

contribuer à ce que chaque femme et chaque homme  
soient créateurs de leur avenir et participent  
à inventer les territoires vivants de demain

développer

idées

agir

rural

participer

projets

territoire

avenir

## RURAL'IDÉES

### Cahier pratique

Mettre en œuvre des appuis en matière de  
management et GRH auprès de dirigeants de  
TPE rurales

Démarches territoriales ou sectorielles

Ce livret rassemble des fiches méthodologiques complétées par des exemples d'outils et des fiches pratiques. Il a été élaboré à partir de l'expérience menée par BEST-RH, opération visant à expérimenter des modalités d'accompagnement des TPE rurale sur des questions de management et de gestion des ressources humaines.

Parce qu'il est à la fois technicien, gestionnaire, commercial, encadrant et DRH, le dirigeant de TPE ne peut pas tout maîtriser. La taille de l'entreprise ne permet pas la création de fonctions-support avec une personne dédiée à la gestion des ressources humaines. De surcroît, en milieu rural avec une faible densité d'entreprises, les services extérieurs qui pourraient l'aider sont absents, ou distants. Enfin, les caractéristiques des territoires les plus défavorisés font que les entreprises rencontrent des problèmes d'attractivité, de marché local du travail plus restreint, de mobilité quotidienne des salariés ou de logement... Toutes ces raisons justifient que les collectivités de proximité, communautés de communes ou PETR, en collaboration avec les chambres consulaires et les branches, puissent conduire des opérations visant à compenser ces difficultés.

Par simplicité de langage, les TPE sont souvent dans ce guide dénommée « entreprises ». Il s'agit en fait de tout employeur du territoire, quel que soit son statut : entreprises individuelles, professions libérales, agriculteurs, SA, SARL, SAS, coopératives, SCIC, associations... Tous peuvent être concernés par cette problématique transversale qu'est la gestion des ressources humaines. Une opération locale peut toucher un secteur d'activité, mais aussi bien entendu elle peut être intersectorielle. Dans les deux cas, ce qui justifie l'implication du territoire, c'est soit la nécessité d'intervenir sur les conditions locales de l'emploi (attractivité, marché local de l'emploi, habitat et transports, services aux salariés...), soit la proximité géographique entre les entreprises.

Les chargés de mission des collectivités sont le plus souvent des généralistes du développement local, ceux des chambres consulaires sont des généralistes de l'entreprise. Monter des solutions de proximité adaptées au contexte local et mobilisant le territoire nécessite des compétences croisées dans ces deux champs : économie de l'entreprise et développement local. S'attaquer aux problématiques de management humain et de gestion des RH demande aussi un peu de méthode, tant le sujet est inhabituel pour des TPE et des collectivités, et sensible pour des dirigeants.

Ce Cahier pratique est le fruit de nombreux échanges professionnels, d'un groupe de pilotage, de relectures et contributions. Les personnes suivantes y ont participé :

- Karine Albouy, animatrice de l'Association tarnaise de l'hôtellerie de plein air
- Pascal Bonnin, conseiller en formation-développement à l'Adefpat
- Laurence Bousquet, conseillère Chambre de métiers et de l'Artisanat du Tarn
- Stéphane Capgras, animateur économique de Gaillac Graulhet Agglomération
- Sandrine Court, consultante-formatrice de l'Adefpat
- Hubert Delamarre, conseiller CCI du Tarn
- Florence Fargier, consultante formatrice de l'Adefpat
- Audrey Fenestre, conseillère en formation-développement à l'Adefpat
- Angel Fernandez, président de l'Association tarnaise de l'hôtellerie de plein air
- Philippe Holt, ARACT Occitanie
- Nathalie Maldjian, consultante-formatrice de l'Adefpat
- Valérie Morel, Unité départementale DIRECCTE du Tarn
- Jean-Marie Nègre, Vice-Président de Gaillac Graulhet Agglomération
- Emmanuelle Sintès, directrice du groupement d'employeur ALTERN
- Alain Vaïssette, conseiller CCI du Tarn

## Les actions conduites

Un volet territorial : la communauté de communes Tarn & Dadou (devenue Gaillac Graulhet agglomération)

- 3 séances de sensibilisation sur les thèmes de la fidélisation, de la motivation des salariés, et des générations Y-Z, 13 dirigeants concernés. Ces séances ont initié « les instants RH de La Grappe », organisés par GRANILIA, pépinière d'entreprise et espace de Co-working de Gaillac.
- 6 diagnostics RH d'entreprises
- 4 entreprises accompagnées en formation-développement et 2 entreprises orientées vers un autre dispositif

Un volet professionnel à l'échelle d'un département : l'association tarnaise de l'hôtellerie de plein air

- 10 diagnostics d'entreprises et un questionnaire à tous les membres (65)
- 25 entreprises sensibilisées à partir de la synthèse des diagnostics et des questionnaires
- 1 livret « les sources d'information RH en HPA » à disposition de tous les membres
- 1 groupe de travail « échange de pratiques de management et GRH » (7 participants)
- 1 groupe projet local sur la mutualisation de solutions pour des tâches opérationnelles : 5 actions-test sont lancées (banque de travail, emploi de ménage mutualisé à 2 entreprises, démarche départementale de formation et revalorisation des emplois de ménage, fichier commun pour des sous-traitant en espaces vert et maintenance, cahier des charges d'une sous-traitance en ménage).

## L'Adefpat

**L'ADEFPAT** est une association régionale, créée en 1983 par des organisations de développement local qui ont souhaité se doter d'un outil adapté à l'accompagnement des porteurs de projet. Elle regroupe les pays, PETR, Parcs et les chambres consulaires, ainsi que les Collectivités territoriales – conseils départementaux et Région – et les représentants de l'Etat.

L'ADEFPAT conçoit et finance des actions de formation pour aider des projets qui contribuent au développement d'un territoire. Pour cela, l'ADEFPAT utilise une méthode de formation spécifique, la formation-développement. La formation-développement aide des porteurs de projets en leur apportant non seulement les méthodes et compétences nécessaires mais aussi en mobilisant autour d'eux, pour la réussite de leur implantation, les élus, d'autres entrepreneurs locaux, des administratifs, des associations.... En retour, les porteurs de projets contribuent à l'économie locale, à la dynamique collective et à la cohésion sociale.

L'ADEFPAT est financée par la région Occitanie avec un co-financement du Fonds Social Européen (FSE) et du Fonds de Développement Rural (FEADER), par l'Etat et les conseils généraux du Lot, du Tarn et du Tarn-et-Garonne. L'ensemble de ces financements permet d'accompagner une centaine de projets par an avec des résultats durables.

