-on la transmettre ?

Chez Nettoyage, l'organisation repose essentiellement sur les façons de faire et de voir du dirigeant. Même si beaucoup d'éléments sont actuellement formalisés. La question de la pérennité de ce modèle pourrait se poser si le dirigeant était amené à quitter la structure. En effet, le fait de laisser du temps pour les apprentissages semble complètement acquis dans cette entreprise. Cependant il faut garder présent à l'esprit que le fait de dégager ce temps peut constituer une vraie difficulté, notamment pour des entreprises dans lesquelles la rentabilité dépend fortement du ratio heures facturables/heures payées, ce qui est le cas dans le secteur du nettoyage.



## FOCUS SUR ... LE RÔLE DE LA CRISE SANITAIRE

La crise sanitaire n'a pas été sans effet pour les structures de notre échantillon, y compris sur la dynamique des démarches que nous avons analysées. Différents cas de figure ont été repérés :

### **La crise a accéléré des transformations en cours**

Le projet de digitalisation, déjà en cours de réflexion au sein du Cabinet conseil RH, a été mis en œuvre de façon accélérée au moment des confinements. « Ça a été un accélérateur de digitalisation » La crise Covid a généré un changement d'utilisation de la visio, de manière occasionnelle à un taux de 90%, qui s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui puisqu'une offre de bilans de compétences et de coaching à distance fait désormais partie de l'offre du cabinet. La digitalisation permet de toucher des personnes partout en France et également parfois à l'étranger : « Je n'y serais pas parvenue sans cette approche du digital. C'est connu, reconnu et utilisé par tout type de public. C'est une formule et un besoin qui explosent complètement ». Cette expérience a participé au changement de la représentation du digital : « Avant on vendait du temps. Si on m'avait il y a dix ans qu'on vendrait du bilan sur des séances de  $\frac{3}{4}$  d'heures, je vous aurais dit : ce n'est pas du bon travail, du bon accompagnement... ». Est évoqué aussi le fait d'une construction de l'ingénierie en tenant compte de l'usage : « On s'est vraiment assuré que les personnes avaient ce qu'il fallait pour avancer et si on avait un doute, on vérifiait avec le client ». Le format devient secondaire si l'on s'assure de la qualité du service et de ses résultats. Cette qualité est mesurée grâce aux enquêtes de satisfaction (excellentes), et aux retours clients.

La première idée a été de se rapprocher d'une plateforme existante pouvant héberger l'activité avec mise à disposition d'une infrastructure technique pour continuer les accompagnements. Actuellement la réflexion stratégique se porte sur une plus grande autonomisation et indépendance pour la suite de l'activité, en étudiant en interne la possibilité d'internaliser une plateforme servant de support à l'activité distancielle.

### **La crise a favorisé les prises d'initiatives des salariés et des apprentissages**

Pendant la période Covid, le Foyer d'hébergement a été un des pôles moteur dans la création de procédures et de process de gestion de la crise et une référence pour les autres établissements. La gestion des clusters a été largement menée par les équipes. La période Covid a permis de s'interroger sur les problématiques de terrain rencontrées du fait de l'application des protocoles sanitaires : personnel en permanence au sein de l'établissement, tous les repas à cette période pris sur place (plus de sorties ni d'activités extérieures). En questionnant l'activité, la concertation avec la direction au sein d'instances d'arbitrage a permis d'identifier les marges de manoeuvre possibles aux acteurs pour coopérer dans la prise en main de la situation, en assurant la satisfaction des besoins primaires des résidents et leur sécurité dans leur environnement. La réactivité du personnel, leur initiative, leur engagement dans l'action et dans la résolution des problèmes rencontrés sont venus légitimer les marges de manoeuvre qui leur avaient été conférées pour s'adapter à la situation.

A posteriori, cette expérience a permis de repenser l'activité pour y intégrer une anticipation d'éventuels paramètres extérieurs (non prévisibles). Par exemple, le cuisinier gère ses stocks un peu différemment pour faire face plus facilement à une demande non prévue (quelques repas supplémentaires possibles). L'organisation des repas qui avait été modifiée en raison des conditions sanitaires (séparation de la population EHPAD et de la population salariée) a généré une prise de conscience du besoin des personnes âgées de temps plus calmes pour les repas. Cette adaptation de l'organisation des repas a donc été prolongée au-delà de la période de confinement.

### **La période de crise a constitué un temps de repli utile**

Si l'organisation et les collectifs de travail de l'EBE ont été sans cesse remaniés depuis la phase de construction de l'activité, certains événements (parfois contraints : injonction institutionnelle à stopper les recrutements, confinements) ont engagé des périodes de fonctionnement dans un format de moindre développement et ouverture. Ces phases de centration sont apparues favorables à la consolidation des apprentissages organisationnels, à la structuration de l'organisation et des activités, à la formalisation et à la planification des projets à venir. Ces temps de repli au sein d'un système ouvert ont participé à la consolidation, à la réflexion et à la mise en perspective des pratiques et apparaissent nécessaires au maintien d'une dynamique apprenante qui pourrait avoir tendance à l'essoufflement, si le système se maintenait en ouverture permanente.

### **Le fonctionnement de l'entreprise a facilité la traversée de la crise**

Pour la directrice de la Mission Locale, la capacité d'adaptation et d'innovation dont a fait preuve la structure durant la crise sanitaire pour maintenir le contact avec les jeunes et répondre aux enjeux du moment, est le signe que l'organisation est aujourd'hui apprenante. Même si par ailleurs, la crise a eu pour effet de ralentir le déploiement du projet.

Chez Nettoyage, les agents se sont rapidement adaptés aux nouveaux protocoles. Signe d'une capacité à s'adapter à des situations nouvelles et à apprendre que l'entreprise a su contribuer à développer.

A la Chaudronnerie, l'activité a été mise au ralenti mais l'entreprise n'a pas fermé. Seulement certains salariés ont été mis en chômage partiel. Pour déterminer ceux qui seraient en chômage partiel, une réunion a été organisée, il y a eu une décision collective pour déterminer ceux qui restaient en activité et ceux en chômage partiel. L'arbitrage collectif a été déterminé par ceux qui pouvaient supporter et qui étaient volontaires pour n'avoir une rémunération qu'à 80 %.

## 4. Les effets obtenus : qu'y gagnent les entreprises et les salariés ?

En préambule à ce chapitre, il convient d'être prudents au moment d'apprécier ce que les entreprises de notre échantillon et leurs salariés gagnent en adoptant un mode de fonctionnement « apprenant ».

D'abord, parce que comme cela a été illustré dans les parties qui précèdent, cela ne relève pas toujours d'une démarche circonscrite impliquant un avant et un après, ni même d'un choix conscient et délibéré. Ensuite, parce que même lorsque c'est le cas, la conduite de projet n'a pas toujours prévu des modalités d'évaluation des démarches engagées et des indicateurs des effets produits à court, moyen et plus long terme. Enfin, parce que nous n'avons pas interrogé les parties prenantes externes aux structures (financeurs, bénéficiaires, clients, partenaires, etc.) qui pourraient elles-mêmes avoir un avis sur le sujet.

Dès lors, une manière d'apprécier ces effets peut résider dans la comparaison avec ce qui se passe dans les autres structures du même secteur, y compris en questionnant les salariés qui ont eu l'occasion de travailler dans d'autres entreprises ayant le même type d'activité. Ou dans un questionnement des acteurs de type « Pensez-vous que les résultats auraient été les mêmes sans ce projet, sans ce mode de fonctionnement ? ».

### 4.1. Les effets sur le développement des compétences

Nos terrains ne sont pas tous dotés d'un système structuré et objectivé de repérage et d'évaluation des compétences, loin s'en faut. Nous essaierons néanmoins dans cette partie d'apporter un éclairage sur les effets en termes de compétences des démarches que nous avons analysées, sur la base des déclarations des acteurs interviewés et de la compréhension globale que nous avons du cas. Nous nous intéresserons, d'une part, au contenu des compétences acquises, (des compétences métier et/ou des compétences transversales : (organisationnelles, sociales, cognitives). Et, d'autre part, à leur périmètre. Est-ce que les salariés deviennent des professionnels compétents ou plus compétents qu'avant ? Est-ce qu'au-delà, il est possible de repérer l'émergence d'une compétence collective qui résulterait de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles<sup>2</sup> ?

In fine, peut-on dire que l'organisation tout entière développe ses capacités d'apprentissage propres pour accroître ses capacités adaptatives et sa performance économique globale ?

Il nous semble que ces trois dimensions, qui s'auto-alimentent et font système, sont présentes dans chacun des huit terrains, mais avec des intensités différentes et des niveaux de profondeurs différents. Par exemple, en ce qui concerne les apprentissages organisationnels, ils se situent à un niveau plus ou moins stratégique.

<sup>2</sup> Le Boterf (Guy), « Construire les compétences individuelles et collectives 5ème édition », Editions d'Organisation, mars 2010

- **Accent plutôt mis sur les compétences individuelles**

Dans les entreprises de notre échantillon qui recrutent des salariés peu qualifiés n'étant pas nécessairement du métier - Hôtel, Nettoyage - l'effort porte logiquement en premier lieu sur le fait de donner à chaque salarié les moyens de faire un travail de qualité.

Les salariés de Nettoyage deviennent des professionnels compétents, dans la mesure où ils acquièrent un savoir-agir dans les situations auxquelles ils sont confrontés, dans le cadre d'un métier élargi. Ils sont en effet capables, au-delà des activités de nettoyage, d'assurer un certain niveau de communication avec le client, de réorganiser les activités en cas d'absences ou d'imprévus, de gérer les stocks de produits et de matériel (suivi, commandes), et enfin, de s'adapter à l'activité du client en temps réel, du fait de la réalisation des activités de nettoyage en journée. Par ailleurs, les auto-évaluations régulières et le soutien de l'animatrice de proximité sont des pratiques de nature à favoriser la réflexion sur l'activité et la manière de la réaliser, la prise de distance sur son travail et la capacité à apprendre. La montée en compétences des salariés participe au développement d'une compétence collective qui se matérialise, par exemple, dans la situation de démarrage d'un nouveau chantier. Les activités de nettoyage, leur fréquence et le temps nécessaire pour les réaliser sont établis par le commercial de l'entreprise. Dans les trois mois suivant la mise en place du chantier, les salariés ont la possibilité de demander des modifications (inversement de tâches, temps supplémentaire en fonction de contraintes identifiées, ...). Ils sont reconnus et écoutés dans leur savoir-faire car ce sont eux qui font la qualité des prestations sur le terrain. Cette coopération entre commerciaux et agents de nettoyage contribue aux résultats de l'entreprise en termes de qualité et de conditions de travail.

- **Accent plutôt mis sur les compétences collectives**

Pour d'autres entreprises de notre panel, les effets sont plus significatifs du côté de l'émergence d'une compétence collective.

Les conseillers de la Mission locale sont tous des professionnels de la relation de conseil auprès des jeunes. Les compétences individuelles sont déjà bien installées et se développent d'une part à travers le plan de formation, d'autre part de manière plus informelle dans l'activité de travail, qui offre de multiples occasions d'apprendre. Le projet de transformation des modes de management mis en œuvre dans la structure a quant à lui favorisé l'émergence d'une compétence collective, qui résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles. Les conseillers déclarent par exemple que désormais, *« ils arrivent à construire des solutions à plusieurs »*. Au final, il semblerait aussi que ce soit bien l'organisation dans son ensemble qui apprend et qui évolue à partir de ces interactions ayant pour base le travail et la manière de le réaliser, comme en témoigne le point de vue de la directrice. Pour elle en effet, la capacité d'adaptation et d'innovation dont a fait preuve la structure au moment de la crise sanitaire pour maintenir le contact avec les jeunes et répondre aux enjeux du moment est le signe que l'organisation est aujourd'hui apprenante.

