

PARTIE C :

ENTRETIENS ET DONNEES

RECUEILLIES

Reproduction partielle autorisée, sous réserve de citation de la source :
Mémoire DESS Th. Merle, 2004, TMC, Rennes - www.tmc.fr

PARTIE C : ENTRETIENS ET DONNEES RECUEILLIES

7	L'ENQUÊTE	62
7.1	PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ET DES PERSONNES INTERVIEWÉES	62
7.2	CONDUITE DES ENTRETIENS	63
7.3	ATOUTS ET LIMITES DE CETTE MÉTHODE	63
	<i>Représentativité de l'échantillon</i>	63
	<i>La disponibilité et la franchise des interlocuteurs</i>	64
	<i>Rencontres physiques et entretiens téléphoniques</i>	64
	<i>Le compromis questions ouvertes / questions directives</i>	64
8	LES DONNÉES RECUEILLIES : DÉTAIL DES RÉPONSES	65
8.1	INTRODUCTION	65
8.2	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :	66
	<i>A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE</i>	67
	<i>1) dans ses relations à l'environnement</i>	68
	<i>B. GESTION DES COMPETENCES</i>	70
	<i>C. DYNAMIQUES DE FORMATION</i>	73
	<i>D. SYSTEMES D'INFORMATION</i>	77
8.3	LA CONCLUSION GLOBALE DE QUELQUES INTERVIEWÉS :	82

7 L'ENQUETE

Je présenterai successivement dans cette partie :

- Les types d'entreprises et d'interlocuteurs,
- La façon dont les entretiens ont été menés
- Les atouts et faiblesses de cette méthode d'approche
- Les informations recueillies (factuel et commentaires) (chapitre 8)

La partie suivante tentera de mettre plus en perspective les principaux enseignements et de faire le lien avec les ingrédients théoriques abordés en partie A.

7.1 *Présentation des entreprises et des personnes interviewées*

Société Informatique 6 personnes	PDG
Société internet 15 personnes	DG
Structure de recherche IAA 40 personnes	Secrétaire général
Imprimerie 60 personnes	Président
Production électronique 75 personnes	Directeur Délégué
Industrie et distribution compléments alimentaires 110 p.	Coordinatrice RH
Distribution d'équipement professionnel 150 p.	Président
Chimie de spécialité 210 personnes	Directeur des opérations
Papeterie 1000 personnes	Resp. développement des compétences
Industrie de biens d'équipement (groupe 1100 p.)	Responsable formation groupe
Sous-traitant automobile (établissement 1500 personnes)	
Responsable formation et développement RH	
Holding financier de groupes industriels	DRH

Soit 12 entreprises,

- 5 Présidents ou DG (identifiés en tant que DG à DG dans les entretiens,
- 5 responsables RH ou formation / compétences (RH à RH),
- 2 responsables opérationnels (OP et OP)

7.2 Conduite des entretiens

Les entretiens ont été conduits :

5 entretiens en face à face (entre 45 minutes et 2 heures).

7 entretiens par téléphone (entre 45 minutes et 1 heure 15), le document ayant été transmis par e-mail auparavant, pour permettre une réponse plus rapide notamment dans questions sous forme de tableaux.

L'approche des interlocuteurs s'étant faite par recommandation de contacts personnels, ceux qui ne me connaissaient pas n'ont semble-t-il pas été incommodés par l'utilisation du téléphone. Tous ont accepté le principe de l'enregistrement.

7.3 Atouts et limites de cette méthode

Représentativité de l'échantillon

Bien entendu, les interlocuteurs sollicités qui ne se sentaient pas à l'aise avec ces questions n'ont pas répondu à mes demandes d'entretien. Il s'agit donc bien d'étude de cas portant sur des entretiens avec des personnes déjà sensibilisées aux enjeux compétences, et non d'un échantillon représentatif. De plus, souhaitant limiter le nombre d'entretiens (qui a pourtant dépassé la norme de ce type de mémoire) et conscient qu'il serait difficile de trouver des interlocuteurs réceptifs à ces questionnements, j'ai recherché ces interlocuteurs via des réseaux dynamiques (APM, CJD, « Talents ») ce qui ajoute un biais « culturel » supplémentaire.

On peut dire que ces personnes sont d'une certaine manière des « pionniers », engagés eux-mêmes à un moment de leur parcours professionnel dans une démarche de partage et de formation au sein de ces associations et clubs, et peuvent représenter une frange « éclairée », ce qui rend d'autant plus précieux les résultats « en creux », les témoignages de démarches parfois moins formalisées que je ne l'imaginais.

Quant à leur positionnement vis à vis des systèmes d'information, nous verrons à travers les résultats qu'il n'y a pas de biais technique, aucun cas n'est purement centré sur un discours technique qui pourrait masquer la complexité des situations.

La disponibilité et la franchise des interlocuteurs

Compte tenu de leur activité et de leurs responsabilités, la plupart furent difficiles à identifier, à joindre, mais une fois le rendez-vous ou le rendez-vous téléphonique obtenu, ils ont été disponibles pour le temps nécessaire, et très directs. A aucun moment je n'ai eu le sentiment d'avoir affaire à une langue de bois.

Rencontres physiques et entretiens téléphoniques

Le fait d'avoir communiqué le guide d'entretien au préalable a semble-t-il nettement facilité les échanges téléphoniques. Le fait que mes interlocuteurs aient une vision du nombre de questions à traiter et de leur complexité (au moins dans la forme) me permettait d'être à l'aise par rapport à la durée de l'entretien, et aucun interlocuteur n'a semblé vouloir abréger l'entretien sans traiter correctement l'ensemble des questions. Sans doute le fait que le contact interpersonnel ait eu lieu la plupart des cas via une connaissance commune a également pu faciliter cette qualité d'échange.