L'opération BEST-RH (Besoins Stratégiques des TPE rurales et gestion des Ressources Humaines) a été co-financée par le FSE (programme Adefpat OPTER) la Direccte Occitanie dans le cadre de son appel à projet 2016 « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi », Axe 3 : structuration de la fonction RH au sein des TPE/PME et le Fonds Social Européen.

## SOMMAIRE

*Les 5 fiches méthodologiques suivantes s'appuient sur des fiches pratiques qui amènent des précisions sur tel ou tel point, et des fiches outils qui peuvent être reprises ou adaptées par les chargés de missions.*

### Fiches méthodologiques

1. Comment préparer une démarche locale
2. Comment détecter un besoin
3. Comment proposer un appui individuel à une TPE
4. Comment monter un accompagnement collectif
5. Comment faire émerger un projet commun

### Fiches pratiques

Matrice de questionnement sur la démarche

L'entretien centré

Approche technique ou traitement de fond ?

Une typologie de liens entre projets de TPE, problématiques RH et territoire

**Acteurs et dispositifs** mobilisables selon les modalités choisies (comptable, branche, Chambre consulaire, OPCA, FD, GE, DLA etc.)

Quelques **modalités** d'appuis collectifs ou individuels (information simple, conseil, coaching, formation-développement)

Quelques techniques d'animation et d'échange

Exemple de fiche méthodologique produite en échange de pratiques

### Fiches outils

Guide d'entretien exploratoire

Guide d'entretien de pré-diagnostic

Trame de cahier des charges d'une prestation RH

La feuille de route post-formation

## PREPARER UNE DEMARCHE LOCALE D'ACCOMPAGNEMENT DES TPE EN MATIERE DE GRH ET MANAGEMENT

### De quoi s'agit-il ?

Cette fiche introductive doit permettre à l'animateur souhaitant mettre en œuvre une politique d'accompagnement des TPE sur la question des GRH et du management de se poser les bonnes questions qui guideront sa démarche méthodologique. Elle doit être une aide en amont de la démarche, au moment de la réflexion sur la méthodologie. En effet chaque démarche sera spécifique selon le contexte, les partenaires, le profil de territoire, les questions à traiter, l'antériorité des relations avec les entreprises. C'est une étape incontournable et importante qui peut conditionner la réussite (ou non de la démarche). Elle a tout intérêt à être menée de façon partenariale et concertée.



### Le but recherché :

Se poser les bonnes questions de méthodologie de gestion de projet à appliquer à l'accompagnement des TPE en matière de GRH et de management

### Public-cible :



**L'animateur lui-même – les partenaires, les élus**



### **Les préalables :**

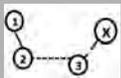
La première question à laquelle répondre avant même d'établir une méthodologie est celle de la finalité et des objectifs. Qu'est ce que j'attends de la mise en place d'une telle démarche ? Que doit elle apporter aux entreprises ?

- Une prise de conscience de l'importance des RH ?
- Une montée en compétence des chefs d'entreprise ?
- La mise en place de services partagés ?
- ...

à mon organisation ?

- une plus grande attractivité de mon territoire ?
- un renforcement de l'accompagnement de mon organisation sur cette thématique ?
- la création d'un lien entre chefs d'entreprises et élus locaux ?
- ...

La liste de objectifs pourra être complétée suite aux entretiens avec les chefs d'entreprises.



### **La méthode, les étapes :**

La matrice des questions de départ (voir la fiche annexe qui balise la démarche avec quatre questions-clé) pose les questions incontournables au vu des objectifs formulés.

- 1 – Qui est légitime pour agir (chambre consulaire, collectivité, branche ?) → chef de file de l'action
- 2 – Comment mobiliser les entreprises → gouvernance partagée avec élus et dirigeants
- 3 – À quelle échelle agir : département, intercommunalité, infra ?
- 4 – Quel programme d'action ? → réponse concertée avec des partenaires

Il faut tenter d'y répondre pour pouvoir ensuite dérouler un programme. Il est indispensable d'organiser des réunions de travail avec ses partenaires pour y répondre ensemble et de positionner le rôle de chacun... et de faire valider cette réponse concertée par les instances décisionnels (élus...)



## La posture de l'animateur

L'important est d'être en questionnement et ouvert. Afin de ne pas échouer dans son programme il est primordial de se mettre à la place des chefs d'entreprise pour comprendre ce qui est cohérent pour eux et comment répondre à leur attente. Pour cela il paraît indispensable d'élaborer la réponse à plusieurs partenaires et d'accepter que d'autres soient chefs de file sur une action si cela paraît légitime... et c'est souvent une des conditions de réussite.

### Astuces :

Il n'existe pas de démarche type pour accompagner les TPE en GRH Management. Tout dépend du contexte local, des actions déjà mises en place, du profil des entreprises... Soyez ouvert et travaillez en partenariat pour être plus inventif dans les réponses à apporter.

### Attention à...

...travailler dans le cadre d'un véritable PARTENARIAT : message commun et bonnes connaissances des rôles et des actions des uns et des autres. Un effet « défilé de techniciens » et millefeuille d'actions peut avoir un effet très négatif auprès des chefs d'entreprise. Par contre renvoyer l'image d'un groupe de partenaires concertés et avançant ensemble pour une problématique prioritaire peut avoir un effet démultiplicateur.



### Témoignage :

*« La collectivité n'est pas à aujourd'hui identifiée par les entreprises comme l'interlocuteur de proximité sur les questions de ressources humaines. Nous avons tout intérêt à nous appuyer sur des réseaux d'entreprises, organismes consulaires ou branches professionnelles pour toucher des entreprises sur ces enjeux, quitte à ne pas apparaître en première ligne. Cela pourrait changer à l'avenir selon le degré d'action futur de la collectivité et l'organisation locale mise en place pour l'appui aux entreprises... »*

*S.C. Développeur Economique dans une communauté d'agglomération*

Pour aller plus loin



#### Fiches pratiques

- La matrice des questions de départ

## DETECTER LES BESOINS D'UNE TPE EN MATIERE DE GRH ET MANAGEMENT

### De quoi s'agit-il ?

Cette fiche traite de la manière de repérer les difficultés d'un dirigeant d'entreprise en matière de gestion des ressources humaines ou de management. Le repérage s'effectue lors d'une rencontre centrée sur les besoins et/ou sa demande d'appui. Qu'elle soit d'ordre général ou ciblée dès le départ sur les questions de RH, la rencontre doit permettre de comprendre la situation-problème du dirigeant et de ses salariés, en relation avec les enjeux stratégiques de la TPE et le territoire, lieu de vie des salariés, creuset de compétences, échelle de solutions collectives...