Les salariés de la Chaudronnerie ont été recrutés pour leur professionnalisme en soudure-chaudronnerie. Pour autant, chacun individuellement, en dépit de toutes ses compétences, ne pourrait pas forcément réaliser les pièces complexes extrêmement variées dont l'entreprise a fait sa spécialité. Ce sont bien des compétences collectives que la dynamique à l'œuvre dans cette TPE permet de développer à travers le travail en binômes ou en trinômes *« pour qu'ils se connaissent à travers leurs savoir-faire, qu'ils se comprennent »* explique le dirigeant, les interactions très fréquentes entre chaudronniers



et commerciaux sur la manière de s'y prendre pour réaliser telle ou telle pièce, et les réunions de concertation quotidiennes de l'ensemble de l'équipe sur le programme de travail de la journée. La capacité à apprendre est alimentée par la confrontation des savoir-faire et le challenge des pièces uniques à fabriquer. L'organisation elle-même évolue pour accompagner les besoins de l'activité : à chaque nouvelle commande, suivant le volume de la production, il est possible d'envisager de modifier la conception de l'atelier pour réaliser la production dans les meilleures conditions.

- **Nécessité de développer simultanément l'ensemble des trois niveaux d'apprentissage**

Dans notre échantillon, c'est plus particulièrement le cas des structures dont le contexte est caractérisé par une forme d'innovation, passant le cas échéant par l'expérimentation, et/ou par une phase de développement de l'activité.

Pour l'EBE, les effets en termes d'apprentissage sont visibles aussi bien au niveau de la montée en compétences des salariés, qui deviennent chacun progressivement des agents polyvalents, en mesure de contribuer à l'ensemble des activités de la structure. Que de l'existence d'une compétence collective qui s'exprime dans la capacité à coopérer pour décider et créer ensemble de nouvelles activités : « *En fait les ateliers couture qu'on a là aujourd'hui, c'est un peu notre bébé... on a créé, on a fixé le prix, on a contacté les gens* ». Que au niveau des évolutions organisationnelles : les adaptations et ajustements sont fréquents en fonction de ce qui s'apprend sur le terrain, la « *culture réflexive* » diffusée par l'encadrement veille à faire émerger des besoins d'évolution et à les inscrire dans l'organisation et la stratégie dans une démarche continue de changement.

La manière dont l'évolution de la fonction de management s'est opérée est illustrative de ce mode d'apprentissage.

Au bout de deux ans d'activités, lors du passage de la phase de construction des activités à celle de consolidation, un essoufflement a émergé générant des difficultés au sein des collectifs et dans la réalisation des activités. Des changements comme le grossissement des effectifs, l'intégration de personnes à des activités déjà construites ou encore l'évaluation des pratiques réalisée par le Fonds TZCLD, ont provoqué une dégradation des conditions de travail. A l'époque, l'encadrement était plus resserré et les encadrants étaient intégrés à la réalisation des activités. Les difficultés s'accroissant, un groupe de travail a été mobilisé afin de réaliser un état des lieux des problématiques et de construire des propositions d'aménagements pour faire évoluer l'organisation. Les salariés ont utilisé une « analogie de footers » très parlante pour expliciter la problématique liée à l'encadrement : « *on ne sait plus qui est avant-centre et qui est attaquant. On a besoin d'un entraîneur qui nous dise quelle place on occupe mais qui lui reste sur le banc de touche* ».

Ces réflexions ont abouti à la décision d'opter pour un encadrement de un pour vingt. Afin de vérifier si cela pouvait fonctionner, un premier poste a été créé puis deux puis trois. Aujourd'hui, quatre chefs de pôles encadrent les activités et organisent le travail sans être des professionnels de l'activité encadrée. Ils ont un rôle de manager et veillent à la bonne marche des équipes.

## 4.2 Les effets sur la performance

Un point commun à bon nombre de nos terrains réside dans l'adoption d'une stratégie de différenciation par la qualité des prestations, par leur ajustement aux besoins du marché ou des bénéficiaires et par la qualité de la relation client. Ce sont globalement surtout des éléments relatifs à ces objectifs, plus que des éléments de performance financière, que les acteurs mettent en lien avec le mode de fonctionnement de leur structure. D'autres types d'effets repérés en lien avec la performance sont liés à la capacité des structures à se développer, à s'adapter aux évolutions de leur environnement et à des indicateurs de performance sociale (image, attractivité, turn-over).

- **Qualité des prestations et de la relation clients/bénéficiaires**

Pour illustration, l'entreprise Nettoyage perd peu de chantiers, elle est reconnue pour son travail de qualité. Elle bénéficie d'une très bonne image à l'extérieur, ce qui facilite les recrutements dans un secteur globalement peu attractif et un territoire en tension au niveau de l'emploi. Ces résultats sont directement mis en lien par le dirigeant avec les compétences et l'autonomie dont font preuve les salariés, reconnus comme force vive de l'entreprise.

La performance financière n'est pas la finalité de l'Hôtel. Ce que cite la directrice en termes de résultat significatif est le passage d'une note moyenne de 7,5 à 7,7 sur l'application *booking.com*, en expliquant que cette progression nécessite un gros effort et repose sur l'engagement de l'ensemble de l'équipe en termes d'accueil et de relation avec les clients.

Selon les salariées d'Aide à domicile rencontrées, les bénéficiaires accompagnés, témoignent d'une satisfaction liée à un lien plus fort avec l'intervenante de l'équipe qui est leur référente depuis la mise en place des équipes autonomes. Pour autant, bénéficiaires seraient partis car le nouveau mode de fonctionnement leur convenait moins.

- **Développement de l'activité**

Le cabinet Conseil RH a pu se maintenir sur son marché extrêmement concurrentiel malgré le changement de dirigeante et la survenue de la crise Covid. Il a réussi à prendre le virage de la digitalisation d'une partie de son offre, le taux de satisfaction des clients est élevé. Pour la dirigeante, cela n'aurait pas été possible sans le mode de fonctionnement en réseau qui a été instauré.

L'EBE est actuellement la plus grosse structure du réseau, en dépit d'un contexte urbain atypique qui n'était pas jugé favorable au départ. Le développement de l'activité a été rapide et important et est, du point de vue du directeur et de la gouvernance territoriale de la structure, à mettre directement en lien avec la dynamique apprenante impulsée.

- **Capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement, notamment pendant la crise sanitaire**

Les résultats quantitatifs de la Mission locale (nombre de contacts avec des jeunes, nombre de jeunes accompagnés) et qualitatifs (% de jeunes sans diplôme, ayant des problématiques de logement) sont jugés bons par la direction mais sans que l'on ait des éléments de comparaison avec les autres missions locales qui n'ont pas le même type de fonctionnement. En revanche, la directrice de la structure affirme que sans le projet, la capacité d'adaptation et d'innovation dont a fait preuve la structure pendant la crise sanitaire pour maintenir le contact avec les jeunes et répondre aux enjeux du moment n'aurait pas été possible.

Pendant la période Covid, le Foyer d'hébergement a été une des structures moteur dans la création de procédures et de process de gestion de la crise, et une référence pour les autres établissements du groupement auquel il appartient. La gestion des clusters a été largement menée par les équipes.

- **Performance sociale**

L'entreprise Nettoyage connaît peu de turn-over et de départs volontaires pour le secteur, du fait des bonnes conditions de travail et de l'organisation permettant d'évoluer et de continuer à apprendre. Les salariés sont fiers d'en faire partie. Lorsque des chantiers sont perdus par l'entreprise, il arrive même que certains quittent leur nouvel employeur pour demander à être réembauchés. Stabilité des effectifs aussi dans le cas de la Chaudronnerie. Le dirigeant ne propose pas forcément une meilleure rémunération que ses concurrents, mais les salariés apprécient l'activité de travail et l'ambiance qui règne dans cette entreprise où le turnover est faible (deux ou trois en huit ans).

La nouvelle organisation en petites équipes autonomes a permis à Aide à domicile de gagner en souplesse mais aussi en capacité à concilier contraintes de l'activité et vie personnelle. Les intervenantes interrogées déclarent que leur emploi du temps correspond davantage qu'avant à leurs contraintes personnelles.

Hôtel n'a pas de difficultés à recruter, ce qui peut être mis en lien avec le fait que les dirigeants acceptent de miser sur des profils non qualifiés dans le métier et de jouer un rôle déterminant dans leur professionnalisation.

L'EBE a facilité la réinsertion effective d'une partie du public éloigné de l'emploi qu'elle a embauché, grâce à son cadre de fonctionnement capacitant.

### 4.3 Les effets sur les conditions de travail

Pour deux des entreprises de notre échantillon (Mission Locale, Aide à domicile), la démarche engagée, en rupture par rapport au fonctionnement existant, visait très explicitement une amélioration des conditions de travail, en réponse à des signes de détérioration du climat social. Dans les deux cas, des progrès en la matière sont constatés, du moins pour les salariés qui sont restés dans la structure.

Dans la plupart des autres entreprises de l'échantillon, le fait de proposer de bonnes conditions de travail aux salariés apparaît comme un des objectifs permanents du dirigeant : c'est très explicitement le cas notamment pour Nettoyage, Hôtel, Chaudronnerie et l'EBE. Dans ces cas, il est encore plus complexe d'isoler des effets sur les conditions de travail qui seraient spécifiquement liés aux caractéristiques déterminantes d'une organisation apprenante en présence dans la structure. Toutefois, le fait de se sentir reconnu et acteurs au sein de l'entreprise, parce que l'avis de chacun est sollicité, ressort comme une constante reliée au fonctionnement de ces entreprises et de bonnes conditions de travail.

#### 4.3.1 La présence d'indicateurs de bonnes conditions de travail

- **Autonomie appréciée car sécurisée**

À la Mission Locale, les conseillers rencontrés disent qu'ils apprécient leur autonomie et qu'ils ne se sentent pas seuls face à leur activité. Ils mettent en avant que le soutien dont ils bénéficient est une condition essentielle pour que cette autonomie se conjugue avec de bonnes conditions de travail.

Chez Nettoyage, l'abondance de procédures, de mémos, pourrait apparaître de prime abord comme contraignante et ne laissant pas la place à des marges de manœuvre des salariés. Dans ce cas, elle fonctionne et donne de l'autonomie aux salariés. Dans le sens où ils connaissent exactement ce qu'ils ont à faire et ne sont donc pas dépendants de collègues, d'un chef. Cela les conforte car ils peuvent être seuls sur un site et répondre aux questions du client sur la prestation fournie. En effet, ils connaissent et ont les arguments sur ce qui doit être fait ou non et sur les critères de qualité attendue.

- **Sens au travail**

Le sens que le travail recouvre pour les salariés est une caractéristique très présente dans les entreprises de l'échantillon. Ce sens est relié à des dimensions qui peuvent être propres à chaque structure, mais une constante réside certainement dans le sentiment qu'ont les salariés d'avoir la confiance de la direction et de leur encadrement et d'être acteurs dans leur travail.

Chez Chaudronnerie, le sens et la valeur que les salariés attribuent à leur travail est fortement reliée à son contenu. À la base, il y a dans la culture des soudeurs et des chaudronniers une certaine fierté du travail et la « *culture de l'œuvre* ».

Par ailleurs, la spécificité de cette entreprise est de réaliser régulièrement des pièces uniques ou de petites séries, soit des productions parfois complexes mais aussi intéressantes cognitivement pour les salariés, qui apprennent grâce à ces défis techniques. La confiance montrée par le dirigeant dans l'expertise de ses salariés, dans la capacité de faire ensemble facilite la réalisation de l'activité mais aussi les relations de travail. Les échanges formels (réunions quotidiennes et plus ponctuelles) et informels pour expliciter, préciser la demande du client, organiser et adapter l'activité au quotidien, informer sur les projets et les chantiers à venir contribuent également à construire du sens au travail.

Pour les salariées de Hôtel c'est le client, et le fait d'être attentionnées à son égard et d'en prendre soin qui donne du sens à leur travail. Pour elles, « *le patron réel c'est le client* », aussi bien dans les services d'étage, qu'à l'accueil ou en cuisine. Mais si « *être au service du client* », comme elles le disent, fait sens dans leur activité, c'est aussi parce qu'elles se sentent actrices dans leur travail, grâce à l'autonomie et à la confiance affichée et réelle qui leur est accordée par la direction.