Le compromis questions ouvertes / questions directives

Le questionnaire peut sembler trop détaillé par rapport à la méthode heuristique et exploratoire choisie. J'espère avoir su équilibrer cette nécessité, issue du caractère transversal de la recherche, par suffisamment d'écoute, notamment lors de l'espace de « commentaire » associé à chaque question. En tout cas, sa conception ne semble pas avoir nui à la spontanéité des réponses, mes interlocuteurs ont souvent pu digresser, en marge de la question posée, voire même parfois me faire part de leur histoire et réflexion avant d'entrer dans le questionnaire lui-même.

Par contre je réalise au moment de l'exploitation qu'il eût quand même mieux valu utiliser moins de questions, et plus ouvertes, pour laisser plus de place au vécu et aux représentations des interviewés, plus riches pour la recherche que les données factuelles.

Il est probable que toute une dimension de la réalité des entreprises m'a échappé. Ne retenir qu'un interlocuteur unique par entreprise peut également sembler frustrant, mais en s'adressant à un acteur majeur de l'entreprise ou du processus compétences, il s'agit sur le sujet de l'une des paroles « instituanes », à prendre comme telle donc.

8 LES DONNEES RECUEILLIES : DETAIL DES REPONSES

8.1 Introduction

Une vision synthétique des résultats sera présentée chapitre 9, page 2.

Dans ce chapitre 8, j'ai choisi de regrouper les commentaires recueillis par thème, plutôt que présenter des fiches par entreprise, afin de :

- mieux montrer les convergences ou différences de position, la variété des réalités sur une même question,
- inciter le lecteur à réfléchir au sens de chaque affirmation *in abstracto*, lui permettre de conserver cette « attention flottante » sur la problématique, et ne pas se laisser fasciner par une histoire singulière,
- respecter un engagement de confidentialité vis à vis des interlocuteurs.

Mais cette présentation ne rend pas justice au rôle essentiel des personnes rencontrées, et au cœur de ce travail qui consistait justement à rechercher le fil conducteur qui met en cohérence ces différents aspects de la vie de l'entreprise.

Je m'attacherai donc à reconstruire et présenter la cohérence entre les différentes réponses dans la partie analyse.

Ce type de présentation n'est généralement pas utilisé dans les approches ethnographiques classiques, qui tentent plutôt de décrire chaque exemple comme une situation complète, prenant sens en elle-même, reliant les faits et représentations en un tout cohérent. Afin de ne pas priver le lecteur du moyen de se représenter la richesse et l'originalité de chaque cas les citations sont néanmoins associées à l'un des interlocuteurs : DG à DG, RH à RH et OP, OP, permettant éventuellement une lecture par interlocuteur.

A l'exception de l'entretien DG, les interviews ont fait l'objet d'un enregistrement – avec l'accord des intéressés – exploité dans un premier temps sous la forme d'un tableau de synthèse avec commentaires (non repris dans ce mémoire), puis sous la forme du présent chapitre. Par souci de synthèse, les réponses « simples et factuelles » sont retranscrites dans un style télégraphique qui n'est pas

nécessairement fidèle aux mots de l'interlocuteur. Par contre les citations reprennent les formulations orales.

Exemples de périmètres de responsabilité des interviewés RH :

« Responsable de la formation et du développement des ressources humaines » : Mes missions s'étendent de la formation à la mise en place des accompagnements passage cadre, sur la mobilité, sur les bilans professionnels, bilans outplacement, dossiers VAE Fongecif financements externes contrats d'adaptation et de qualification, et tout ce qui est développement au sens large des ressources humaines. Je suis également auditeur social. Rattaché au DRH, je suis en lien direct avec le DRH du site, et je suis en lien fonctionnel avec la DRH groupe j'interviens également comme consultant interne au sein du groupe.

« Responsable développement des compétences » Rattaché au DRH groupe, fonction groupe, j'ai un statut local, je suis aussi responsable formation du site, mais j'interviens sur 4 sociétés pour la GPEC.

« Responsable formation groupe », rattaché au DRH groupe.

« Coordinatrice RH », référent RH au quotidien des personnes de l'entreprise, rattachée au DRH.

« Directeur des opérations » : Production, maintenance, logistique, risques industriels, sécurité, environnement, tout le système d'information, et la qualité.

8.2 Présentation des résultats :

Le mémoire complet inclut une description exhaustive des réponses des interviewés à chacune des questions, afin d'en visualiser les tendances et les écarts. Afin d'alléger cette version publiée, seuls quelques extraits sont présentés ici. Chaque question est reprise dans un tableau qui en précise les résultats quantitatifs (nombre de réponses) pour les 12 entretiens. Les réponses qualitatives (citations) des interviewés sont présentées soit à l'intérieur même du tableau, soit après ce tableau.

Tous les textes apparaissant dans ce chapitre sont des citations des interviewés, sauf mention explicite. Des mentions en italique représentent une question ou une intervention de ma part qui peut éclairer le contexte de la réponse ou de la citation.