NB. Cette fiche est indissociable des fiches traitant de l'appui individuel, collectif ou de projet. En effet, il est souhaitable de tester des pistes de solution d'appui en fin d'entretien.



### Le but recherché :

Comprendre la problématique de GRH et de management dans l'entreprise  
Repérer des besoins qui pourraient être communs à plusieurs TPE

### Public-cible : Le dirigeant



NB. Dans certains cas, il est possible d'associer un ou plusieurs salariés sur une partie de l'entretien. Pour une bonne compréhension de la situation, il faudrait normalement entendre des salariés aussi. En effet, en cas de dysfonctionnement, il est inévitable que dirigeant et salariés n'aient pas la même vision. S'il est souvent impossible de recueillir ces différents points de vue lors d'un premier entretien, les salariés pourront parfois être associés dans un second temps (par des entretiens individuel, en les associant à des temps de travail...)



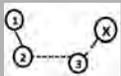
### Les préalables :

Avant l'entretien, informez-vous sur l'entreprise, son secteur d'activité, les enjeux de GRH, de management et de compétences dans les métiers concernés, la branche de rattachement...

N'hésitez pas à questionner un partenaire.



Prenez rendez-vous à un moment où le dirigeant sera disponible. Notamment quand il n'y a pas de demande explicite, les gérants d'entreprise ne sont pas prêts à y consacrer plus d'une heure, alors qu'il faudrait pourtant deux bonnes heures. Lors du contact téléphonique, si vous sentez une hésitation sur sa disponibilité, proposez une durée d'une heure. Vous verrez que la plupart du temps l'entrevue durera plus longtemps : les gens se livrent volontiers si vous les laissez s'exprimer sur leur travail et si vous tirez le fil des problèmes rencontrés.



### La méthode, les étapes :

Les guides d'entretien proposés dans les fiches-outils ne sont pas des questionnaires. Ils contiennent les sujets à aborder sous la forme de questions ouvertes. L'un est plutôt destiné à poser un pré-diagnostic des besoins, l'autre est plutôt exploratoire pour détecter des problèmes, orienter, proposer des actions collectives.

Préambule : bien expliquer pourquoi et dans quel cadre vous vous voyez (à sa demande, suite à une réunion, dans une démarche exploratoire...). Vous devez aussi garantir la confidentialité de l'entretien.

Parties A à C : le point de départ (stratégie et/ou projets et/ou difficultés) et l'ancrage local de la TPE. Ce temps permet de dégager les premières hypothèses pour comprendre la situation.

Les parties D à G permettent d'approfondir tel ou tel sujet pour vérifier, compléter ou réfuter l'hypothèse de départ.

Partie H : vous pouvez alors reformuler la demande (pour l'entretien de diagnostic reformulez aussi la problématique), et évoquer les pistes d'appui possible si vous êtes à l'aise avec le sujet. Ces pistes sont à vérifier par une analyse post-entretien.



## La posture de l'animateur

Bienveillance, envie de comprendre, sans jugement.

Pensez au contexte de contraintes dans lequel votre interlocuteur évolue : marché en berne ; pression sur les prix ; difficultés quotidiennes d'organisation, de financement, clientèle insuffisante ou mécontente ; journées à rallonge ; problèmes insolubles...

Curiosité, empathie.

NB. A moins d'avoir une démarche frontale de contentieux, il n'est pas possible d'améliorer la situation des salariés sans aider le dirigeant à comprendre un dysfonctionnement, à améliorer ses pratiques, à revoir des procédures ou une organisation déficiente.



## Astuces :

Pour comprendre une organisation, son management, les compétences nécessaires... rien ne vaut une description des différentes activités nécessaires à la production du bien/service de l'entreprise. Qui fait quoi ? Les gens aiment parler de leur métier, de ce qu'il faut faire pour y arriver. Questionnez même si vous connaissez en partie les métiers de l'entreprise. Avec cette question d'organisation, le dirigeant s'exprime aussi sur tout le reste.

## Attention à...

SOYEZ REACTIF ! La prise en compte d'une demande (depuis le premier contact jusqu'à la mise en œuvre d'une réponse adaptée) doit être très réactive. Si une amorce d'action n'est pas engagée dans le mois qui suit, le dirigeant passe très souvent à autre chose, soit en trouvant lui-même une solution (parfois de manière insatisfaisante), soit en « enterrant » le problème faute de solution.

La résistance au changement est normale, que ça soit pour un dirigeant ou pour ses salariés. Essayez de comprendre où sont les freins d'ordre personnel. Le management et la GRH touchent à des questions parfois très sensibles qui ne se traitent pas dans un format court. Comprendre ces freins permet aussi de choisir le bon angle d'attaque : passer par une approche techniques pour aborder peu à peu les questions sensibles ? ou aborder directement les questions sensibles, si toutefois le dirigeant en est conscient au départ ?



## Témoignage :

« Au départ, mon projet et ma demande étaient de trouver de nouveaux clients. J'ai beaucoup apprécié que quelqu'un soit à l'écoute, et se mette à ma hauteur pour comprendre qu'il y avait aussi un besoin autour du premier recrutement. Ça nous a permis de voir que les deux parties sont très liées : qu'il faut s'occuper à la fois de trouver de nouveaux clients et aussi voir comment prendre un salarié. L'appui mis en place dans la foulée m'a permis de choisir le stage comme formule d'intégration, de voir comment trouver un stagiaire, le profil de la personne, les tâches commerciales à confier à quelqu'un, à quoi faire attention pour travailler avec un futur salarié... »

A.C.M., gérante d'une entreprise de publicité



Pour aller plus loin



	<p><u>Fiches outils</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les guide d'entretien (pré-diagnostic ou exploratoire)</li> </ul>
--	--

<p><u>Fiches pratiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entretien centré</li> <li>- Approche technique ou traitement de fond ?</li> </ul>
---

## PROPOSER UN APPUI INDIVIDUEL

### De quoi s'agit-il ?

A l'issue d'un entretien de pré-diagnostic sur les besoins en management et GRH, les problèmes à résoudre sont mieux cernés mais les solutions ne sont pas toujours faciles à trouver ou à mettre en œuvre.

Des appuis individualisés sont possibles, ils relèvent le plus souvent :

- de la simple information par l'expert comptable, la profession ou la chambre consulaire
- du conseil
- de la formation ou de la formation-développement
- du coaching

Encre faut-il en préciser les objectifs et contenus, et identifier les aides possibles.

### Le but recherché :

Passer d'une compréhension des besoins à des solutions possibles pour traiter les difficultés du dirigeant



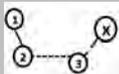
**Public-cible :** Le dirigeant qui a été préalablement rencontré pour analyser ses besoins



### Les préalables :

Il est possible de formuler des pistes de solution en conclusion de l'entretien de détection des besoins. Dans ce cas les pistes évoquées sont assorties d'une précaution : elles sont à confirmer par une analyse plus fine post-entretien.