Pour les salariés de l'EBE, l'apport de sens est en lien direct avec les opportunités d'apprendre au travail. Ils évoquent le besoin que l'activité évolue pour apprendre de nouvelles choses et apporter une dynamique au travail. Les aléas, le mode projet, la polycompétence et l'adaptation de l'activité sont reconnus par les salariés comme des bénéfiques pour éviter la routine et monter en compétences. Mais cela est soutenu par la conception du travail du dirigeant et les principes qu'il met en œuvre dans le fonctionnement de l'entreprise.

- **Sentiment de reconnaissance**

Les intervenantes de Aide à domicile interrogées témoignent d'une montée en compétences, elles se sentent accompagnées, soutenues et valorisées. Cette dimension de reconnaissance apparaît comme une dimension particulièrement importante des conditions de travail, dans ce secteur professionnel qui souffre globalement d'un manque de considération.

Les salariés de Nettoyage se sentent reconnus comme un acteur du système de l'entreprise, parce qu'ils sont formés, soutenus par la structure dans le développement de leurs compétences, que leur avis est sollicité, par exemple lors du démarrage d'une nouvelle prestation, et qu'ils peuvent prétendre à une

évolution de carrière au sein de l'entreprise. Du fait des bonnes conditions de travail et de l'organisation permettant d'évoluer et de continuer à apprendre l'entreprise connaît peu de turn-over et de départs volontaires pour le secteur, les salariés sont fiers d'en faire partie.

À la Chaudronnerie la reconnaissance au travail est favorisée par des modalités d'organisation de l'activité qui favorise les interactions à plusieurs niveaux : reconnaissance par les pairs dans le cadre du travail en binôme ou en trinôme et des interactions fréquentes avec les chargés d'affaires, reconnaissance par la direction qui informe et consulte régulièrement les salariés et enfin reconnaissance par le client. La confiance manifestée par le dirigeant de l'entreprise dans l'expertise de ses salariés, dans la capacité de faire ensemble participe aussi, pour eux, du fait de se sentir reconnus.

- **Enrichissement du dialogue social et du dialogue professionnel**

Étant donné la taille des entreprises de notre échantillon, une partie seulement d'entre elles ont un CSE ou des délégués syndicaux (Nettoyage, Mission Locale, Aide à domicile, Foyer d'hébergement).

Des élus du personnel ont été rencontrés dans deux structures : Mission Locale et Nettoyage. Chez Aide à domicile, le changement d'interlocuteur principal au niveau de la direction en cours d'enquête a décalé les entretiens prévus avec les élus du CSE, qui n'ont malheureusement pas pu être réalisés dans la temporalité de l'étude. Il semble que le dialogue social n'ait pas été fortement mobilisé dans le pilotage du changement, du moins au démarrage, les discussions avec les salariés ayant plutôt été conduites en direct.

À la Mission Locale, de l'avis unanime, les modalités de pilotage paritaires du projet mises en œuvre ont permis de faire évoluer positivement la qualité du dialogue social. Nous pouvons faire l'hypothèse que cette évolution positive résulte à la fois du choix de la méthode (associer les élus du CSE à la construction de la cible organisationnelle et à la mise en œuvre du changement), et de la nature-même du changement impulsé (donner plus de pouvoir d'agir aux salariés pour améliorer le sens au travail et réduire les risques psychosociaux).

Chez Nettoyage, le point de vue des élus du personnel converge avec les autres témoignages recueillis et vont dans le sens d'une appréciation très positive sur le fonctionnement de l'entreprise. Ils indiquent que les habitudes de partage de l'information sur la vision de l'entreprise, les projets et les choix opérés par la direction leur permet de comprendre certains éléments de la gestion de l'entreprise. Cette montée en compétences des élus du personnel sur le fonctionnement global de l'entreprise est susceptible de contribuer au fait que le dialogue social puisse gagner en richesse et en qualité.

Dans la plupart de nos terrains (Mission locale, Aide à domicile, EBE, Conseil RH, Chaudronnerie, Foyer d'hébergement), les démarches engagées impliquent l'installation dans la durée de temps de concertation sur l'activité de travail. Ces temps participent de l'enrichissement du dialogue professionnel sur le travail, et constituent des espaces de régulation pour construire un travail de qualité.

### 4.3.2 Quelques limites pointées

Le bilan sur les conditions de travail est à nuancer pour la structure Aide à domicile, du fait des départs d'un certain nombre de salariés au moment du changement d'organisation et d'un niveau de turnover qui reste actuellement important dans les quatre premiers mois chez les nouveaux embauchés.

Cela incite à une vigilance en termes d'accompagnement des salariés pour intégrer le fonctionnement de la structure.

Pour Foyer d'hébergement, nous nous sommes demandé si la centration constante sur l'utilisateur ne risquait pas de faire de l'ombre à la prise en compte des besoins individuels et/ou collectifs des salariés en matière d'amélioration des conditions de travail, en particulier pour les fonctions un peu plus éloignées du cœur de métier de l'établissement, par exemple, le personnel d'entretien.

Dans cette même structure, les évolutions du secteur et des missions génèrent des attentes en termes de politique de rémunération. Le manager ne dispose pas forcément de l'expertise technique détenue par le salarié, lequel devient expert sur la connaissance fine d'un environnement. Le sujet sera abordé dans le cadre des NAO 2022, en réponse à une question venant du terrain sur la valorisation financière de l'investissement des salariés.

L'exemple de l'entreprise à but d'emploi incite à être attentif à ajuster l'organisation du travail et le rôle de l'encadrement en fonction de la montée en compétences des salariés. Par ailleurs, le statut de salarié polyvalent apparaît comme ambivalent. S'il correspond au besoin de polyvalence et au souhait des salariés d'avoir une activité qui ne soit pas trop enfermée ou limitée, l'absence de référence à un métier et à un champ de compétences apparaît être un fort point de blocage pour les salariés dans la conscientisation et la valorisation de leur montée en compétence et la construction de leur expertise.

Enfin, même si cela n'a pas été exprimé par les salariés rencontrés dans nos terrains, un point sur lequel la direction, l'encadrement et les représentants du personnel doivent rester vigilants, de notre point de vue, est le risque de surcharge cognitive et, à terme, d'un certain épuisement qu'une remise en question perpétuelle des pratiques pourrait entraîner.

## 5. Synthèse, orientations pour l'action et pistes d'approfondissement

### 5.1 Synthèse de l'étude

La présente étude visait à illustrer la manière dont l'organisation du travail pouvait avoir un impact sur le développement des compétences dans les TPE-PME, grâce à une enquête qualitative dans huit entreprises. Elle avait aussi pour ambition de comprendre comment des dynamiques de ce type pouvaient s'engager, se développer et se maintenir dans le temps, de repérer les leviers d'action permettant de dépasser les éventuelles difficultés rencontrées et d'identifier des effets.

Pour modeste qu'il soit, notre échantillon n'en est pas moins intéressant en termes de diversité par rapport :

#### **Aux trois niveaux d'analyse définis au départ :**

- Les contextes et les éléments déclencheurs,
- Les caractéristiques des démarches, notamment la manière dont les liens entre organisation du travail et compétences se construisent et s'articulent,
- La dynamique qui s'installe, plus ou moins facilement, au niveau des acteurs, internes ou externes, qui sont parties prenantes des démarches.

#### **Aux conditions d'installation dans la durée et aux effets :**

- sur la performance,
- sur le développement des compétences,
- sur les apprentissages,
- sur les conditions de travail.

### 5.1.1 En amont des démarches analysées : de vrais enjeux pour les entreprises

Les démarches que les structures de notre échantillon ont engagées répondent toujours, au départ, à des enjeux d'efficacité (qualité du service, adaptation aux évolutions du métier) et/ou à des enjeux sociaux (conditions de travail, emploi) et souvent d'ailleurs aux deux à la fois.

Ce qui apparaît récurrent au niveau des contextes analysés, c'est la perception d'un risque, d'une position non acquise sur leur marché, et/ou d'une fragilité des salariés ou des bénéficiaires de l'activité, toutes choses qui impliquent la nécessité de se remettre régulièrement en question pour rester en phase avec son écosystème.

Nous constatons parallèlement que c'est toujours la conjonction d'une combinaison de facteurs qui est à l'origine des démarches engagées : des facteurs exogènes propres à l'environnement de la structure et des facteurs endogènes qui lui sont propres. Le profil, le parcours et les valeurs du dirigeant ont ainsi systématiquement une influence déterminante. Il est intéressant de constater que les facteurs déclenchants ne sont pas qu'imposés par l'environnement et que l'orientation vers ce type d'organisation implique aussi que l'entreprise prenne la main sur les événements.

Le chemin emprunté pour aller vers une organisation qui favorise les apprentissages, le développement des compétences de ses membres, voire qui accroît ses capacités adaptatives et donc sa performance économique globale, ne prend pas systématiquement la forme d'une conduite de projet bien identifiée, du moins dans les entreprises étudiées. Il semble donc que ce type d'organisation pourrait se développer de manière progressive, sur la durée, et pas seulement à l'occasion de transformations profondes associées à des projets de rupture.

### 5.1.2 Les liens entre organisation du travail et développement des compétences : des constructions variées

En fonction du contexte, des caractéristiques de la population salariée concernée, des intentions portées par les directions, notre panel d'entreprises illustre différentes manières de construire des liens entre l'organisation du travail et le développement des compétences. Certaines entreprises mettent davantage l'accent sur la dimension formative, d'autres sur l'innovation organisationnelle et la dimension participative.

Nous avons ainsi distingué trois groupes d'entreprises dans notre échantillon :

- **L'organisation du travail est au service du développement des compétences et de l'autonomie des salariés.**

L'organisation du travail est pensée pour favoriser et accompagner en continu le développement des compétences des salariés, celles-ci se développant principalement dans les situations de travail. Elle sait ménager, aménager et valoriser en son sein des processus d'apprentissage.

- **Des organisations du travail visant à donner plus de pouvoir d'agir aux salariés sont mises en place, qui nécessitent le développement de nouvelles compétences.**

Des choix organisationnels et managériaux visant à donner plus de pouvoir d'agir aux salariés sont faits. Ils nécessitent un développement des compétences : des compétences « métier » s'il s'agit, par exemple, de développer une certaine polyvalence, mais aussi des compétences plus transversales (organisationnelles, sociales, cognitives), le tout devant produire un meilleur service pour le client ou le bénéficiaire.

- **La démarche vise d'emblée une évolution conjointe des compétences des salariés, des activités de l'entreprise et de sa stratégie.** Les trois dimensions évoluent conjointement et s'alimentent mutuellement dans une dynamique systémique. Le développement des compétences des salariés, celui de l'activité et de l'entreprise sont étroitement liés.

### 5.1.3 Des niveaux de structuration et de formalisation variables, mais globalement plutôt faibles

Le constat est que la formalisation est le plus souvent peu présente, tant en ce qui concerne les compétences développées par les salariés que les principes et modes de fonctionnement mis en place ou les apprentissages organisationnels réalisés.

L'hypothèse selon laquelle nombre de PME fonctionnent implicitement selon des logiques proches d'une organisation apprenante, sans en formaliser les principes, trouve un certain écho dans nos terrains. Les organisations étudiées ont une conscience plus ou moins forte de fonctionner dans un cadre vertueux



qu'il serait important de préserver.

Dans un certain nombre de structures de notre panel, la stabilité des effectifs et de l'équipe d'encadrement, la petite taille de la structure ou des équipes de travail, peuvent contribuer à minimiser les impacts de ce déficit de formalisation. La question n'en reste pas moins pendante et peut devenir plus vive en cas, par exemple, de changement de l'équipe dirigeante, de grossissement de la structure ou d'une arrivée massive de nouveaux embauchés.

#### 5.1.4 Des conduites du changement plus ou moins fluides

Les cas des entreprises de notre échantillon qui ont entrepris des changements organisationnels importants sont ceux qui fournissent le plus d'éléments et d'enseignements sur la dimension de la conduite du changement, conditions d'installation et de maintien des démarches dans le temps.