A. MANAGEMENT ET VISIONS DE L'ENTREPRISE

1. Les valeurs de votre entreprise incluent-elles le développement des personnes, de leur professionnalisme et de leur employabilité ?	
--	--

Oui, ceci est écrit et « affiché » : 9

Oui, mais cela ne figure pas dans les valeurs affichées : 0

Oui, mais nous n'avons pas de charte écrite rappelant les valeurs de l'entreprise : 2

Non, cela ne fait pas partie des priorités de l'entreprise : 1

Il ne s'agissait pas ici de découvrir précisément ce que chaque entreprise inclut dans ce terme de « valeurs », dont les cadres de référence peuvent être éthiques, économiques, écologiques, mais de voir si les visions stratégiques supposées partagées sont reliées aux enjeux RH dans ces valeurs affichées.

Si la plupart des interviewés affirment un tel lien, il prend des formes bien différentes :

Création d'une fonction management des compétences fin 2002

2003 : proposition **GPEC, priorité stratégique**, "affichage" en sept 2004 avec publication du référentiel

[RH] Oui, écrit et affiché à la fois au niveau du **manuel qualité** de l'entreprise et dans le livret d'accueil, clairement précisé.

[DG] **qualité** ISO 9001, production d'un manuel d'"autocontrôle" ; phase 2 en cours -> fin 2004 version 2000 :[...] pas affiché mais remis en mains propres à chaque salarié

[RH] Affiché, fourni dans un guide communiqué à tous, fait partie de notre culture, on a créé un premier module de formation interne sur la **valeur sociétale**.

[RH] Charte qualité (4 certifications ISO)

Motto = CCREER Confiance Confidentialité Rigueur Rapidité Esthétique Éthique

Notamment confiance dans le collaborateur, ses missions etc.

Rappelé et analysé lors des entretiens annuels, et écrit en fin du contrat de travail.

<p>2. Comment positionneriez-vous la culture de votre entreprise sur les axes suivants</p> <p>1) dans ses relations à l'environnement</p> <p>De « A » Besoin de réactivité, d'initiatives à « F » Planification, prévision possibles</p>
<p><i>1 réponse A, 9 réponses B-C, 2 réponses C-D</i></p>
<p>2) dans son fonctionnement interne</p> <p>De « A » Réorganisation fréquente, Ajustement aux projets, à « F » Stabilité, Contrôle</p>
<p><i>1 réponse A, 8 réponses B-C, 2 réponses C-D</i></p>

Il s'agissait à travers ces deux questions de voir comment les turbulences de l'environnement imposaient ou non des modalités de réactivité particulières, comment l'entreprise les prenait en compte dans son fonctionnement propre. La « culture » de l'entreprise peut être plus ou moins marquée par ces dynamiques.

Les enjeux RH apparaissent déjà clairement dans les réponses.

<p>[DG] On est assez secoués, car on est une entreprise de main d'œuvre, [...] on constate que toutes les grandes séries sont parties en chine ou ailleurs, [...] il nous reste que les petites séries, les moutons à 5 pattes, ce qui demande une certaine réactivité, et puis une complexité. [...] On n'a pas de problème de technologie, au contraire <u>on s'adapte très facilement parce qu'on avance très rapidement. Notre métier c'est justement de suivre la technologie.</u></p>
<p>[OP] Environnement réglementaire strict, obligation de planifier et faire de la veille sur tous ces aspects là. ... c'est synonyme de profonds bouleversements à terme, ça peut être d'énormes <u>d'investissements, des acquisition de compétences etc., c'est forcément planifié.</u></p> <p>Dans la relation clients on trouve les 2 extrêmes [planification et réactivité] [...]</p> <p>C'est vraiment au départ ce qui a motivé le programme de formation extrêmement ambitieux qui a bouleversé l'organisation interne, <u>obligation de mettre les salariés dans une situation ou rien n'est acquis, où tout peut changer.</u> Une grande liberté par rapport aux projets.</p>
<p>[RH] énormément de réactivité, énormément d'initiative, énormément de flexibilité, [pour réagir aux modifications de l'environnement] et impact en permanence sur l'organisation</p>
<p>[OP] L'entreprise développe des nouveaux produits, elle est toujours en ajustement aux projets, mais elle est structurée pour ça</p>

3. Parmi ces enjeux, lesquels risquent de fragiliser votre entreprise

Réponses : *Risque important / Moyen sous contrôle / Pas de risque*

Les politiques RH et notamment de compétences ne se construisant pas sur du vide, mais en anticipation ou réponse aux enjeux techniques et économiques, il me semblait utile d'identifier ceux perçus comme critiques, pouvant entraîner des réponses organisationnelles ou de formation. Les interlocuteurs précisent d'ailleurs parfois les types de réponses qu'ils apportent aux risques identifiés. Le caractère non représentatif de notre échantillon est probablement évident ici, où l'on voit que des démarches explicites d'anticipation sont bien maîtrisées.

Les réponses sont présentées ici dans l'ordre décroissant d'importance moyenne (valeur 2 pour une réponse « risque important » et 1 pour « risque moyen sous contrôle »). *La plupart des réponses qualitatives ont été supprimées ici.*

Difficulté de garantir une innovation permanente (15)

Pas assez de capitalisation et partage des expertises (14)

Concurrence de pays à bas coût pour des prestations proches (13)

Manque de perspectives d'évolution de carrière (11)

Difficultés de recrutement de personnes qualifiées (10)

Risque de départ d'un détenteur de « compétence clé » (10)

[DG] c'est inhérent à toute PME, nous donnons pour objectif à chacun à partir d'un certain niveau de compétence de créer et développer son « numéro 2 »

Départ des anciens collaborateurs (9)

[RH] Risque moyen qu'on essaie de mettre sous contrôle : si on ne fait rien c'est un risque, si on anticipe c'est une opportunité

Le soutien mutuel ne fait pas assez partie des réflexes de chacun (7)

[DG] [la coopération] ça fait partie de l'organisation du travail, [...] c'est intégré. Au contraire on a [...] plutôt intérêt à être solidaires. [On fonctionne] en ateliers autonomes, et puis les gens sont polyvalents, ils passent d'un atelier à l'autre. C'est complexe.