La base de l'élaboration de ces propositions, ce sont les informations recueillies lors de l'entretien initial.



### La méthode, les étapes :

Les pistes de solutions peuvent être mises en œuvre par le dirigeant. Vous pouvez aussi proposer une ou plusieurs modalités précises d'appui. Le processus de choix peut être l'occasion de faire avec le dirigeant une comparaison de leurs caractéristiques, avantages et inconvénients.

1. Extraire de l'entretien les points-cléf : éléments stratégiques, ce qui marche, ce qui ne marche pas, ce qui explique des dysfonctionnements ; les motivations, valeurs et croyances du dirigeant...
2. Formuler la problématique en partant d'éléments stratégiques (exigence de rentabilité, enjeux de positionnement, besoins liés au projet de l'entreprise) et en décrivant la situation-problème qui en découle.
3. Identifier les modalités qui semblent appropriées en s'aidant des fiches « quelques modalités d'appui » et « acteurs et dispositifs mobilisables selon les modalités choisies ».
4. Prendre en compte le temps long nécessité par des changements de fond.
5. Vérifier l'actualité des dispositifs mobilisables. Sont-ils activés ? Quelles en sont les conditions, les calendriers d'instruction, les formalités... ?
6. Prendre rendez-vous avec le dirigeant pour reformuler la problématique, en débattre, puis choisir la modalité pertinente et le ou le dispositif mobilisable. Si le dispositif envisagé est connu et/ou mis en œuvre par un partenaire de proximité, il est souhaitable de l'associer à ce rendez-vous.
7. Aider le dirigeant à formaliser sa demande d'appui, à partir des données du diagnostic et d'éléments complémentaires à fournir.

Quelques thèmes courants pour un appui individuel : la mise en place d'une organisation plus adaptée, de procédures, de pratiques de communication interne (réunions, entretiens...), d'un processus de recrutement ; l'implication des salariés sur un projet d'entreprise, la structuration d'une équipe motivée ; la résolution de problèmes de fonds (conflits récurrents, incompréhensions salariés/employeurs, dysfonctionnements à répétition, démotivation...) ; la mise à jour d'obligations légales.

## La posture de l'animateur



La restitution de votre diagnostic doit privilégier l'expression de faits et des propositions d'explication. Surtout pas de jugement ni de vérités péremptoires. Ce que vous abordez est complexe, difficile à mettre en œuvre dans le quotidien d'un dirigeant de TPE.

Soyez prudent si vous faites un premier retour en fin d'entretien initial (souhaitable pour poser des hypothèses, mettre en route des réflexions personnelles du dirigeant et tester des pistes de diagnostic). Faites-le sous réserve d'une relecture attentive de vos notes, d'une analyse à tête reposée.

### Astuces :

N'hésitez pas à échanger sur les cas complexes avec un collègue, un chargé de mission d'un organisme partenaire (CCI, ARACT, OPCA, branche...), un consultant, un conseiller en formation-développement. Certains sujets simples peuvent aisément trouver des réponses auprès du comptable ou de la branche.

### Attention à...

Dans un premier temps les pistes formulées dans un cahier des charges, ou à l'oral avec un consultant, sont imprécises. Soyez vigilant à ce que la proposition détaillée d'appui soit formulée clairement avec des objectifs, des contenus, des modalités d'appui et un calendrier.

Les moyens d'une TPE pour acheter une prestation de conseil ou de coaching sont limités. Pour certains dirigeants, 600 € représentent un demi mois de revenu personnel ! Il n'est pas décent de proposer des appuis hors de la portée financière de l'entreprise.



### Témoignage :



Après une phase de croissance rapide de l'entreprise, M.B., gérant d'une menuiserie, a rencontré des difficultés d'organisation avec des équipes plus nombreuses, moins motivées et moins autonomes. A la suite de l'analyse des besoins, plusieurs dispositifs ont été mobilisés : un conseil RH (avec le dispositif d'appui-conseil RH TPE PME de la Direccte Occitanie), un accompagnement en formation-développement (Adefpat) et un coaching financé par l'entreprise.

*« Avant je n'avais aucune vision précise, c'était trop compliqué pour moi. Je croyais que la fonction RH et le mangement c'est fait pour les grosses boutiques, pas pour nos petites boîtes BTP. Quand vous m'avez listé ce qui pourrait être mis en place, je me suis dit « dans quoi je m'embarque ! ». Mais il s'avère que dès la première séance, c'était important, qu'on n'avait rien, aucune base, que tout ce qu'on avait fait n'avait pas fonctionné, que c'était laborieux. Il fallait formaliser une organisation claire et communicable à tous : qui fait quoi, qui est responsable ? On a interrogé les salariés, il en est sorti un tas d'idées, les gens se sont sentis écoutés. A partir de là, il fallait donner suite, et rapidement, avec des échéances et de manière transparente. J'ai aussi appris à mieux communiquer.*

*Difficile encore aujourd'hui pour moi d'expliquer les choses aux salariés : pourquoi je fais ça, quelles améliorations visées, ce que ça leur apporte ? Ça prend du temps. Des fois le temps d'expliquer et réexpliquer... je l'aurais fait moi-même ça irait plus vite. Mais si on veut agir sur le long terme, il faut en passer par là. Le retour n'est pas immédiat. La GRH c'est sur du long terme.*

### Pour aller plus loin



	Fiches outils
	- Exemple de cahier des charges d'un appui conseil / d'une formation

	Fiches pratiques
	- Typologie de liens entre projets d'entreprise et problématiques RH
	- Approche technique ou traitement de fond ?
	- Les modalités d'appui, acteurs et dispositifs sur le management RH

## MONTER UN ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF

### De quoi s'agit-il ?

Sur le territoire, après plusieurs rencontres de dirigeants, une ou plusieurs problématiques communes se dégagent. C'est parfois même recherché. Les entretiens (exploratoire ou pré-diagnostic) sont parfois même menés suite à un pressentiment de problématique commune.

Cette fiche traite des réponses collectives à des besoins similaires détectés dans des entreprises. Chaque entreprise peut s'informer, se former, s'outiller dans un cadre collectif, à charge pour elle d'appliquer à son niveau les solutions. Quelques exemples d'actions collectives qui traitent de besoins récurrents :

- L'organisation locale de formations habituellement trop distantes pour les salariés
- Des informations ou formations sur des thèmes généraux et largement partagés (les générations Y et Z, la fidélisation des salariés, l'actualité du droit du travail...)
- Des animations collectives (échanges de pratiques ou co-développement) permettant de partager entre dirigeant et de monter en compétences sur des sujets communs

Une autre fiche traite de solutions partagées, avec un projet commun à plusieurs entreprises ou avec le territoire.