- **En termes de conditions d'installation des dynamiques**

Les difficultés et les facteurs de réussite identifiés par les acteurs font ressortir la nécessité de certains prérequis et des éléments facilitants.

- **Les prérequis qui semblent nécessaires** : état du climat social, posture du dirigeant, existence de marges de manœuvre « a minima », valeur ajoutée attribuée à des temps qui ne peuvent pas toujours être facturés au client/bénéficiaire ;
- **Les facteurs qui ont contribué à faciliter l'installation et l'appropriation des démarches, ou qui au contraire ont fait défaut** : la prise en compte du facteur temps pour installer les démarches ; le fait de laisser une place à la délibération sur le projet, de passer par des expérimentations pour tester les nouvelles modalités de fonctionnement avant de les généraliser ; la sécurisation de la prise d'autonomie ou du développement du pouvoir d'agir des salariés, notamment en les accompagnant au plus près des situations de travail ; l'attention portée à des changements de posture professionnelle de l'encadrement et du dirigeant, nécessaires pour donner plus de pouvoir d'agir aux salariés ; le fait d'associer les partenaires sociaux aux réflexions sur les objectifs, la conception et la mise en œuvre des projets ; l'appui sur des ressources externes, notamment pour des projets de grande ampleur et dans des contextes où la charge de travail des directions et de l'encadrement peut constituer un frein à leur déploiement.

- **En termes de conditions de maintien des dynamiques engagées dans la durée**

Les cas ont fait ressortir l'utilité de formes de soutien aux dirigeants, qui peuvent relever de modalités variées (coaching individuel, participation à une action collective proposée sur un territoire, etc.) mais dont l'objectif est prioritairement de les aider à prendre régulièrement du recul sur leur posture et sur le fonctionnement de l'entreprise. Ils montrent aussi l'intérêt d'accompagner l'encadrement en continu pour qu'il reste en mesure de soutenir la dynamique alors que l'entreprise grossit, ou que les compétences des salariés évoluent. Ils mettent en lumière l'importance d'évaluer, chemin-faisant, ce que la mise en œuvre du projet produit, les obstacles rencontrés, notamment pour pouvoir mesurer la valeur ajoutée pour l'organisation et ses acteurs, ajuster les pratiques, installer des phases pendant lesquelles

les apprentissages vont être moins intenses, phases néanmoins nécessaires pour consolider des acquis et installer des routines. Ils soulignent enfin l'importance de porter une attention particulière à l'intégration des nouveaux, de réfléchir au niveau utile de formalisation des principes de fonctionnement, des compétences développées et des apprentissages organisationnels réalisés, de préparer la transmission de l'entreprise de manière à pérenniser les valeurs et pratiques qui à la fois donnent du sens au travail et contribuent à la performance.

### **5.1.5 Des effets globalement positifs, avec quelques limites et points de vigilance**

Les entreprises de notre échantillon obtiennent globalement plutôt de bons résultats, parfois après une période de rodage et d'adaptation nécessaire suite aux changements impulsés. Ceux-ci n'auraient pas été atteints, du point de vue des acteurs impliqués, sans les démarches liant organisation du travail et compétences engagées. Ces résultats concernent aussi bien les performances économiques que les performances sociales (conditions de travail, dialogue professionnel et social).

Des points de vigilance sont néanmoins illustrés par certains cas : l'intégration des nouveaux peut être qualifiée de longue et complexe, voire certaines entreprises connaissent un fort turn-over dans les premiers mois de l'intégration. Il existe aussi un risque que la centration très forte sur les bénéficiaires de l'activité, qui soutient fortement la dynamique apprenante dans certains cas, occulte les problématiques de conditions de travail des professionnels, en particulier de ceux dont le métier est moins directement lié à la satisfaction des bénéficiaires. Des questions de reconnaissance salariale en lien avec la montée en compétences des salariés mais également d'identité professionnelle, en lien par exemple avec un principe de polyvalence, émergent dans quelques cas.

Ces exemples rappellent que le fonctionnement en mode apprenant est exigeant. S'il n'est pas fortement soutenu par l'organisation et le management et porteur de sens au travail, il peut y avoir un risque de mise en difficulté et/ou d'épuisement des professionnels.

## **5.2. Orientations pour l'action et pistes d'approfondissement**

Que peuvent nous inspirer ces constats et ces enseignements, établis sur la base d'un échantillon modeste, dans une perspective qui viserait à promouvoir et accompagner le développement d'organisations plus apprenantes, au bénéfice des salariés, des collectifs de travail et des TPE-PME elles-mêmes ?

### **5.2.1 Des organisations qui devraient toutes devenir apprenantes ?**

Au sein de notre échantillon, les organisations prennent une forme apprenante - plus ou moins aboutie - parce que cela permet l'obtention d'une plus-value ou de résultats qui ne seraient pas atteignables avec l'adoption d'un fonctionnement plus standard.

Autrement dit les dirigeants construisent un format d'entreprise apprenante avec l'objectif d'apporter une réponse sur-mesure à une problématique rencontrée (une activité ou un contexte singulier, un besoin en compétences spécifiques...), problématique qui ne trouvait pas de solution dans les schémas classiques existants. Le coût d'entrée dans ce type d'organisation (qui requiert du temps de réflexion, de réunions, de formalisation, d'adaptation...) est important et pour que les dirigeants consentent à cet investissement, le gain obtenu doit être suffisamment élevé pour supplanter la mise de départ. Une réflexion sur les enjeux poursuivis et les résultats attendus est donc utile avant de se lancer.

### 5.2.2 Et l'être tout le temps ?

Notre enquête nous apprend également que les entreprises manifestent des niveaux et des modalités d'apprentissages variables. Ceux-ci sont modulés au regard des spécificités et des besoins de chaque structure mais aussi en fonction de leur phase de vie. Les entreprises peuvent ainsi être engagées dans des périodes de changement conséquents, par exemple lors de la création d'activité, ou en réponse à une problématique précise, et connaître un rythme d'adaptation élevé, puis entrer dans une phase de stabilisation. Lorsque la forme d'organisation adoptée semble répondre aux besoins de l'entreprise, les degrés d'ajustement et de flexibilité se réduisent. L'organisation vit moins de bouleversements et nécessite moins d'adaptations soutenues. Si les apprentissages sont toujours présents, ils sont moins intenses. L'entreprise adopte alors une activité de veille qui lui permet de conserver un état d'alerte et une capacité à ajuster son organisation aux besoins décelés. Cette structuration vise à maintenir la dynamique apprenante au sein d'une organisation quasi-stabilisée apportant plus de repères et de confort aux acteurs. C'est parce qu'il y a des formes de routine que de nouveaux apprentissages sont possibles. Il y aurait ainsi toujours une forme d'équilibre à trouver entre des périodes d'apprentissage intenses et des périodes de pause, de structuration/routinisation qui vont venir supporter la dynamique apprenante.

### 5.2.3 Un « modèle » est-il à promouvoir ?

Si notre échantillon restreint n'épuise certainement pas la diversité des cas de figure, il nous semble qu'il incite à adopter une approche ouverte, que ce soit en termes de repérage d'entreprises qui pourraient avoir un intérêt à adopter les principes de l'organisation apprenante ou en termes de modalités pour les accompagner si elles le souhaitent.

En effet, ce que nous avons observé une variété de chemins empruntés, des liens entre organisation du travail et développement des compétences qui se construisent à chaque fois de manière spécifique et des apprentissages organisationnels plus ou moins poussés en fonction des contextes et des besoins des structures. Nos terrains donnent aussi à comprendre que « ça ne se fait pas en un jour », notamment quand les salariés concernés sont peu habitués à ce que leur avis soit sollicité dans le cadre du travail et nous pensons-là aux exemples concernant des salariés qualifiés. Si le modèle de l'organisation apprenante peut constituer une référence, voire un objectif à moyen terme, des étapes intermédiaires sont donc nécessaires.

**Dès lors, l'ambition n'est-elle pas avant tout d'accompagner les entreprises à partir de leurs besoins, de leurs pratiques et de leurs ressources, dans une perspective de développement d'organisations plus apprenantes ?**

Il peut s'agir en effet aussi bien d'accompagner des projets ambitieux qui poursuivent d'emblée l'objectif de développer la capacité de l'organisation à apprendre, que de permettre à des entreprises qui se questionnent de prendre conscience des forces de leur mode de fonctionnement actuel et des marges de progrès pour aller un peu plus loin sur le chemin d'une organisation apprenante. A la condition toutefois, que ce modèle corresponde à leurs besoins. De ce point de vue, les facteurs déclenchants et les prérequis mis en lumière par notre échantillon pourraient alimenter une réflexion sur les éléments d'opportunité et de faisabilité à repérer : situations d'incertitude, perception d'un « risque », périodes particulières de l'histoire de l'entreprise, relations sociales apaisées, valeurs et posture du dirigeant, notamment.

**5.2.4 Quels invariants prendre en compte pour la mise en œuvre d'organisations apprenantes ?**

Pour les entreprises et les structures susceptibles de les accompagner dans leur démarche il est utile d'avoir en tête l'ensemble des conditions d'installation et de pérennisation mis en lumière par les terrains de cette étude. En les considérant comme des points de repère, des balises, plutôt que comme un protocole valable quel que soit le cas de figure. Pour autant, il nous semble qu'il y a des invariants et des dimensions à prendre en compte et à soutenir dans tous les cas.

• **Dimension expérimentale**

Les démarches observées renvoient toutes à des éléments relevant d'une logique d'expérimentation, plus ou moins prégnante. Ce format expérimental s'est révélé durant notre enquête sous plusieurs aspects, notamment la dimension itérative : elle induit une construction et une mise en œuvre non figées, la planification des actions intègre une part de non maîtrise, un cheminement sur une base essai-erreur où le positionnement des acteurs et le format de l'organisation se construisent dans l'usage et avec les usagers. A travers la réalisation de l'activité, le collectif élabore son organisation au plus près des besoins identifiés. Le format d'organisation choisi est régulièrement soumis à des modifications afin de s'adapter aux changements vécus. Cette dimension itérative pose également le format organisationnel comme une construction organisationnelle jamais finalisée. Les aléas rencontrés et les adaptations réalisées se présentent comme des éléments d'apprentissage pour les acteurs qui associent la vie de leur organisation à un processus dynamique continu. Cet aspect est particulièrement prégnant au sein de l'entreprise à but d'emploi, qui est en elle-même une expérimentation, où la construction et l'évolution des activités dessinent progressivement les organisations successives. Cette dimension est aussi visible même si ce n'est pas à la même échelle dans l'entreprise de nettoyage par exemple, où les protocoles d'activité chez les clients sont d'abord soumis à l'épreuve du terrain et ensuite ajustés au regard des retours des salariés avant d'être définitivement entérinés.

• **Autonomie sans abandon**

Il s'agit d'une dimension essentielle, illustrée par l'ensemble de nos terrains. Un enjeu majeur consiste de notre point de vue à ne pas laisser les salariés et l'encadrement seuls pour assumer leur nouvelle autonomie. Que ce soit

celle des salariés de Nettoyage ou d'Hôtel, qui s'exprime par la maîtrise d'un métier élargi, ou celle des intervenantes d'Aide à domicile, par exemple, qui implique de mobiliser dans un certain nombre de situations des compétences organisationnelles, sociales et cognitives telles que coopération, participation, co décision. Le développement de ces compétences - car il s'agit bien de compétences - doit être accompagné, y compris au plus près des situations de travail dans lesquelles elles sont mobilisées. C'est à cette condition notamment que les démarches pourront être profitables également aux salariés.

- **Dimension réflexive**

Les différents terrains explorés montrent que la dimension apprenante ne passe pas nécessairement par une transformation radicale de l'organisation. Dans de nombreuses structures de notre échantillon, elle se développe à travers une multitude de petites actions dont la somme permet de favoriser la réflexivité au sein des structures. Dans beaucoup d'entretiens, les salariés ont en effet insisté sur le fait que la dimension apprenante était aussi un état d'esprit. Il est important que la direction soit à l'écoute et accepte de remettre en cause ses propres positions.