Propositions d'entreprises plus attractives sur le bassin d'emploi (6)

[OP] sous contrôle car compensé par l'attractivité du travail, c'est pas routinier et ça c'est très important.

Manque de méthodes pour un travail de fond sur ces questions (3)

Niveau des collaborateurs relativement faible empêchant des évolutions très significatives (3)

Autres points ?

[RH] Importance de la vision moyen terme : un plan 2007-2008 inclut l'organisation et les objectifs

[DG] Le risque principal est que pour faire vivre l'entreprise et maintenir flexibilité, polyvalence, compétences, il faut un chiffre d'affaire minimal, [...], il faut pouvoir [garder sa place] c'est le plus difficile.

B. GESTION DES COMPETENCES

4. Avez-vous un dispositif formalisé de gestion des compétences ?

La question semble évidemment nécessaire. Au delà de la distinction entre grandes et petites structures, les premières ayant bien entendu identifié la nécessité d'une démarche compétence, il semblait surtout utile de voir quels sont les dispositifs en place. Les réponses sont présentées ici par nombre décroissant de réponses positives. Les questions suivantes sont destinées à illustrer l'esprit et les méthodes de la gestion des compétences dans chaque contexte.

Oui, à travers les fiches de poste (8)

Oui, la description des compétences (savoirs, habiletés, comportements.) est écrite et communiquée à tous les collaborateurs (6 + 2 projets)

[OP] Tout est écrit, chacun a une « fiche de mission » où on a écrit noir sur blanc les compétences nécessaires à la mission. Dans certaines activités on peut avoir une approche matricielle poste / compétence.

Indirectement, via les procédures de suivi des collaborateurs (par ex. entretiens annuels) (5)

[DG] On n'a pas un responsable RH unique, chaque responsable d'activité, de service, a une très large délégation dans ce sens là, à l'intérieur d'un cadre très formalisé : fiches de postes, entretiens annuels, bilans d'évolution. Dans le cadre de l'entretien annuel discussion sur le rapport compétences / performance / évolution professionnelle / lien avec l'évolution de rémunération ; [...], plusieurs entretiens dans l'année.

Oui, mais via la description détaillée des processus (service client, ventes, production) (2)

Non, nous n'en avons pas ressenti le besoin (0)

5. Si oui, ce dispositif sert-il à définir les besoins de progrès personnel de chaque collaborateur ?

Cette question permet de faire le lien entre la vision globale que construit l'entreprise sur les compétences et la façon dont sont accompagnés les collaborateurs.

Oui (9)

[RH] Pour moi et avant tout les démarches compétences sont des outil de management, pas des outil RH surtout pas, pour que ça marche, que ça perdure dans le temps il faut que ce soit du management. [...] Aujourd'hui avec on fait de l'entretien annuel, de la mobilité, de la formation, du recrutement, des entretiens de recadrage, on fait de la communication, plein de choses avec. [...] Les études [qu'on peut lire] sont trop souvent orientées RH, alors que l'évolution est pilotée par les managers aujourd'hui : Sur certains métiers j'en suis à la troisième version de la description, car les managers l'ont fait bouger tous les 6 mois. L'objectif est atteint je crois.

Plus ou moins (2)

[RH] Pour une partie, surtout encadrement technique. Évolution des méthodes d'entretien après rachat de la société, processus remis en cause.

6. Les managers opérationnels sont-ils responsables de l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs ?

Oui, via les entretiens annuels (11)

[OP] C'est le comité de direction qui dispose de la vue d'ensemble et gère la mobilité

Ils sont systématiquement associés aux évaluations à froid des formations (5+2)

[RH] Temps et Mesure des effets de la formation définis dès l'expression des besoins. Questionnaire adressé au manager par workflow pour retour sur les principaux résultats (objectifs atteints ou non.). Le besoin de relancer le manager s'il ne répond pas au questionnaire est lui-même un indicateur à interpréter !

Oui, par un processus de suivi permanent (5)

[DG] Suivi par les 3 directeurs : technique, commercial, production. Ils sont responsables de l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs effectivement, Ce sont eux qui s'occupent de la formation, qui les poussent, qui les tirent.

[RH] Le cadre de proximité est le 1er responsable RH: travail sur l'évolution de leur culture de technique vers le management, (5 niveaux hiérarchiques)

Oui, via des évaluations lors de chaque projet (5)

En théorie, mais ce n'est pas perçu comme prioritaire (1)

Non, ce n'est pas l'une de leurs missions essentielles (0)

7. Pouvez-vous préciser en quelques lignes comment les collaborateurs eux-mêmes sont encouragés à explorer leurs possibilités d'évolution professionnelle ?

Cette question était destinée à identifier l'une des composantes de l'autonomie, la capacité à se projeter dans des scénarios d'évolution professionnelle, au moins au sein de l'entreprise.

[DG] oui c'est prévu dans le dispositif [...]... mais ce n'est pas pour ça qu'ils le font...