### Le but recherché :

S'appuyer sur des besoins récurrents pour une réponse collective.

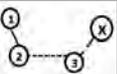


**Public-cible :** Selon les besoins : les dirigeants, les salariés



### Les préalables :

Pour être certain d'entraîner un minimum de participation à l'action, il est nécessaire d'avoir repéré et qualifié des besoins similaires dans un nombre suffisant d'entreprises. Avec l'assurance d'avoir au moins 5 à 6 participants, il est ensuite aisé de proposer largement l'action à l'ensemble des TPE du territoire. Avant d'engager une animation spécifique telles que l'échange de pratiques ou le co-développement, il faut s'assurer que la dynamique de groupe le permettra : confiance minimum, non concurrence, motivation forte pour échanger sur des sujets sensibles, envie d'apprendre...



### La méthode, les étapes :

Le point de départ est une catégorie de problèmes identiques, rencontrés dans plusieurs entreprises.

1. Formuler une offre (de formation, d'information, de sensibilisation, d'action collective) en utilisant les termes et le registre des dirigeants (novlangue et vocabulaire technique interdit !). Diffuser largement l'information, par un canal privilégié auprès des dirigeants déjà rencontrés (un mail personnalisé est apprécié), et plus largement par tous les canaux imaginables : presse, blog éco de la collectivité, e-letter de vos partenaires...
2. Simultanément, consulter (si nécessaire pour des gros montants et selon les financements affectés à l'action) et passer commande à un intervenant compétent (voir fiche outil cahier des charges)
3. Organiser l'action à des horaires et dans un lieu pratiques pour les dirigeants.
4. Prévoyez un questionnaire de satisfaction, et un tour de table sur les suites à donner par chaque participant, ou à l'échelle du territoire / de la profession.

Si vous assurez vous-même l'intervention, quelques recommandations (qu'on doit aussi trouver dans le cahier des charges ou les critères de choix de l'intervenant) :

- Prévoyez des temps d'expression des dirigeants, partez des pratiques réelles des participants ;
- Ménagez des temps d'échange en grand groupe ou en atelier, faites produire des solutions en groupe ;
- Engagez les participants à mettre en pratique, à se donner une feuille de route.



## La posture de l'animateur

Même s'il doit maîtriser le sujet pour contrôler les échanges et apporter des compléments, l'intervenant doit avoir une posture d'animateur. Dans le cas contraire, vous prenez le risque d'avoir une conférence fade et un désintérêt très rapide des participants.

### Astuces :

La feuille de route : à distribuer et à remplir par chacun en fin de séance, elle incite à la mise en pratique. L'importance de la disposition de la salle : elle doit se prêter aux échanges, à la convivialité, à la mise en place de sous-groupes... Sur un temps de 3h, faire bouger les gens (en mini-groupe, avec des animations de type métaplan etc.) rend l'exercice plus dynamique, et non scolaire.

### Attention à...

Certaines personnes ont des mécanismes de frein très puissants, se mettant des limites avant d'explorer la nouveauté, le champ des possibles, les avantages à en tirer, les conditions de mise en œuvre : « *oui mais tout ça ne marchera jamais chez-moi* », « *votre solution, ça coûte trop cher* » etc. Quand une telle attitude « plombe la réunion », il ne faut pas hésiter à la verbaliser de manière neutre, sans attaquer les personnes : « *se mettre des freins est un travers classique pour avancer. Je vous propose qu'on dépasse ces impossibilités pour aller jusqu'au bout de la réflexion / de la démarche / des propositions / de la solution abordée...* »



### Témoignage :



Plusieurs gérants de l'hôtellerie de plein air dans le Tam (réunis via leur association départementale) se sont réunis à deux reprises pour échanger sur des difficultés communes. A l'issue de ces réunions d'échanges de pratiques, ils ont produit des fiches méthodologiques bien adaptées à leurs métiers et à la taille de leurs structures, sur les thèmes suivants : gagner du temps et s'organiser ; recruter un saisonnier ; recruter un permanent ; intégrer et former les nouveaux salariés ; encadrer et recadrer un salarié. Ces fiches sont à l'usage de l'ensemble des adhérents de l'association. Pour l'une des participantes « *L'échange de pratique, c'est là où on se retrouve le mieux... j'y ai plus appris qu'en formation. Dans la foulée, ça m'a donné envie de le mettre en place chez moi, et aussi j'ai prévu d'approfondir en sollicitant [l'association départementale] pour les contrats de travail* ».

Pour aller plus loin



	<p><u>Fiches outils</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemple de cahier des charges d'un appui conseil / d'une formation</li> <li>- La fiche post-formation du participant</li> </ul>

	<p><u>Fiches pratiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques techniques d'animation et modalités d'échange collectif</li> <li>- Exemple de fiche méthodologique produite en échange de pratiques</li> </ul>

## FAIRE EMERGER UN PROJET COMMUN

### De quoi s'agit-il ?

Sur le territoire, après plusieurs entretiens individuels avec des dirigeants, une ou plusieurs problématiques communes se dégagent. C'est parfois même recherché. Les entretiens sont parfois même menés suite à un pressentiment de problématique commune qui pourrait faire l'objet d'un projet collectif.

Quelques exemples de projets collectifs sur des questions de management et de ressources humaines :

- L'organisation d'une communication visant à attirer des salariés
- La mise en place de formations locales adaptées à des besoins de plusieurs entreprises
- La création de services visant à faciliter la vie locale des salariés et à rendre le territoire attractif (logement, transport, garde d'enfants...)

La plupart de ces projets sont à monter en partenariat avec la collectivité locale.

Une autre fiche traite d'actions collectives sur des besoins identiques mais dont les solutions sont propres à chaque entreprise.



### Le but recherché :

Passer de besoins communs à un projet de solution collective.

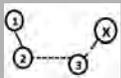


**Public-cible :** *Un groupe projet comprenant, selon le projet, des dirigeants, des salariés, des représentants d'association, des élus locaux...*



### Les préalables :

Pour être certain d'entraîner un minimum de participation à l'action, il est nécessaire d'avoir détecté et qualifié des besoins similaires dans un nombre suffisant d'entreprises. La définition du projet ne peut se faire sans la participation de représentants des bénéficiaires. Il est important de repérer au moins un leader, prêt à s'engager pour entraîner d'autres dirigeants, pour négocier des moyens avec la collectivité, pour faire valoir le point de vue des professionnels... Pour les mêmes raisons de représentation des parties prenantes, il est important d'avoir repéré un ou plusieurs élus motivés si le projet a un caractère territorial.