Bien que nous n'ayons pas pu l'illustrer dans notre échantillon, alors que cela faisait partie de nos intentions en début d'étude, la nouvelle modalité de formation en situation de travail (Afest) installée par la loi du 5 septembre 2018<sup>3</sup> peut de notre point de vue constituer un véhicule intéressant pour progresser à la fois sur la diffusion d'une culture et d'une pratique de la réflexivité et sur une formalisation accrue des apprentissages réalisés. A condition qu'elle soit envisagée comme un projet d'entreprise, une opportunité pour enrichir le dialogue professionnel et pas seulement comme une modalité d'adaptation rapide à un poste du travail.

- **Démarches mutuellement profitables porteuses de valeurs**

Dans notre échantillon, nous observons que la question du partage de valeurs et d'une même représentation de ce vers quoi tend l'organisation soutient très fortement l'engagement, la construction et le maintien d'une organisation apprenante. La dynamique apprenante a un coût, pour l'entreprise, pour les salariés, elle ne peut se maintenir dans la durée que s'ils y trouvent une réelle valeur ajoutée. Il y a un effet « ciment » des valeurs partagées par les acteurs, de la confiance accordée par le management. Cette construction de sens peut contrebalancer les efforts, difficultés et contraintes liés à l'organisation apprenante.

Le constat partagé que cette forme d'organisation génère de la valeur (pour les salariés, pour l'activité et pour l'entreprise...) gagnera être alimenté par une évaluation chemin-faisant de la valeur ajoutée pour l'entreprise et des bénéfices pour les salariés, soit une dimension réflexive développée à l'échelle de l'organisation. A ce titre, il est intéressant de rappeler l'existence d'enjeux sociaux dans la plupart des entreprises de notre panel, qui pourraient donc devenir des indicateurs de résultats des démarches, aux côtés des résultats attendus en terme d'innovation et de performance économique.

- **Appui sur le dialogue social et articulation dialogues social et professionnel**

Dans plusieurs structures de notre échantillon le fonctionnement d'instances représentatives du personnel coexiste avec des modalités de sollicitation de

<sup>3</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

l'avis des salariés plus directes. Comme nous l'avons noté, ces deux formes de dialogue prises séparément sont des leviers susceptibles de soutenir positivement la dimension apprenante des organisations. Leur coexistence pose néanmoins la question de leur articulation. Si dans, l'articulation est pensée avec la possibilité pour le dialogue social d'être nourri par le dialogue professionnel et de donner son avis sur ce qui est mis en place, c'est moins le cas, ce qui n'a sans doute pas été sans conséquence sur la manière dont celui-ci a été reçu par les salariés. Outre l'appui sur le dialogue social et le dialogue professionnel, leur articulation semble donc être un élément susceptible de favoriser les dimensions d'apprentissage.

Au vu des résultats de l'étude, tendre vers des organisations plus apprenantes reste, de notre point de vue, une voie à promouvoir dans les contextes où cela s'avère pertinent. L'ensemble des acteurs du dialogue social et professionnel doit être associé, le rythme des apprentissages est à doser, pour ne pas en faire, au final, un mode de fonctionnement trop sollicitant, voire excluant. Le fonctionnement en mode apprenant est en effet exigeant, il doit être corrélé à un supplément de sens au travail pour les salariés et à une valeur ajoutée globale (économique et sociale) pour l'entreprise. Il doit aussi être fortement soutenu par l'organisation et par le management.

# Annexe 1 - Extrait réponse appel à projet

## Cadrage problématisé et contexte de l'étude

### Une antériorité de travaux sur les liens organisation-compétences

**Les déterminants des environnements de travail susceptibles de favoriser un développement des compétences individuelles et collectives des salariés - contenu et organisation du travail, fonctionnement des collectifs, pratiques de management et de gestion des ressources humaines - sont désormais bien repérés et documentés.** Les travaux récents de France Stratégie sur les organisations apprenantes<sup>1</sup>, plusieurs travaux cités dans ce rapport et dans le dernier rapport du REC sur la place des compétences dans les entreprises<sup>2</sup> en font état.

L'Anact et son réseau a, pour sa part, :

- Conduit en propre ou commandité plusieurs travaux d'études sur la **place du travail et de l'organisation dans les processus de professionnalisation et de développement des compétences des salariés**, que ce soit en s'intéressant en priorité aux situations de travail et formes d'organisation susceptibles de contribuer aux processus d'apprentissages et de développement des compétences des individus et des collectifs de travail<sup>3</sup>. Ou en s'intéressant d'abord aux processus organisés et volontaristes d'acquisition de compétences dans les organisations, à leurs conditions de mise en œuvre et d'efficacité<sup>4</sup>.
- Contribué avec d'autres acteurs, au début des années 2000, à l'expérimentation et la capitalisation de **modalités de formation innovantes**, inspirées de la pédagogie du dysfonctionnement, permettant d'agir simultanément sur les compétences et l'organisation du travail<sup>5</sup>.
- Expérimenté et capitalisé sur des **modalités de management du travail favorisant la mise en débat du travail** et la co construction de nouvelles situations de travail, en particulier dans des contextes de transformation des organisations<sup>6</sup> ;
- Été en charge entre 2015 et 2018 de l'appui à maîtrise d'ouvrage de l'expérimentation nationale Afest, pilotée par la DGEFP et les partenaires

<sup>1</sup> Benhamou (Salima), Lorenz (Edward), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, 04/2020, Document de travail n° N°2020-03

<sup>2</sup> Diagne (Marième), Donne (Vincent), rapporteurs « Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ?

<sup>3</sup> Fernagu-Oudet (Solveig), « Organisation du travail et développement des compétences. Bilan final ISPEF », Éditions de l'Anact, 04/2003, 72 pages.

<sup>4</sup> Astier (Philippe), Conjard (Patrick), Devin (Bernard), Olry (Paul), et al. « Acquérir et transmettre des compétences, une étude conduite auprès de dix entreprises », Éditions de l'Anact, 07/2004, 88 pages (collection Études et Documents).

<sup>5</sup> Conjard (Patrick), Devin (Bernard), « Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante », Éditions de l'Anact, 04/2006, 43 pages (collection Études et Documents) ; Bouclet (Maryse), Thomas (Didier) (sous la dir.de), « L'organisation du travail et la formation », Éditions de l'Anact, 1999, 113 pages (collection Agir sur)

<sup>6</sup> Conjard (Patrick), « Le Management du travail, une alternative pour améliorer bien être et efficacité au travail, Anact, Éditions de l'Anact, 2015, 193 pages.

sociaux et impliquant une dizaine d'OPCO<sup>7</sup>. La nouvelle modalité de formation qui a été instituée à l'issue de ces travaux **implique des médiations renforcées entre travail et formation, puisque c'est la situation de travail en cours qui constitue dans ce cas le principal matériau pédagogique.**

- Étudié et accompagné des structures qui mettaient en place des formes d'organisation visant à mettre la voix des salariés au cœur de leurs processus de décision : c'est-à-dire à **cherchant à développer l'autonomie des individus, et à favoriser des situations de travail capacitantes, basées sur la co-décision**<sup>8</sup>.

Ces travaux et interventions, riches de leurs différentes portes d'entrée pour analyser ou **favoriser les articulations entre stratégie, organisation et compétences, entre développement des personnes et développement des organisations**, nous a notamment conduit à affirmer que « *consolider une organisation apprenante, c'est combiner deux registres d'actions qui concernent l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise (direction, DRH, management, salariés), mais aussi les opérateurs de formation externes (OPCO, consultants, formateurs) :*

- *agir sur la conception de dispositifs (au sens de pratiques réfléchies, organisées) ; « Renouveler les approches pour refonder les pratiques », France Stratégie, 04/2021, Rapport du Réseau Emplois Compétences.*
- « *agir sur l'organisation du travail et les pratiques de management* »<sup>9</sup>.

#### L'angle d'étude proposé

Ce qui mériterait de notre point de vue d'être étudié plus finement aujourd'hui, dans une perspective d'action, **ce sont les dynamiques d'engagement des entreprises dans des projets articulant développement des compétences et des organisations**, les freins et difficultés rencontrés, **les conditions de pérennisation et les leviers d'action** qu'il serait souhaitable d'activer ou de renforcer à différents niveaux - au sein des entreprises, au niveau des branches, des territoires -. Dynamiques au niveau des contextes et des éléments déclencheurs, de la manière dont dispositifs de professionnalisation, modalités d'organisation du travail et pratiques de management se combinent et s'articulent, et enfin au niveau des acteurs, internes et externes.

---

<sup>7</sup> Caser (Fabienne), Freundlieb (Isabelle) et al., « Rapport final Expérimentation Afest », Rapport public, 07/2018, 282 pages.

<sup>8</sup> Boullier C., Ruffier C., « Organisation participantes et conditions de travail », Éditions de l'Anact, cahier explo N°3, Juin 2020

<sup>9</sup> Conjard (Patrick), Devin (Bernard), « Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ? », Éditions de l'Anact, 2008, (collection guides pratiques).





**La focale de l'étude sur les TPE-PME est également de nature à apporter des connaissances nouvelles**, leurs pratiques sont en effet moins facilement repérables et elles se revendiquent plus rarement de « modèles » managériaux ou organisationnels. L'hypothèse selon laquelle les formes d'organisation relevant de l'organisation apprenante sont moins développées dans les entreprises de petite taille reste de notre point de vue à questionner. Des formes de gestion des compétences tout à fait intéressantes s'y développent, en particulier lorsque le dirigeant a construit un raisonnement établissant des liens entre sa stratégie et les compétences de ses salariés. Certaines caractéristiques de fonctionnement plus présentes dans les TPE-PME, - proximité du dirigeant, polyvalence, vision des résultats de son activité - sont de nature à favoriser les apprentissages au travail. L'attention portée à l'impact des formations sur la performance économique y est plus fréquente que dans les plus grosses entreprises<sup>10</sup>. De fait, on peut faire à l'inverse l'hypothèse selon laquelle nombre de PME fonctionnent implicitement, et souvent de façon sporadique, selon une logique proche d'une organisation apprenante, sans en formaliser les principes.

**Il nous semble donc que cette étude devrait aussi éclairer des formes hybrides « d'organisation apprenante », au-delà d'un « modèle » canonique.** Et qu'un aspect intéressant à saisir est aussi la dynamique d'appropriation de ces modèles par les acteurs des entreprises, comment ils les ajustent, en empruntent une partie ou développent des formes d'organisation et pratiques managériales particulières, susceptibles d'enrichir le modèle d'une organisation apprenante. Notamment du côté des partenaires sociaux. En effet, ces modèles viennent bousculer la place aussi bien des représentants du personnel que des directions et il est donc particulièrement important de mieux comprendre comment ils peuvent se saisir de ces dynamiques.

<sup>10</sup> Beraud (Delphine), « Les PME s'intéressent de plus en plus aux effets de la formation », Bref Céreq n°330, 01/2015.

**Enfin, la désorganisation créée par la situation sanitaire a pu faire émerger de nouveaux modes de fonctionnement et de régulation au sein même des collectifs de travail** qui font échos aux principes d'une organisation apprenante et mériteraient d'être installés durablement. Cela s'est parfois traduit par des propositions d'aménagement de l'organisation du travail, le traitement en autonomie de situations problèmes ou une refonte des processus de décisions et périmètres de responsabilité<sup>11</sup>. La crise sanitaire a contraint les entreprises à s'adapter et à faire preuve de réactivité, de flexibilité et d'innovation pour mieux répondre aux enjeux du moment (préserver la santé de ses salariés tout en maintenant son activité)<sup>12</sup>. **Plus globalement, les enjeux d'apprentissages organisationnels sont au cœur des transitions écologiques, économiques et sociales en cours, y compris dans les TPE-PME.** On peut faire l'hypothèse que la capacité des entreprises à « devenir apprenante » sera déterminante pour la réussite de ces transformations.