[OP] Il y a une chose importante, le groupe a complètement changé de culture en 5 ans, culture et philosophie de management, et fort développement des activités. Il a fallu recomposer les compétences, re mutualiser un certain nombre de compétences [...] donner au salarié la possibilité de se développer dans l'entreprise.

[DG] 1. peu de besoin de mobilité, mais incitation à visiter expos, salons, démonstrations. En 2000 on a emmené 9 collaborateurs sur 50 en Allemagne pendant 2 jours. Sur une mutation technique des outils, on a eu 15 jours de formation par collaborateur.

C. DYNAMIQUES DE FORMATION

8. Vous intéressez-vous personnellement aux enjeux de formation dans votre entreprise ?

Lors des entretiens préparatoires, certains de mes interlocuteurs semblaient surpris du rapprochement entre stratégie d'entreprise et formation, ne voyant de cette dernière que son caractère opérationnel de réponse à un défi, d'acquisition d'un savoir identifié comme nécessaire (dans le meilleur des cas).

Il semblait donc nécessaire d'identifier jusqu'à quel niveau dans l'entreprise pouvaient « remonter » les enjeux compétences / formation (voir aussi la question 12 en complément). Là encore l'échantillon est fortement « typé » :

Oui, c'est essentiel pour le pilotage de l'entreprise (11 personnes sur 12)

Occasionnellement, lorsque je suis sollicité (1 réponse)

Uniquement lors des obligations légales (présentation du plan au CE) (0)

(*) [RH] Les dirigeants sont impliqués, on a un comité de direction qui traite les questions RH et qui se réunit tous les trimestres. C'est un accès direct au comité de direction, en termes de développement RH, de formation etc. Moi je rencontre chaque directeur Opérationnel en face à face grosso modo tous les 2 mois pour faire un point. Je suis fonctionnel ; je suis en lien fonctionnel avec chacune des DO, et avec le DG que je vois une fois par trimestre sur ces sujets là.

9. Parmi ces différents moyens permettant l'évolution des compétences de vos collaborateurs, lesquels sont utilisés ou envisageables ?

Présentation des réponses : xx / yy / zz = aujourd'hui / envisageable d'ici 2 ans / jamais

Achat de prestations de formation sur catalogue : 10 / 1 / 1

[DG] une formation au management pour quelqu'un qui prenait la responsabilité d'un établissement, mais fiasco (lié à la personne).

[RH] très peu

[RH] ponctuellement dans le passé, aujourd'hui on a les bons formateurs pour les formations récurrentes

[DG] uniquement technique

[RH] Les Catalogues vont à la poubelle, c'est comme une ordonnance sans diagnostic.

Les commentaires montrent néanmoins une grande prudence voire méfiance, ce n'est certes pas perçu comme une solution systématique.

Appels d'offre pour des formations intra-entreprise : 7 / 3 / 2

[RH] Oui, 95% par A.O. Objectif d'un plan de formation sur 3 ans, 2005-2007.

[DG] Jamais, sauf dans un cas où une entreprise de formation n'a fait qu'animer, structurer le débat, [...] C'est nous qui avons décidé du contenu

Actions collectives entre plusieurs entreprises pour répondre à des besoins communs : 5 / 0 / 7

[OP] on a fait un truc assez original, avec notre concurrent direct

[RH] Pas d'action collective, culture de confidentialité, on est assez solitaires

Formation par des collaborateurs internes plus expérimentés : 12 / 0 / 0

[DG] oui, mais ça reste très technique, pour l'accueil des nouveaux [...] il sait ce qu'on doit obtenir de la personne ; il faudrait peut-être qu'on formalise plus.

[RH] chaque fois on essaye d'intégrer dans chaque groupe de futurs formateurs pour devenir rapidement autonomes (beaucoup ont suivi une formation de formateur)

Utilisation explicite de formation en situation de travail, avec tutorat formel (hors apprentissage) : 11 / 0 / 1

[RH] On a défini des parcours de compagnonnage en fonction des postes

[RH] on essaie de multiplier autant que possible les actions de parrainage (départs en retraite), sans que ce soit toujours très formalisé.

[DG] [...] Il y a gros programme de coaching auprès des vendeurs, coachs internes formés parmi les vendeurs.

Acquisition de compétences essentiellement par recrutement : 5 / 3 / 4

[RH] récemment, pour de nouvelles internalisations d'activités

Utilisation des systèmes d'information (cf. partie D) : 4 / 5 / 1

[OP] oui, Le système d'information est au cœur de nos outils structurants, la colonne vertébrale.

[OP] peu probable [*et intranet ?*] l'utilisation des systèmes d'information est en train d'évoluer, mais pas dans les domaines de la formation spécifiquement. Ca en fait partie plus ou moins, indirectement.

10. Pouvez-vous estimer grossièrement les pourcentages de vos dépenses de formation

(au sens large, pas uniquement achat de prestations) liés aux enjeux suivants :

(1 colonne par interlocuteur)

Cette question était destinée à identifier par un autre moyen la « culture formation » de l'entreprise, à travers les principaux enjeux et motivations à la formation tels que perçus par la direction générale, traduits en budgets globaux.