### La méthode, les étapes :

Le point de départ est le problème commun, rencontré dans plusieurs entreprises.

1. Composer un groupe projet mixant les parties prenantes concernées : en tant qu'utilisateurs du futur projet (des dirigeants et/ou des salariés et/ou des conjoints de salariés), en tant que financeurs ou maître d'ouvrage possibles (collectivité, associations locales), en tant qu'expert local sur la question (responsables associatifs, service public local de l'emploi, centre de formation...). Une ou plusieurs idées de projet, même si elles ne sont pas retenues plus tard, sont nécessaires pour laisser entrevoir le champ des possibles.
2. Animer une ou plusieurs réunions exploratoires : ces réunions visent à former un minimum de socle commun sur l'enjeu, les problèmes et la nécessité de les résoudre.
3. Produire avec le groupe projet un plan d'action : ce qu'il faut faire pour passer de l'idée au projet, pour définir la meilleure solution et la décrire précisément. Pensez à prévoir des micro-actions-test quand cela est possible, afin de vérifier que les solutions envisagées répondent bien aux besoins des futurs utilisateurs.
4. Choisir avec le groupe la modalité la plus appropriée : animation par l'agent de développement, appui d'un consultant, accompagnement en formation-développement...
5. Composer et réunir un comité de pilotage composé du groupe projet et des partenaires qui auront à interagir avec l'étude ou la mise en œuvre du projet.
6. Selon les cas, piloter l'action ou l'animer en direct.

Si vous assurez vous-même l'intervention, voici une méthode simple de progression d'une réunion :  
 RPBDC : réalité, problème, besoin, demande, contrat.  
 Voir aussi la fiche pratique « quelques techniques d'animation ».



### La posture de l'animateur



Même s'il doit maîtriser le sujet pour contrôler les échanges et apporter des compléments, l'intervenant doit avoir avant tout une posture d'animateur. Dans le cas contraire, vous prenez le risque de projeter votre vision des choses alors que l'important est la vision partagée du groupe, issue des visions des participants. Vous prendriez le risque que ce soit votre projet et pas celui des parties prenantes.

### Astuces :

L'importance de la disposition de la salle : elle doit se prêter aux échanges, à la convivialité, à la mise en place de sous-groupes... Sur un temps de 3h, faire bouger les gens (en mini-groupe, avec des animations de type métaplan etc.) rend l'exercice plus dynamique, et non scolaire.

### Attention à...

Certaines personnes ont des mécanismes de frein très puissants, se mettant des limites avant d'explorer la nouveauté, le champ des possibles, les avantages à en tirer, les conditions de mise en œuvre : « oui mais tout ça ne marchera jamais chez-moi », « votre solution, ça coûte trop cher » etc. Quand une telle attitude « plombe la réunion », il ne faut pas hésiter à la verbaliser de manière neutre, sans attaquer les personnes : « se mettre des freins est un travers classique pour avancer. Je vous propose qu'on dépasse ces impossibilités pour aller jusqu'au bout de la réflexion / de la démarche / des propositions / de la solution abordée... »



### Témoignage :



Après avoir questionné l'ensemble des adhérents de l'association tarnaise de l'hôtellerie de plein air, une problématique pressentie s'est confirmée : comment confier plus de tâches opérationnelles à des salariés ou sous-traitants, et ainsi se consacrer aux aspects stratégiques du métier de dirigeant. Un groupe de gérants de 5 campings du secteur de Gaillac a décidé d'explorer des solutions collectives. Avec l'appui d'une consultante-formatrice en management et organisation, ils ont décrit les problèmes posés pour le ménage en pleine saison, ainsi qu'en hiver l'entretien des espaces verts et les travaux de maintenance.

A l'issue de 2 réunions, ils décident de tester à petite échelle les actions suivantes :

- Un fichier commun de sous-traitants qualifiés (espaces verts, élagage, petits travaux...)
- Un cahier des charges soumis à une entreprise pour le ménage
- Un emploi partagé entre deux établissements pour le ménage
- Une esquisse de banque de travail entre deux gérants

De plus, ils déclenchent une démarche plus large à l'échelle départementale pour mieux recruter des emplois de ménage, en lien avec les services de l'emploi, la profession hôtelière et la CCI, et pour envisager un cycle de formation localisé dans le département.

Pour aller plus loin



	<p><u>Fiches outils</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemple de cahier des charges d'un appui conseil / d'une formation</li> </ul>
--	--

<p><u>Fiches pratiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelques techniques d'animation et modalités d'échange collectif</li> </ul>
---

# FICHES PRATIQUES

Fiche 1 – Matrice de questionnement sur la démarche

Fiche 2 – L'entretien centré

Fiche 3 – Approche technique ou traitement de fond ?

Fiche 4 – Une typologie de liens entre projets de TPE, problématiques RH et territoire

Fiche 5 – **Acteurs et dispositifs** mobilisables selon les modalités choisies (comptable, branche, Chambre consulaire, OPCA, FD, GE, DLA etc.)

Fiche 6 – Quelques **modalités** d'appuis collectifs ou individuels (information simple, conseil, coaching, formation-développement)

Fiche 7 – Quelques techniques d'animation et d'échange

Fiche 8 – Exemple de fiche méthodologique produite en échange de pratiques



## L\_A DEMARCHE METHODOLOGIQUE / LES QUESTIONS DE DEPART

*Je suis chargé de mission économie dans une collectivité,  
Je suis conseiller entreprise au sein d'une chambre consulaire  
Je repère/détecte un besoin en GRH/Management commun à plusieurs entreprises*

**Après avoir défini mes objectifs (QUOI ?),  
quelles sont les bonnes questions à me poser pour y répondre?**

QUESTION 1 / Du point de vue du chef d'entreprise,  
**qui est perçu comme légitime pour répondre à ces questions ? (QUI ?)**

Sur les questions liées à  
**l'attractivité** :  
livret accueil salariés,  
logement, image du  
territoire...

C'est la collectivité  
(communauté de  
communes/agglo

Sur les questions liées au  
**management** :  
la gestion de la nouvelle  
génération  
le stress au travail

Ce sont les chambres  
consulaires

Sur les questions liées aux  
**métiers** :

La pénibilité  
Le contrat de travail  
Les métiers en tension

C'est la branche

**R1 => On en déduit le chef de file de l'action.**

*Le chef de file de l'action est celui qui va apparaître en première ligne dans les messages envoyés aux entreprises, car il est reconnu pour son expertise et sa compétence par les chefs d'entreprise sur ces questions-là. Pour autant l'animation de la démarche peut se faire de façon collective.*

*Quand des questions liées aux métiers ou au management peuvent être traitées par des actions de proximité, il peut être légitime (au cas par cas) que la collectivité soit chef de file dans un partenariat étroit avec la chambre consulaire ou la branche.*

---

QUESTION 2 / **Quelles sont les portes d'entrée qui me permettront de toucher les entreprises ? (COMMENT ?)**

La mobilisation des entreprises est une question prégnante, d'autant plus sur la thématiques des RH et du management, peut attractive aux premiers abords.