**En synthèse, l'enjeu de l'étude consisterait de notre point de vue à recueillir un matériau de terrain renouvelé car ciblé :**

- sur des entreprises de moins de 500 salariés, **dont des petites, voire très petites entreprises ;**
- sur des **pratiques effectives** - au-delà de politiques affichées ou d'intentions - **articulant développement des compétences** individuelles mais aussi - et peut-être surtout - collectives des salariés, et **développement de l'organisation, notamment dans des contextes de transformation ou de transition ;**
- Sur les **relations, modes de coopérations et pratiques de concertation entre les parties prenantes internes** (collectifs de travail, managers, direction, représentants des salariés...) et externes (entreprises du territoire, acteurs relais, opérateurs de formation, pouvoirs publics locaux...).

Au-delà d'une **description de ces pratiques**, l'ambition serait :

- D'acquérir des connaissances sur les **dynamiques** qui ont présidé à leur mise en œuvre : les contextes d'engagement des entreprises dans ce type de projet, les freins et les difficultés rencontrés, les solutions et appuis trouvés, les logiques d'appropriation et d'apprentissage de modèles et de méthodes amenés par d'autres, les facteurs favorables à la pérennisation ou à l'intégration durable des principes d'une organisation apprenante, De porter une attention particulière sur **les impacts en termes d'efficacité productive, de conditions de travail et de qualité des formes de dialogue (social et professionnel)**. Un certain nombre de données permettent de faire des liens entre organisations ayant des caractéristiques apprenantes et bonnes conditions de travail pour les salariés qui y travaillent. La question des risques que peuvent présenter des organisations qui, par exemple, ne sécuriseraient pas suffisamment l'autonomie accordée aux salariés peut néanmoins se poser de notre point de vue et méritera d'être analysée.

À noter que le terme de développement des compétences tel que nous l'appréhendons est plus large que celui de formation : il recouvre non seulement l'acquisition de compétences mais aussi l'inscription dans un processus de consolidation et de développement continu de ces compétences. Le terme de développement de l'organisation renvoie à l'idée d'une organisation capable

<sup>11</sup> Données issues de l'enquête en ligne « travail sur site en période de crise » réalisée par l'Anact entre le 20 et 25 mai 2020, 834 répondants.

<sup>12</sup> <https://www.larevuecadres.fr/articles/perenniser-les-moyens-de-s-adapter-a-l-incertitude/6834>

de se transformer en prenant en compte les apprentissages du terrain dans le sens d'une meilleure efficacité productive mais aussi d'une plus grande capacité d'action des salariés sur les situations, ce qui fait le lien avec les conditions de travail.

### Méthodologie proposée

Nous proposons de conduire l'étude sur un échantillon moins important que celui défini dans le cahier des charges (7 à 8 terrains) pour pouvoir mieux identifier les facteurs « des dynamiques d'engagement » exposées plus haut. Cela nécessiterait des temps d'investigations potentiellement plus importants car les enquêtes terrain mobiliseraient plus d'acteurs, dont des salariés, et des modalités d'enquête plus diversifiées.

En effet, étant donné :

- les pratiques des TPE-PME sont plus souvent informelles et donc moins aisément repérables et appréhendables,
- l'angle d'étude que nous souhaitons privilégier - celui des dynamiques, des logiques à l'œuvre et des leviers, mais aussi des difficultés et des obstacles rencontrés dans ce type d'entreprises pour développer des politiques et/ou des pratiques visant à articuler développement des compétences et des organisations, et à les installer durablement dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, les éléments à recueillir et à analyser ne peuvent, de notre point de vue, être appréhendés uniquement à partir de deux entretiens. Leur compréhension et leur mise en récits nécessitent d'autres modalités d'enquête et une investigation auprès d'un spectre plus large d'acteurs (voir ci-dessous) de manière à pouvoir confronter différents points de vue.

L'étude s'appuiera sur :

**Une analyse documentaire** : seront analysés selon les besoins les données sociales et tout document utile à la compréhension du contexte économique de l'entreprise.

- **Des entretiens semi-directifs individuels ou collectifs approfondis auprès :**
  - de représentants de la direction et de la ligne managériale ;
  - des autres acteurs internes ayant joué un rôle dans la mise en œuvre des dispositifs de professionnalisation, des modalités d'organisation et de management adoptées ;
  - des instances représentatives du personnel lorsqu'elles sont présentes,
  - de salariés ;
  - si c'est pertinent, des acteurs externes (acteurs du territoire, opérateurs de formation, pouvoirs publics locaux, ...) ayant joué un rôle dans la dynamique de la démarche.
- **Si besoin, des observations de certaines situations de travail particulièrement représentatives des pratiques « apprenantes » de l'entreprise.**

L'échantillon des personnes à rencontrer sera défini entreprise par entreprise, en fonction des caractéristiques de l'entreprise (taille notamment) et de celles des actions mises en œuvre. La démarche d'enquête et les entretiens seront conduits dans le respect de la charte de déontologie appliquée par le réseau Anact-Aract et jointe au dossier.

Chaque cas d'entreprise fera l'objet d'un rendu spécifique sous la forme d'une mini-monographie dont le plan et le gabarit seront validés avec le comité de suivi de l'étude.

Un rapport transversal analysera l'ensemble des cas, en faisant ressortir les points communs et les différences. Ce rendu d'étude devrait notamment permettre de construire une amorce de typologie de situations et de dynamiques à l'œuvre. Il pourrait justifier dans un deuxième temps de conduire une enquête plus quantitative pour consolider cette typologie, et/ou de réfléchir à d'autres formes d'actions à engager, pour approfondir certains points ou favoriser des dynamiques d'action nationales et/ou territoriales en lien avec le sujet.

### Moyens humains et organisationnels

Pour réaliser cette étude l'Anact mobilisera :

- 2 Aracts (Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail) particulièrement investies sur la thématique de l'étude dans le cadre de leur programme d'activité régional : l'Aract Centre Val de Loire et l'Aract Hauts de France. Une à deux personnes, chargé.e.s de mission ou directrice.teur, seront mobilisés dans chacune de ces structures ;
- 3 chargé.e.s de mission de l'Anact.

Cette équipe assurera l'ensemble des activités nécessaires à la conduite de l'étude, en lien étroit avec le comité de suivi : ciblage des critères pour constituer l'échantillon de l'étude, repérage, sélection et recrutement des entreprises entrant dans les critères choisis, préparation et réalisation des enquêtes et des mini-monographies, analyse transversale des matériaux en équipe projet de manière à enrichir les analyses, rédaction du rapport final qui sera présenté et mis en discussion avec le groupe de travail à l'origine de l'étude. Les modalités d'association du comité de suivi de l'étude à la phase d'analyse transversale des terrains seront à définir en concertation avec cette instance.

### Sélection de l'échantillon

Il s'agira de constituer un échantillon raisonné, sans prétention de représentativité.

Parmi les terrains que nous connaissons ou parmi ceux qui pourraient être suggérés par le comité de suivi de l'étude, nous chercherons à repérer **le critère principal suivant** : une ambition du dirigeant de la TPE-PME de mettre en cohérence les dimensions stratégie-organisation-compétences et de mettre en œuvre des pratiques effectives articulant développement des compétences et développement de l'organisation.

Il ne s'agit pas de cibler des entreprises *formatrices* mais des entreprises qui développent des actions conjointes sur la professionnalisation, l'organisation et la stratégie. Les démarches peuvent être inabouties : nous partons du principe qu'il y a certainement autant à apprendre de projets en cours ou de projets pour lesquels les résultats n'ont pas forcément été à la hauteur des attentes.

A partir de ce critère premier, l'échantillon constitué visera à donner à voir différentes dynamiques d'engagement en œuvre :

- **au niveau des contextes et éléments déclencheurs de ce type de démarches**  
Cette ambition et ces pratiques peuvent s'inscrire dans un contexte de transformation ou de transition, car on peut faire l'hypothèse que ce type de contexte est plus propice à un questionnement de l'entreprise sur son organisation et ses compétences à développer. Mais d'autres contextes peuvent être favorables pour penser ensemble développement des personnes et des organisations, par exemple un lien fort établi par le dirigeant entre développement de l'activité et développement des compétences.
- **au niveau de la manière dont dispositifs à visée de développement des compétences et modalités d'organisation du travail et pratiques de management se combinent, s'articulent, s'alimentent pour consolider une organisation à caractère apprenant**  
Nous faisons l'hypothèse que différentes combinaisons peuvent exister : des cas où c'est plutôt la conception de dispositifs de professionnalisation qui a conduit à une réflexion sur l'organisation et les modes de management, des cas où des partis pris en termes de choix organisationnels préexistent et facilitent de fait le développement des compétences individuelles et collectives, des configurations plus systémiques où les deux dimensions sont pensées de manière articulée.
- **Au niveau du rôle des acteurs internes et externes, y compris via les branches, sur les territoires**  
Si l'on peut faire l'hypothèse que des dimensions relatives au profil des dirigeants, à la culture de l'entreprise jouent un rôle important, la question de la place des salariés et du dialogue social au sein de l'entreprise et, s'agissant de TPE-PME, la question du rôle des écosystèmes locaux dans lesquels les entreprises exercent leur activité sont à prendre en compte et à caractériser.

Les entreprises seront aussi choisies dans un souci de diversité des situations analysées au regard de critères tels que :

- la structure juridique (entreprise, association, coopérative etc.) ;
- la taille et le secteur d'activité ;
- les caractéristiques de la main-d'œuvre (niveau de qualification notamment),
- le passage d'un « modèle » à un autre : il serait intéressant de pouvoir inclure dans l'échantillon des entreprises ayant significativement évolué d'une organisation à tendance « simple » à « apprenante » ou d'une organisation à tendance « lean » à « apprenante ».

A partir de ces premières réflexions et hypothèses, il nous paraît souhaitable que les critères de choix de l'échantillon soient affinés avec le comité de suivi de l'étude, et que les terrains à privilégier fassent l'objet d'un échange et d'une validation avec cette instance.

**En première approche, l'enquête pourrait s'organiser autour des grandes questions suivantes :**

- Quel est le contexte économique, social, de transformation ou de transition, qui a conduit l'entreprise à engager des pratiques, à adopter des principes pouvant être reliés au modèle de l'organisation apprenante (qu'elle soit dénommée ainsi ou non) ?

- Quel est le « profil » du chef d'entreprise ?
- Quel est le rapport de l'entreprise avec son environnement (que cela soit au niveau méso ou macro) : l'entreprise sur son territoire avec ses parties-prenantes / sa chaîne productive et en prise avec les enjeux sociétaux (secteurs, pouvoirs publics, marchés, etc.) / avec l'écosystème du champ EFOP (pouvoirs publics locaux, OPCO, branches, universités, organismes de formation, cabinets de conseil, etc.),
- Comment les liens entre organisation du travail et compétences, ont-ils été pensés ou se sont-ils construits ? Comment le chef d'entreprise en parle-t-il ? Qu'en disent les autres catégories d'acteurs ? Quelles sont les compétences qu'il s'agit de développer de manière prioritaire ?
- Quelles politiques, pratiques, dispositifs sont identifiés par les différents acteurs comme favorisant à la fois le développement des compétences des salariés et le développement de l'organisation ? Comment sont-ils articulés entre eux ? Dans quelle mesure sont-ils formalisés ? Comment les « boucles d'apprentissage » peuvent-elles être illustrées concrètement ? A quel niveau se situent-elles : équipe de travail, organisation du travail, stratégie de l'entreprise ?

Il s'agira d'analyser :

- les pratiques de travail (organisation du travail et de la production : contenu du travail, division verticale et horizontale du travail, autonomie dans les tâches, marges de manœuvre organisationnelles, coopération et transversalité) ;
- les modalités de décision, de partage de l'information, de discussion ou de coordination (manière dont le pouvoir de décision est distribué ou non entre la direction, le management, les instances de dialogue social et les collectifs de travail) ;
- les modalités de développement des compétences (acteurs mobilisés, aménagement des situations de travail, articulation avec les pratiques de management et organisationnelles, valorisation).