Contribution du collaborateur à des projets identifiés	50	100	10	35 (*)	?	0	10 ?	25	70	25
Mutations de l'organisation et des métiers	40	0	40	60	> 50	100 →60	> 60	>40	20	25
Correction d'écarts et de dysfonctionnements dans les processus actuels	10	INT	40	1	?	0 →40	20	<10		25
Anticiper la gestion de risques majeurs	10	INT	10	5	?	0	?	25		25
Autre (préciser)		(A)		(B)	(C)	(D)	(E)		(F)	

- A. Interne non formalisé, Budget formation externe faible, obligation légale
 - B. 35% = informatique surtout
 - C. 50% = maîtrise métiers et évolutions ; reste 20 % développement management ; 20% maîtrise culture industrielle : outils d'amélioration continue, production system, 5S, Kanban, et 10% « maîtrise des échanges » (anglais)
 - D. 40% = cercles de Qualité, si prise en compte du coût des arrêts de production pour participer aux cercles. Sinon variable d'une année à l'autre selon les mutations technologiques
 - E. 60% = mobilité et suite investissements ISO 9000/2000 récemment
 - F. 10% anticipation d'évolutions technologiques
- (deux non réponses à cette question)

11. Votre entreprise a-t-elle eu ces 3 dernières années une démarche d'ingénierie de formation (réflexion globale sur les modalités de formation et d'évaluation) ?

Oui, démarche permanente en interne, une part non négligeable du temps du responsable formation y est consacrée (6)

[DG] C'est le responsable production qui a pris ça en mains, aidé du responsable qualité. Ce sont les deux personnes référentes dans ce domaine

[RH] 30% en interne avec 10% ingénierie interne

Oui, en continu avec l'aide d'un cabinet externe (6, dont les 5 mêmes)

Oui, de façon ponctuelle mais sur l'ensemble des actions de formation (1)

Oui, de façon ponctuelle sur un projet particulier (3)

Non, hormis le travail de définition des besoins et les négociations avec les fournisseurs sur les modalités de formation et d'évaluation (0)

Non (2)

[DG] Mais oui au démarrage : sur 2,5 ans mobilisation des collaborateurs (management, contrôle de gestion, devis), création d'une culture commune

12. Qui détient dans votre établissement le rôle de chef d'orchestre (maître d'ouvrage) sur les questions de compétences (C), de formation (F) et de mobilité / gestion des carrières (M) ?
(cités une ou plusieurs fois comme C / F / M)

*Le dirigeant de l'entreprise ou le dirigeant de l'établissement :
cité 8 fois, dont 6 fois C+F+M, une fois C+F et une fois F*

[DG] J'ai le rôle de DRH ; je participe au recrutement. Les compétences c'est aussi le directeur de production, mais c'est fait collégalement

[DG] Chaque manager opérationnel dans les 3 catégories, et globalement le comité de direction

Un responsable RH « groupe » : 3 fois, M, C, C+M

Un responsable RH local : 3 fois, C, F+M, F+C+M

Un responsable spécifique « compétences » : 3 fois, C+M, C+F+M (2)

[RH] un 2e responsable RH pour la mobilité

Un responsable formation : 2 fois F

Chaque manager opérationnel, pour son domaine d'activité : 5 fois, C+F+M (2), F, M, C+F

Un intervenant externe : 0

Autre (préciser) : 4 dont 3 C+F+M

[OP] tout est piloté au comité de direction (4 pers.)

[DG] directeur de production + responsable qualité

[RH] « chaque manager opérationnel a une partie importante là dessus »

D. SYSTEMES D'INFORMATION

Après avoir décrit le « paysage » propre à chaque entreprise en matière de relations enjeux stratégiques – compétences – formation, nous pouvons tenter d'apercevoir en quoi le SI a ou non une place dans les représentations des acteurs, en tant qu'outil contribuant, d'une façon ou d'une autre, aux compétences. Les chiffres entre parenthèse indiquent toujours le nombre de réponses positives, sur les 12 entretiens.

Les réponses spontanées montrent que ce lien n'est pas naturel :

13. Diriez-vous que votre système d'information contribue à l'accroissement des compétences de vos collaborateurs ?

Oui, mais uniquement via des applications métier : 5

[RH] « hélas, pas assez d'applications transversales pour la gestion des compétences ! »

Oui, c'est l'un de ses rôles essentiels : 2

[OP] Oui c'est essentiel. Si on met en place un système si complexe, coûteux, hétérogène, c'est vraiment pour qu'il contribue à l'accroissement des compétences, même plus, qu'il structure l'organisation matricielle des compétences. L'enjeu est là pour nous. [...]

Le système d'information sa première vocation c'est de rendre les gens autonomes dans leurs décisions et dans leur responsabilité. C'est ça. C'est une mise à disposition de l'information, qui doit permettre à chacun de prendre la bonne décision. La bonne décision pour qui ? pour son client (interne ou externe). La motivation du SI c'est ça.

[DG] [...] Je délègue beaucoup et j'attends des autres qu'ils soient autonomes, un responsable BE ou un resp. maintenance se débrouille, il a accès à Internet, il fait sa veille tout seul, c'est son métier. On a un pôle central, îlot de ressources : devis, maintenance, réunion hebdomadaire pour mettre tout en commun. Que personne ne parte en WE avec une information qu'il est le seul à détenir, et revienne 15 jours après. C'est un processus qui rentre dans les méthodes ISO.

Oui, à travers notamment quelques applications transversales (Gestion des connaissances.) : 2

[RH] On en est au tout début. au balbutiement.

Besoin de formaliser pour obtenir des ressources des informaticiens.

[DG] Oui mais pas suffisamment, logiciel de KM "maison" surtout sur SAV

Non, ce n'est pas son rôle : 2

[RH] « non, sauf peut-être via la Gestion des compétences ? »

Non, mais cela devrait évoluer : 0

14. Parmi ces différents moyens permettant l'évolution des compétences de vos collaborateurs via les systèmes d'information, lesquels sont utilisés ou envisageables ?