S'appuyer sur des pairs peut être la meilleure façon de légitimer l'action :

- Un chef d'entreprise leader sur le territoire/dans la branche
- Un groupe d'entreprises mobilisées qui a déjà travaillé ensemble sur une autre problématique
  - Un réseau de club d'entreprise existant
- (pas forcément à l'échelle territoriale mais qui peut être concerné par ces questions-là)
- un élu reconnu pour ces compétences sur la problématique abordée.

-

**R2 => On élargit notre comité de pilotage à élus et des dirigeants  
et on les associe à l'élaboration de la démarche.**

---

**QUESTION 3 / A quelle échelle faut il mener mon action ? (OU ?)**

Il faut parfois s'ouvrir, parfois faire de la dentelle

Pour les questions Administration RH, des actions de sensibilisation qui peuvent être facilement partagés par plusieurs entreprises :

Echelle départementale afin de pouvoir mobiliser une masse critique d'entreprises, à articuler avec les actions déjà mises en œuvre par les chambres consulaires

Pour les questions d'attractivité du territoire ou liées à un secteur emblématique du territoire : le cuir, la viticulture,... ou des questions qui demandent à la fois masse critique et proximité (Emploi partagé) :

Ensemble du territoire de la communauté de communes/agglo

Pour des questions très précises, d'organisation très locale :

Echelle infra territoriale.  
Il peut être parfois nécessaire de descendre à une échelle communale selon la problématique

**R3 => On définit notre échelle d'intervention** sachant qu'une même démarche peut comporter diverses actions menées à des échelles différentes.

---

**QUESTION 4 / Quelle réponse j'apporte ? (COMMENT)**

**R4 => J'établis un programme d'accompagnement en partenariat avec les autres organismes.**

## L'ENTRETIEN CENTRÉ

### Dans quel cas l'utilise-t-on ?

Le but recherché est de recueillir le point de vue, la parole, la pratique de quelqu'un sans influencer ses réponses par la manière de le questionner.

Il est très utilisé en sociologie et dans les champs professionnels du travail social, du conseil, de l'ingénierie de formation, en animation territoriale.

### Les étapes

#### **Le guide d'entretien :**

Préparer l'entretien avec un bon guide est essentiel. Le guide d'entretien n'est pas un questionnaire, c'est comme son nom l'indique un guide indicatif, qui permet de recentrer la discussion sur les sujets importants, de les développer, quel que soit l'ordre dans lequel l'interviewé les aborde spontanément.

Le point de départ du guide d'entretien est l'ensemble des informations recherchées. Les questions pour recueillir ces informations doivent être assez larges pour ne pas influencer l'interviewé. Des questions complémentaires doivent être prévues, pour relancer si la question de départ n'a pas amené l'interviewé à développer suffisamment le sujet. La manière de poser les questions doit être ouvertes (plutôt « comment... » que « y a-t-il ... »), non clivantes et mettre l'interviewé à l'aise.

#### **La conduite de l'entretien :**

Le préambule expose le but de l'entretien et le contexte dans lequel il a lieu. Il est l'occasion d'affirmer la confidentialité des informations recueillies.

Les questions initiales permettent de détecter les points importants pour l'interviewé, de manière à déclencher les questions suivantes. Celui-ci, en s'exprimant spontanément à partir des questions ouvertes, aborde souvent de lui-même les autres points prévus.

Il ne faut surtout pas administrer le guide d'entretien comme un questionnaire, mais laisser le plus possible la place à l'expression spontanée, quitte à revenir sur les sujets non abordés dans un ordre différent de celui du guide. Dans certains cas, une partie des questions est sans objets pour un interviewé alors qu'elles sont importantes pour un autre. Cela dépend de la problématique qu'il rencontre et des sujets qu'il faut développer pour la comprendre.

Dans le cas d'une série d'entretiens cherchant à vérifier l'hypothèse de problèmes récurrents, il peut être nécessaire de balayer systématiquement certaines questions liées à ces problèmes.

Des moments de reformulation sont à prévoir. Ils servent à la fois à vérifier que l'intervieweur a compris le point de vue de l'interviewé, à mettre le sujet abordé en perspective, à cibler de nouvelles questions...

#### **La clôture de l'entretien**

Et en fin d'entretien la reformulation est bien utile pour introduire les suites qui seront données : traitement collectif, phase de résolution de problème...

## Entretien de diagnostic ou entretien exploratoire ?

L'entretien de diagnostic demande un minimum de maîtrise du sujet. Le questionnement de l'intervieweur se fait à partir d'une expression spontanée de l'interviewé, mais même s'il n'apporte ni réponses ni jugement, ce questionnement se fait aussi à partir d'une connaissance des liens de cause à effet, des origines possibles du dysfonctionnement.

Plus simple à conduire, l'entretien exploratoire permet de repérer des demandes d'appui, des problématiques communes à plusieurs entreprises.

Dans les deux cas, l'étape de reformulation est importante mais ne sera pas centrée sur le même sujet : l'enchaînement des situations-problèmes dont découle un besoin d'appui (avec parfois une hypothèse sur les solutions à mettre en œuvre), ou bien l'expression d'un problème pas toujours bien cerné et qu'il conviendra de mieux appréhender ultérieurement.

## Choix du bon guide d'entretien

Deux fiches outils sont proposées comme exemple de guide d'entretien. L'une concerne l'entretien exploratoire, utilisez-la si vous n'êtes pas familier des questions de management et de RH. Vous tirerez néanmoins de votre rendez-vous de nombreuses informations utiles à l'action collective ou pour orienter le dirigeant vers un interlocuteur compétent (donnez quelques coups de fil avant pour vous en assurer !)

Si vous vous sentez de diagnostiquer une situation de management des RH dans l'entreprise (ou si vous avez envie de vous y former), vous pouvez utiliser le guide d'entretien de diagnostic.

## Posture de l'intervieweur

La curiosité et l'empathie de l'intervieweur sont indispensables pour que l'interviewé s'exprime librement. Même au cas où il serait en désaccord, l'intervieweur bloquerait son interlocuteur en donnant son avis, ce qui l'empêcherait de recueillir les informations importantes. Il faut privilégier une reformulation des faits entendus, des problèmes vécus et bannir tout jugement (positif ou négatif). Il est possible de proposer des explications, mais sans les affirmer comme des vérités. Le but est à la fois de comprendre et de vérifier comment l'interviewé lui-même vit (ou a vécu) un phénomène, une situation... et comment il agit ou compte agir.