Quel a été le rôle des différents acteurs (internes/externes) dans la mise en place et la pérennisation de ces politiques, pratiques, dispositifs ? Comment le dialogue social et le dialogue professionnel sont-ils mobilisés et/ou impactés dans cette dynamique ? Est-ce que le fonctionnement des instances est impacté ? Quelles catégories d'acteurs externes ont joué un rôle et lequel ?

Y-a-t-il eu une évolution au cours du temps ? De quelle nature ? Pour quelles raisons ? Repère-t-on par exemple des logiques d'appropriation et d'apprentissage de modèles et de méthodes amenés par d'autres ? Quels ont été les freins et les difficultés rencontrés, les solutions et appuis trouvés, les facteurs favorables à la pérennisation ou à l'intégration durable des principes d'une organisation apprenante ?

Quelle est l'appréciation des différentes catégories d'acteurs sur les impacts des politiques et pratiques repérées et décrites sur l'efficacité de l'entreprise ? Sur les conditions de travail des salariés ? Sur le dialogue social et professionnel ? Avec quels éléments cette appréciation est-elle mise en lien ?

La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur le fonctionnement de l'entreprise ? A-t-elle suscité de nouvelles réflexions sur les besoins en compétences ? En quoi a-t-elle modifié, intensifié ou empêché les pratiques organisationnelles, managériales, RH existantes ?

## Annexe 2 - Exemples de grilles d'entretiens

### Grille dirigeant

- Caractériser le profil du dirigeant
- Identifier les éléments et acteurs à l'initiative de la dynamique apprenante (ou facteurs déclenchants)
- Identifier les modes d'organisation, pratiques managériales et dispositifs qui la favorisent
- En quoi, le développement des compétences est partie intégrante de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise ?
- Déterminer l'effet de l'organisation du travail et des pratiques de management sur l'acquisition de compétences par les salariés

Objectifs entretien dirigeants	Thématiques	Exemples de formulation de questions
Caractériser le profil du dirigeant	<b>Le profil et le parcours du dirigeant</b> (recueil d'indices sur des facteurs déclenchants endogènes)	<b>Pouvez-vous me parler de votre parcours ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est votre formation initiale, quelles fonctions avez-vous occupées précédemment ?</li><li>• Qu'est-ce qui vous a amené à créer (ou reprendre) l'entreprise ?</li><li>• Quel est votre mode de fonctionnement en tant que chef d'entreprise ?</li><li>• Comment concevez-vous votre rôle dans l'organisation ?</li><li>• Qu'est-ce que vous considérez comme important dans l'exercice de vos responsabilités (valeurs) ?</li></ul>
Comprendre les liens entre stratégie, organisation et compétences du point de vue du dirigeant : en quoi le développement des compétences est partie intégrante de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise ?	<b>Le contexte de l'entreprise et sa stratégie</b> (recueil d'indices sur des facteurs déclenchants exogènes)	<b>Pouvez-vous me décrire les activités de votre entreprise et son contexte ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les caractéristiques de votre marché ? Évolution des besoins de ses clients/bénéficiaires ?</li><li>• Quel est son positionnement sur ce marché ? Avantage concurrentiel ?</li><li>• Quels sont vos enjeux actuels et à moyen terme ? Les transformations récentes ? Vos perspectives de développement ?</li><li>• Quels sont les principaux métiers ?</li><li>• Quelles sont les caractéristiques du personnel ?</li><li>• Avec qui êtes-vous en lien dans votre environnement ?</li></ul>

Objectifs entretien dirigeants	Thématiques	Exemples de formulation de questions
	<p><b>L'organisation du travail</b> (politiques et pratiques organisationnelles, managériales, du point de vue du dirigeant)</p>	<p><b>Comment êtes-vous organisés... (pour répondre à ces enjeux stratégiques, à ces besoins) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment sont organisées les équipes ?</li> </ul> <p><b>Comment vous partagez les informations au sein de l'entreprise ? (information clients, stratégies...)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec qui ?</li> <li>• Et comment s'organise la remontée d'informations du terrain ?</li> </ul> <p><b>Comment se prennent les décisions ?</b> Est-ce qu'il y a des groupes de travail ? Qui participe à ces réunions ? Comment ça se passe ?</p> <p><b>La dernière fois qu'il y a eu une situation problématique ou un peu exceptionnelle à gérer, comment ça s'est passé ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les personnes qui sont intervenues ?</li> <li>• Comment vous avez fait pour gérer ?</li> </ul> <p><b>Quel est le rôle du management ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui est important pour vous dans le choix d'un manager ?</li> <li>• Comment ils interviennent dans les processus de partage d'information ?</li> <li>• D'organisation de l'activité ?</li> <li>• De résolution des problèmes ?</li> <li>• D'intégration et de formation des salariés ?</li> </ul> <p><b>Qu'attendez-vous des salariés ?</b> (à distinguer selon les fonctions, métiers)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui est important dans la réalisation de l'activité ?</li> <li>• Y-a-t-il une journée de travail « type » ?</li> <li>• Des situations particulièrement complexes à gérer ?</li> <li>• Qu'est-ce qui fait la différence entre un nouvel entrant et un salarié expérimenté ?</li> </ul> <p><b>Les salariés sont-ils intégrés à la réflexion et à la construction des activités ?</b> (espace-temps dédié à la réflexion sur les pratiques, espaces de dialogues et d'échanges)</p> <p><b>Ont-ils une certaine autonomie, la possibilité de prendre des initiatives, d'expérimenter ?</b></p>



Objectifs entretien dirigeants	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Comprendre les liens entre stratégie, organisation et compétences du point de vue du dirigeant : en quoi le développement des compétences est partie intégrante de la stratégie et du fonctionnement de l'entreprise ?</p>	<p><b>Les besoins et les pratiques de développement des compétences</b></p>	<p><b>Pour répondre à ces enjeux stratégiques, à ces besoins, modalités de fonctionnement... quelles sont les compétences que les salariés doivent acquérir ou entretenir de manière prioritaire ?</b> Et ça, ça s'apprend où, comment ?</p> <p><b>Qu'est-ce qui est mis en place au sein de l'entreprise pour permettre l'acquisition, la transmission, l'actualisation des savoirs &amp; savoir-faire ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les spécificités ?</li> <li>• Qu'est-ce qui vous a amené à développer cela ?</li> <li>• Est-ce que c'est formalisé ?</li> <li>• Comment ça se passe par exemple pour l'intégration d'un nouveau salarié ?</li> <li>• Est-ce qu'il y a un protocole d'intégration ?</li> <li>• Quand un nouveau ne sait pas faire, il fait comment ?</li> </ul> <p><b>Quelles sont les modalités ?</b> (soit citées spontanément ou sinon les suggérer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des actions de formation en tant que telles : formations externes, internes, en situation de travail,</li> <li>• des formes de tutorat plus ou moins formalisées,</li> <li>• d'autres modalités en lien avec : le contenu du travail (accès à un périmètre élargi de l'activité et aux acteurs qui la conditionne, droit d'expérimenter, confrontation à des situations nouvelles...) ? l'organisation et les pratiques managériales (temps réflexifs individuels et/ou collectifs ?, espaces et lieux pour de la co-construction , ... ?), le fonctionnement des collectifs ? etc.)</li> </ul> <p><b>Pour chaque modalité questionner :</b> les acteurs/personnes ressources impliqués, ce que cela demande au niveau de l'organisation du travail, du management, des collectifs de travail, ce que cela produit ?</p> <p><b>Quel est le rôle, l'appui apporté par des acteurs externes ?</b> (écosystème acteurs emploi-formation : OPCO, formateurs, etc) ?</p> <p><b>Cette dimension du développement des compétences est-elle intégrée dans les objectifs des managers ?</b> (en termes d'objectif, de gestion, d'analyse et d'évaluation)</p>

Objectifs entretien dirigeant	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Déterminer l'effet de l'organisation du travail et des pratiques de management sur l'acquisition de compétences par les salariés et par l'organisation. Et plus largement sur la performance et les conditions de travail</p>	<p>Les effets des politiques et pratiques décrites</p>	<p><b>Est-ce que vous avez pu évaluer les effets de ce projet/de ce mode de fonctionnement ?</b>  Est-ce que vous avez défini des indicateurs d'évaluation en amont ? Lesquels ? Si oui quels sont les résultats mesurés ?  Sinon quelle est votre appréciation des effets ?  Et plus précisément : en termes de performance, de développement de compétences individuelles ou collectives, de conditions de travail, de dialogue social et de dialogue sur le travail ?  Quelle est la plus-value ? (auprès des partenaires, clients, salariés)  Est-ce que vous avez eu des surprises en termes de résultats ou d'effets non attendus ?  Selon vous qu'est-ce qui fait que « ça marche » ?  Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?</p>



# Grille encadrement

- Apprécier le niveau d'appropriation, partage de la dynamique apprenante par l'encadrement ;
- cerner le niveau d'implication, rôle joué par le personnel d'encadrement en matière de développement des compétences de leurs collaborateurs ;
- préciser les modes d'organisation, pratiques managériales et dispositifs qui ont contribué ou contribuent au développement des compétences de leur collaborateurs ;
- connaître leur point de vue, appréciation sur les effets de la politique et des pratiques de l'entreprise en matière de développement des compétences.

Objectifs entretien encadrement	Thématiques	Exemples de formulation de questions
Caractériser le profil et le parcours professionnel du manager (qualification, ancienneté dans l'entreprise, âge...)	<b>Le profil et le parcours du salarié</b>	<p><b>Pouvez-vous me parler de votre parcours ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est votre formation initiale ?</li> <li>• Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?</li> <li>• Comment êtes-vous arrivé dans cette entreprise ?</li> <li>• Quel est votre métier/fonction actuel ?</li> <li>• Avez-vous occupé d'autres postes précédemment ? Les circonstances de cette évolution ?</li> <li>• Et avant d'arriver dans cette entreprise, que faisiez-vous ?</li> </ul>
Cerner le niveau d'implication, rôle joué par le personnel d'encadrement en matière de développement des compétences de leurs collaborateurs	<b>La connaissance de la situation et des enjeux de l'entreprise</b>	<p><b>Comment décririez-vous la situation de votre entreprise ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est sa situation économique ?</li> <li>• Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?</li> <li>• Évolution des besoins de ses clients/commanditaires/bénéficiaires ?</li> <li>• Quels sont les enjeux actuels et à moyen terme ? Les transformations récentes ? Les perspectives de développement ?</li> <li>• Comment avez-vous accès à ces informations ?</li> <li>• Est-ce que la crise du Covid a eu un impact sur la situation de votre entreprise, sur votre travail ?</li> </ul>
Cerner le niveau d'implication, rôle joué par le personnel d'encadrement en matière de développement des compétences de leurs collaborateurs	<b>Le rôle, le contenu de l'activité des managers</b>	<p><b>Et dans ce contexte, pouvez-vous me parler de votre rôle, de votre travail en tant que responsable d'équipe ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment se compose votre équipe ?</li> <li>• Comment est-elle organisée ?</li> <li>• Qu'en attendez-vous ? Qu'est ce qui est important de votre point de vue pour faire du bon travail ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• La nécessité d'apprendre en permanence est-elle spontanément évoquée ?</li> <li>• En tant que responsable d'équipe, comment voyez-vous votre rôle, pour faire en sorte que « ça fonctionne » ?</li> <li>• Intervention dans les processus de partage d'information ? D'organisation de l'activité ? De décision ? De résolution des problèmes ? D'intégration et de formation des salariés ?</li> </ul> </li> <li>• La dernière fois qu'il y a eu une situation problématique ou un peu exceptionnelle à gérer, comment ça s'est passé ? Quelles sont les personnes qui sont intervenues ? Comment vous avez fait pour gérer ?</li> </ul>