1 Aujourd'hui / 2 envisageable avant 2 ans / 3 jamais

Lorsque l'on aborde les aspects fonctionnels, les choses se précisent et atténuent la première impression de scission entre les deux mondes.

Conception du SI pour permettre un accès libre aux informations sur le fonctionnement de l'entreprise, son organisation, ses prestations : 5 / 4 / 1

[DG] Beaucoup de choses sont administrées de façon très verrouillée par zone de responsabilité, fichiers clients, RH etc. zones au cœur de l'entreprise et de sa richesse. [RH] prévu, pas encore; intranet en cours ;

[OP] on peut dire « en cours » mais pas sur l'axe évolution des compétences ?

[RH] Tout va se passer plutôt par mail, je diffuse par mail et j'affiche. On fonctionne davantage par affichage, on est beaucoup plus sur un relationnel fort. La culture de l'entreprise est plus de communiquer oralement, d'accompagner les collaborateurs dans les informations qu'on diffuse.

Organisation précise de la veille technologique et concurrentielle et une rediffusion interne de l'information : 9 / 2 / 1

[RH] on a une base veille stratégique, mais au bout d'un moment il y a tellement d'info qu'on ne sait plus ce qui est important ou pas, et vous finissez par ne plus aller la voir

[DG] Chaque collaborateur est supposé passer 10% de son temps en veille technologique et générale ; La veille est validée par production de documents partagés

[DG] Il y a des gens dans l'entreprise dont c'est le rôle, et prise de conscience de tous pour remonter de l'info de façon informelle et non structurée pour être réorganisé. Aujourd'hui notre attitude est plutôt de répondre à l'attente des uns et des autres d'envoyer moins d'information, mais plus pertinente.

[RH] je sais qu'il y a des personnes en charge de ça, en interne rediffusion par mail à certaines personnes, pas de logiciel de capitalisation je pense

Mise en place de formation à distance pour des besoins spécifiques (intra) : 3 / 2 / 6

[RH] ponctuel sur la connaissance métier

[RH] Anglais, Bureautique, formations métier (développement propre)

[DG] exceptionnellement, pour un DESS

[OP] dans quel but ? pour être à distance, ou pour avoir accès à autre chose ? C'est envisageable mais on n'a pas eu ce problème.

Espaces de travail collaboratifs facilitant le transfert de savoirs à l'intérieur d'équipes projet : 7 / 1 / 3

[DG] On travaille beaucoup en collaboratif, circuits de validations, réunions intranet, on est habitués à ce mode de fonctionnement. Les responsables sont géographiquement dispersés quand on a un sujet à traiter on crée des circuits de diffusion et de collaboration, N décisions par jour à 3 ou 4 personnes sur différents lieux. Outils simples complétés par des procédures pratiques.

[RH] : ça ce serait bien qu'on le fasse, c'est envisageable mais pour le moment ce n'est pas vraiment formalisé

Mise en ligne des référentiels de postes et de compétences, et des modalités de progression : 1 / 5 / 5

[OP] on a déjà toutes les fiches de poste et compétences en ligne, mais on n'est pas allé jusqu'aux modalités de progression. On est une toute petite entreprise, il y a une grande proximité chez nous, ça ne sert à rien de vouloir mettre en place des outils trop sophistiqués.

[DG] procédures qualité OUI, fiches de poste NON

[RH] tous les descriptifs ne sont pas accessibles à tout le monde. Chacun a son propre descriptif, et en cas d'ouverture de poste on diffuse. Si quelqu'un a un souhait d'évolution il va venir me voir et on va discuter sur le poste. Un descriptif de poste vous pouvez l'interpréter comme vous voulez, il y a des risques.

Participation à des extranet professionnels interentreprises (actualités, forums, ...) : 6 / 2 / 3

[RH] ponctuellement selon les goûts

[RH] OUI pour la formation, NON pour la production ou le BE

Achat de services de formation à distance « clés en mains » (contenus standards) : 1 / 2 / 7

[RH] Autoformation uniquement sur CD en salle, mais accompagné

[DG] Globalement non, notre principal manque c'est de se rencontrer, donc on ne cherche pas à diminuer les occasions de se voir, mais à les augmenter ! [...] Même pour des formations inter, on a intérêt à ce que le collaborateur rencontre des gens d'autres sociétés.

(autres)

[RH] on vient de mener une expérimentation pour la formation à distance, une formation management et une autre sur la maintenance technique. Ça n'a pas bien marché du tout, le contenu était apprécié, mais le tutorat a été négligé.

[OP] Il y a une chose qui est importante derrière le SI, c'est son côté structurant. En cela il est aussi formateur. Toutes les personnes concernées dans l'entreprise peuvent accéder [aux bases de données] via Internet explorer, c'est vraiment une logique de mise à disposition. [...]

15. Quels sont les principaux freins au développement de l'usage des systèmes d'information pour l'acquisition ou l'entretien des compétences des collaborateurs ?
1 Majeur / 2 Plutôt défavorable / 3 Non (2 non interrogés sur ce point)

Une nouvelle rassurante : il ne semble plus y avoir aujourd'hui de frein majeur à l'utilisation de l'informatique par la plupart des collaborateurs.

Nous ne nous sommes pas vraiment posé la question : 1 / 0 / 9

[RH] pas de blocage mais pas vraiment d'idée, de meneur sur le sujet

Pas de culture informatique dans l'entreprise : 1 / 1 / 8

[RH] sur % de la population, 2 vitesses

[RH] pas de pb pour le tertiaire, tout le monde utilise un PC ; en production il n'y a que quelques PC en libre service, ou au CE, pas de blocage ni de besoin.