Objectifs entretien encadrement	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Préciser les modes d'organisation, pratiques managériales et dispositifs qui ont contribué ou contribuent au développement des compétences de leur collaborateurs.</p>	<p><b>L'organisation du travail (contenu du travail, politiques et pratiques organisationnelles, managériales, du point de vue des salariés)</b></p>	<p><b>Qu'attendez-vous des salariés ?</b> (à distinguer selon les fonctions, métiers)            Qu'est-ce qui est important dans la réalisation de l'activité ?            Y-a-t-il une journée de travail « type » ? Des situations particulièrement complexes à gérer ?            Qu'est-ce qui fait la différence entre un nouvel entrant et un salarié expérimenté ?  <b>Les salariés sont-ils intégrés à la réflexion et à la construction des activités ?</b> (espace-temps dédié à la réflexion sur les pratiques, espaces de dialogues et d'échanges)  <b>Ont-ils une certaine autonomie, la possibilité de prendre des initiatives, d'expérimenter ?</b></p>

Objectifs entretien encadrement	Thématiques	Exemples de formulation de questions
	<p><b>Les besoins et les pratiques de développement des compétences</b></p>	<p><b>Pour répondre à ces enjeux stratégiques, à ces besoins, modalités de fonctionnement... quelles sont les compétences que les salariés doivent acquérir ou entretenir de manière prioritaire ?</b>  Et ça, ça s'apprend où, comment ?  Qu'est-ce qui est mis en place au sein de l'entreprise pour permettre l'acquisition, la transmission, l'actualisation des savoirs &amp; savoir-faire ?  Quelles sont les spécificités ? Qu'est-ce qui vous a amené à développer cela ? Est-ce que c'est formalisé ?  Comment ça se passe par exemple pour l'intégration d'un nouveau salarié ?</p> <p><b>Est-ce qu'il y a un protocole d'intégration ? Quand un nouveau ne sait pas faire, il fait comment ?</b>  Quelles sont les modalités ? (soit citées spontanément ou sinon les suggérer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des actions de formation en tant que telles : formations externes, internes, en situation de travail,</li> <li>• des formes de tutorat plus ou moins formalisées,</li> <li>• d'autres modalités en lien avec : le contenu du travail (accès à un périmètre élargi de l'activité et aux acteurs qui la conditionne, droit d'expérimenter, confrontation à des situations nouvelles...) ?  L'organisation et les pratiques managériales (temps réflexifs individuels et/ou collectifs ?, espaces et lieux pour de la co-construction , ... ?), le fonctionnement des collectifs ? etc.)</li> </ul> <p><b>Pour chaque modalité questionner :</b> les acteurs/personnes ressources impliqués, ce que cela demande au niveau de l'organisation du travail, du management, des collectifs de travail, ce que cela produit ?</p> <p><b>Quel est le rôle, l'appui apporté par des acteurs externes ?</b> (écosystème acteurs emploi-formation : OPCO, formateurs, etc) ?  Cette dimension du développement des compétences est-elle intégrée dans les objectifs des managers ? (en termes d'objectif, de gestion, d'analyse et d'évaluation)  Comment évaluez-vous et reconnaissez-vous le développement de compétences des salariés ?</p> <p><b>Si un projet bien spécifique et identifié a été évoqué par le dirigeant, est-ce que le manager y fait spontanément référence ?</b></p>

Objectifs entretien encadrement	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Caractériser la dynamique l'apprentissage existante, son ampleur, les conditions de son installation et de sa pérennisation</p>	<p><b>L'installation d'une dynamique d'apprentissage (plus large qu'au niveau des salariés)</b></p>	<p><b>Dans quelle mesure le fonctionnement de votre entreprise favorise-t-il les mécanismes d'apprentissage ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous préciser la nature des apprentissages et à quel niveau ils se situent (du salarié, de l'équipe de travail, de l'entreprise dans son ensemble) ?</li> <li>• Et les éléments déterminants qui les rendent possibles, qui permettent une diffusion des apprentissages ?</li> </ul> <p><b>Est-ce que vous pouvez nous raconter comment ça s'est passé pour installer ces modes de fonctionnement, ces éléments déterminants ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui a motivé la mise en place (qu'elle soit d'origine, ou objet d'un projet spécifique, achevé ou en cours)</li> <li>• Y a-t-il eu plusieurs phases ? Une progression ?</li> <li>• Qui a été impliqué ? (si ne sont pas cités : quel a été le rôle des représentants du personnel, des managers ?)</li> <li>• Avez-vous été accompagné ? Par qui ? Qu'est-ce qui a été important dans l'accompagnement ? Est-ce qu'il y a des choses que vous avez dû adapter à votre propre fonctionnement ?</li> </ul> <p><b>Comment la démarche, ces changements... ont été perçus en interne (par l'encadrement, les salariés, les représentants du personnel) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur quels éléments, évaluations s'appuient ces perceptions ?</li> <li>• Est-ce que vous avez rencontré des freins, des difficultés dans la mise en œuvre ?</li> <li>• Comment vous les avez dépassées ?</li> </ul> <p>Avec quels appuis ? Qu'est-ce qui a été déterminant ?  Et jusqu'à aujourd'hui, est-ce que les choses ont évolué ?  Comment arrivez-vous à maintenir cette dynamique ?  Envisagez-vous de la faire évoluer ?  Est-ce que la crise a eu un impact sur les éléments évoqués précédemment ?</p>

# Grille salariés

- Affiner la compréhension de l'activité de travail
- Préciser, avec les salariés directement concernés, les modes d'organisation, pratiques managériales et dispositifs qui ont contribué ou contribuent au développement de leurs compétences
- Apprécier le niveau d'appropriation, partage de la dynamique apprenante

Objectifs entretien salariés	Thématiques	Exemples de formulation de questions
Caractériser le parcours professionnel du salarié (qualification, ancienneté dans l'entreprise, âge...)	<b>Le profil et le parcours du salarié</b>	<b>Pouvez-vous me parler de votre parcours ?</b> Quelle est votre formation initiale ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ? Comment êtes-vous arrivés dans cette entreprise ? Quel est votre métier/fonction actuel ? Avez-vous occupé d'autres postes précédemment ? Les circonstances de cette évolution ? Et avant d'arriver dans cette entreprise, que faisiez-vous ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiner la compréhension de l'activité de travail</li> <li>• Comprendre quelle connaissance le salarié a des enjeux de son organisation</li> </ul>	<b>Le contenu de l'activité</b>	<b>Pouvez-vous me parler de votre activité professionnelle ?</b> En quoi consiste votre travail ? Avec qui êtes-vous en lien pour votre activité (en interne, à l'externe ?) Quelle est la part d'initiative personnelle, qu'est-ce qui dépend de vous ? ou de l'équipe de travail ? Qu'est ce qui pour vous est important, pour faire du bon travail ? De quoi ça dépend, de quoi avez-vous besoin pour ça ? Y-a-t-il une journée de travail type ? Si oui, pouvez-vous me la décrire ? Quelles sont les évolutions récentes dans votre travail ? A venir ?
	<b>La connaissance de la situation et des enjeux de l'entreprise</b>	<b>Comment décririez-vous la situation de votre entreprise ?</b> Quelle est sa situation économique ? Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise ? Évolution des besoins de ses clients/commanditaires/bénéficiaires ? Quels sont les enjeux actuels et à moyen terme ? Les transformations récentes ? Les perspectives de développement ? Comment avez-vous accès à ces informations ? Est-ce que la crise Covid a eu un impact sur la situation de votre entreprise, sur votre travail ?



Objectifs entretien salariés	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Préciser, avec les salariés directement concernés, les modes d'organisation, pratiques managériales et dispositifs qui ont contribué ou contribuent au développement de leurs compétences</p>	<p><b>Les pratiques ou dispositifs</b></p>	<p><b>Et au niveau de votre travail, comment cela se traduit, comment arrivez-vous à contribuer à ces enjeux, à faire face à ces évolutions ?</b>  Est-ce que cela nécessite des savoir-faire particuliers ?  Est-ce que cela nécessite d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux savoir-faire ? Lesquels ?  A quel niveau (le salarié, l'équipe, l'entreprise ?) A quel rythme ? (ponctuellement, quasiment en permanence ?)</p> <p><b>Qu'est-ce qui vous a permis d'y arriver ? Par quoi ça passe ?</b>  (soit les modalités ci-dessous sont citées spontanément sinon les suggérer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des actions de formation en tant que telles : formations externes, internes, en situation de travail,</li> <li>• des formes de tutorat plus ou moins formalisées,</li> <li>• d'autres modalités en lien avec : le contenu du travail (accès à un périmètre élargi de l'activité et aux acteurs qui la conditionne, droit d'expérimenter, confrontation à des situations nouvelles...) ? L'organisation et les pratiques managériales (temps réflexifs individuels et/ou collectifs ? Espaces et lieux pour de la co-construction , ... ?), le fonctionnement des collectifs ? etc.)</li> </ul> <p><b>Et pour chaque modalité questionner :</b> les acteurs/ personnes ressources impliqués, ce que cela demande au niveau de l'organisation du travail, du management, des collectifs de travail ?</p> <p><b>Et quelles sont les difficultés rencontrées, ce qui manque, ce qui pourrait être amélioré ?</b></p> <p><b>Si un projet bien spécifique et identifié a été évoqué par le dirigeant :</b>  Est-ce que le salarié y fait spontanément référence ?  Si oui qu'est-ce qu'il en dit spontanément ?</p> <p><b>Sinon, évoquer le projet en tant que tel</b>  En avez-vous connaissance ?  Dans quelle mesure y-avez-vous contribué ? Comment y avez-vous été associé ?  Comment le projet s'est déroulé ? Est-ce qu'il y a eu plusieurs étapes ?  Est-ce que ce projet vous a paru utile, pertinent ? Que diriez-vous de ses objectifs ?  Qu'est ce qui a été aidant/ qu'est ce qui a été plus compliqué ?  Est-ce que cela va/doit se poursuivre ?</p>

Objectifs entretien salariés	Thématiques	Exemples de formulation de questions
<p>Déterminer l'effet de l'organisation du travail et des pratiques de management sur l'acquisition de compétences par les salariés et par l'organisation. Et plus largement sur la performance et les conditions de travail.</p>	<p><b>Les effets des pratiques décrites</b></p>	<p><b>Pour vous, quels sont les résultats, les effets des modes de fonctionnement dont on vient de parler ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que cela se situe à votre niveau, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, connaissances, savoir-faire ?</li> <li>• Qu'avez-vous appris ?</li> <li>• Et qu'est-ce qui a été déterminant pour ça ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou est-ce que vous pensez à des apprentissages plus « larges » ? Quels types d'apprentissages et pour qui ?</li> <li>• Y-a-t-il d'autres types de résultats, d'effets que vous repérez (ou qui sont mesurés et communiqués) ?</li> <li>• Performance, plus-value clients, bénéficiaires</li> <li>• Santé/Conditions de travail</li> <li>• Dialogue sur le travail</li> <li>• Selon vous qu'est-ce qui fait que « ça marche » ?</li> <li>• Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?</li> </ul>



## Auteur(e)s

**Fabienne Caser, Anact**

**Patrick Conjard, Anact**

**Bénédicte Coudière, Aract Centre-Val de Loire**

**Noémie Dudzinski, Aract Hauts-de-France**

**Isabelle Freundlieb, Aract Centre-Val de Loire**

**Catherine Ruffin-Beck, Aract Hauts-de-France**

**Clément Ruffier, Anact**

## Remerciements

- **les entreprises qui ont participé à l'étude**, pour leur accueil et leur disponibilité ;
  - **l'équipe de pilotage et de suivi de l'étude**, pour leurs conseils et leurs orientations : Salima Benhamou, Marième Diagne et Hélène Garner, Département Travail-Emploi-Compétences de France Stratégie, Béatrice Delay, Solveig Fernagu, Elisabeth Provost Vanhecke et Muriel Richard, membres du Réseau Emploi Compétences (REC) ;
  - **les équipes de l'Anact pour leur soutien**, leur relecture attentive, la mise en page et la diffusion : Corinne Berry-Billant, Amandine Brugière, Annabel Insua, Aurélie Descours, Christian Mahoukou, Matthieu Pavageau, Béatrice Sarazin, Farida Yahiaoui, Anact et Laurence Thery, Aract Hauts-de-France.
- 