[DG] j'aurais dit 1 dans le passé

Chaque direction opérationnelle gère ses propres projets informatiques, dans lesquels les RH n'interviennent pas : 2 / 0 / 8

[RH] C'est beaucoup plus facile pour quelqu'un en production de mettre en place un nouveau logiciel [...] : c'est un passage obligé, il y a des moyens d'investissement. Côté RH on n'a pas la même capacité à faire bouger l'informatique

[RH] Le responsable compétences est associé dès le départ à tout projet, et décide lui-même s'il s'y implique ou non.

Les responsables RH ou formation devraient se former au langage des informaticiens : 0 / 3 / 8

[RH] Le problème de vocabulaire est symétrique. Réalisation d'un lexique maison pour la GPEC.

Pas d'impulsion pour élaborer un projet impliquant les services RH et informatique ensemble : 1 / 0 / 9

[RH] Pas de nécessité

[DG] Pas de DRH

Pas d'équipement micro-informatique accessible à l'ensemble des collaborateurs : 0 / 1 / 9

Pas de culture informatique de la part des collaborateurs : 0 / 1 / 8

[RH] Le jour où on décide d'y aller il n'y aura pas de problème. La culture ça s'installe.

[DG] j'aurais dit 1 dans le passé

Autre

[OP] Le vrai problème c'est la définition du besoin, c'est 70% du boulot. Cette analyse doit être faite par les gens du métier, c'est ça qui est compliqué [...] pas facile sans culture informatique. Toute la logique bases de données (relationnelles) est très marquée techniquement, du mal parfois à faire le lien avec les modèles conceptuels de données.[...]

Notre politique c'est de ne pas laisser des compétences aussi importantes à des gens de l'extérieur. On se fait accompagner. [...].

[RH] Fidélité des collaborateurs => 2 générations très différentes, La difficulté c'est ça certains surfent là dessus en font un outil au quotidien, d'autres font l'effort mais ne sont pas très à l'aise, d'autres enfin en ont peur.

[RH] Aucun frein, je n'aurais pas dit ça il y a 3-4 ans

[RH] On loupe l'évolution, on n'a pas forcément l'idée ou le réflexe, et souvent quand on a l'idée ça semble tellement compliqué qu'on laisse tomber, on se dit qu'on va faire sans.

[DG] Pas de frein, l'enjeu est bien trop déterminant pour que ça n'ait pas été pris en compte

16. Quelles ressources vous aident personnellement ou assistent votre structure dans ces réflexions ou dans la mise en œuvre d'actions ?

Fortement / Occasionnellement / Jamais (sur 9 réponses, 3 non interviewés sur ce point)

OPCA : 2 / 1 / 6

[RH] non sauf financement

[OP] Un OPCA c'est quoi déjà ? Financement du projet triennal par un FSE, autofinancement du reste.

Organisme de formation : 2 / 2 / 5

Syndicat professionnel : 1 / 1 / 7

Club d'entreprises / de dirigeants : 5 / 1 / 3

Consultants RH / organisation : 4 / 3 / 2

[OP] oui, on s'est fait énormément aider par un consultant en organisation, que l'on rencontre toujours au comité de direction, il a fait tout le travail en amont, est allé à la rencontre de chacun, a fait l'accompagnement au changement.

[RH] appui sur un responsable RH à temps partagé

Conseil ou fournisseur informatique : 0 / 1 / 8

[OP] le directeur technique du prestataire (infogérance) me rencontre tous les trimestres pour une journée de veille, anticipation

rem : dans l'un des cas (FSE), tous les acteurs sont mobilisés hormis l'OPCA.

8.3 La conclusion globale de quelques interviewés :

[OP] Le dirigeant a ces questions en tête, l'évolution des compétences ça concerne essentiellement les cadres, ou les techniciens qui sortent du lot, donc comme il y a peu de monde, au feeling, par intuition, par information personnelle ça se gère encore.

Pour moins de 30 personnes les fiches de postes le dirigeant il les a dans sa tête, s'il communique bien, la personne sait où elle en est... Aujourd'hui moins de 50% des fiches de poste sont à jour chez nous.

[DG] J'ai la chance d'avoir fait plein de métiers, et une formation accélérée à la reprise d'entreprise [...]. Si le projet ne sort pas de la tête du dirigeant, c'est pratiquement impossible, il va trouver que c'est de l'argent foutu en l'air. Sauf si c'est un patron de gauche, un patron social. Difficile de trouver des cadres moteurs là dessus, il va falloir qu'ils se battent pour avoir un plan de formation là dessus.

Ou alors par îlot ou secteur d'activité si unité de production autonome, avec les 35 h et les besoins de polyvalence où il faut monter vite en compétence pour tenir sur le marché. J'ai du mal à comprendre le fonctionnement du patronat français[...]

60% des patrons de PME sont des autodidactes, ou des ingénieurs techniques, ils ne se forment pas. Des « vrais managers » qui ont des masters ou des machins il n'y en a pas.

Ils auront d'autant plus de mal à visualiser que c'est important de former les collaborateurs ?

Oui, ils prennent plus facilement [l'optique de] gagner du fric et on verra bien. J'ai parfois l'impression d'être tout seul à avoir ce genre d'idée.

[DG] Le plan de formation est au cœur de notre savoir-faire, jamais communiqué.