### Quelques catégories de problèmes qui reviennent souvent en management et GRH

- Il y a souvent des incompréhensions entre le dirigeant et les salariés car :
    - Ce que pense et projette le dirigeant de TPE ne correspond pas au mode de pensée et aux visions des salariés. Souvent le dirigeant croit que tout le monde partage spontanément les mêmes valeurs et les mêmes objectifs que lui. C'est le prolongement de son fonctionnement quand il a démarré l'entreprise ou qu'il avait une toute petite équipe soudée et à son image.
    - De la part de ces dirigeants, il y a souvent une incompréhension culturelle du fonctionnement des nouvelles générations de salariés.
- De ces incompréhensions naissent des objectifs mal compris par les salariés, des démotivations, une absence d'implication au travail, des conflits, une mauvaise ambiance dans l'équipe.
- Les erreurs de casting lors des recrutements ne font qu'amplifier le problème précédent. A fortiori quand le marché local de l'emploi est tendu, que le territoire est peu attractif, que les candidatures sont peu nombreuses et les profils peu variés. Faute d'une bonne communication, un candidat éloigné culturellement du dirigeant fera un salarié incompris et qui ne comprend pas son patron.
  - Ces incompréhensions génèrent des fonctionnements managériaux contreproductifs : absence de confiance, réalisation de tâches opérationnelles à la place des salariés ou en interférant avec leur travail, recadrages violents ou absence de recadrages, animosité...
  - Ces dysfonctionnements peuvent être liés à ces maladresses de management ou à des causes extérieures au dirigeant : le marché du travail local, l'absence d'outils pratiques d'encadrement, la complexité d'un procédé de production, le déficit d'image d'un métier, le déficit de formation continue... On rencontre aussi des problématiques plus techniques et fonctionnelles : le recrutement et l'intégration, la délégation et les procédures, la fidélisation des salariés, l'organisation du travail, la motivation au travail, la productivité.

### L'importance des pratiques de management

Les maladresses de managements débouchent sur des pratiques déficientes en matière de communication, de délégation, de gestion des compétences, d'organisation, de recrutement, d'administration des RH... De simples solutions techniques ne suffisent pas. Il faut parfois plus que des « outils » (de communication interne, de délégation, de recrutement, de GPEC, de GRH).

Il est alors nécessaire de revenir aux fondements du management par le dirigeant :

- sa posture d'encadrement,
- la compréhension et la prise en compte des différences,
- la communication de sa vision et de son projet,
- la confiance dans les capacités des salariés à faire le job
- l'importance d'indications claires, du contrôle et du renforcement,

...parfois absents car c'est étranger à son cadre de référence.

Enfin, les pratiques de management déterminent en partie la qualité de vie au travail. Un climat de dialogue et de confiance, l'accompagnement interne des salariés par le dirigeant, des modalités participatives de résolution de problème ou de suivi des projets... Tout cela contribue à la motivation des salariés, à leur implication, à la prévention des risques psychosociaux.

## L'angle d'attaque d'un appui extérieur

### Répondre à des enjeux stratégiques

Les problèmes de communication, de posture, de compréhension des différences par le dirigeant sont rarement entendables par lui de prime abord. Ce n'est pas pour ces raisons-là qu'il formule une demande d'appui ou qu'il accepte de parler de son entreprise. Par contre, en travaillant sur les conséquences des choix stratégiques ou des changements, il est possible de lui faire prendre conscience de dysfonctionnements de GRH et de management. Cette prise de conscience peut intervenir lors de l'analyse des besoins (avant l'intervention d'un appui), ou pendant cette intervention par un consultant, un coach, un consultant formateur, une action collective.

### Comment traiter des questions plus sensibles de management ?

Deux chemins sont possibles :

#### 1. Avec une entrée technique

- Proposer de s'attaquer à un problème « technique » (au sens de technique de gestion des RH) en lien avec des considérations stratégiques : développement des compétences, recrutement, délégation, organisation, outillage RH...  
Dans le domaine de la conduite du changement, cette approche correspond à une adaptation ou **apprentissage en simple boucle**.
- Puis partir du traitement de ces besoins avec un appui extérieur pour amener les questions plus sensibles du management.

#### 2. En abordant dès le départ les problèmes de fond

Cette approche n'est possible que si le dirigeant a laissé entrevoir, lors de l'entretien initial, qu'il est prêt à se remettre en question sur ses pratiques de management.

- Tester cette approche en fin d'entretien initial ou en début d'un second entretien, en proposant comme facteur d'explication possible, selon les cas : les pratiques de management, la manière de communiquer, la posture du dirigeant (inciter à faire / faire à la place de, organiser / produire avec, justice/injustice des traitements individuels, pratique de la motivation ou non...), le niveau d'exigence trop élevé etc.
- Proposer de traiter la question sensible par un accompagnement approprié, plus long mais plus durable qu'une approche technique.

En s'intéressant au cadre de référence du dirigeant (valeurs, croyances, représentations, théories d'action, principes directeurs), cette approche de fond correspond à un **apprentissage en double boucle**.

### Pour aller plus loin :

Sur l'apprentissage dans la conduite du changement :

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage\\_organisationnel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Apprentissage_organisationnel)

[http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/user\\_upload/niveaux-apprentissage.pdf](http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/user_upload/niveaux-apprentissage.pdf)

# TYPOLOGIE DE LIENS ENTRE PROJETS DES TPE, PROBLEMATIQUES RH ET TERRITOIRE

En vis à vis des sujets où le territoire peut être concerné

soit par les conditions d'ancrage local de l'activité, 

soit par une action collective de proximité 

## A. Les conséquences des projets d'entreprises sur les RH

On parle ici de projets au sens large, que ce soit un projet de création d'entreprise, un projet stratégique, un projet de nouveau produit ou service, un projet de commercialisation, un projet de restructuration, un projet de redressement...

Un projet peut générer des besoins de travail nouveaux :

- travail salarié ou travail supplémentaire pour le dirigeant
- des compétences nouvelles chez les actifs de l'entreprise (changement des activités réalisées ou



répartition différente des activités entre les salariés et entre salariés et dirigeant) ou du temps de travail supplémentaire (recrutement)



→ besoins de **développer des compétences** et/ou besoins de **recruter**

Un projet peut générer une organisation nouvelle avec :

- une répartition de l'activité entre dirigeant et salariés (surtout sur des petits effectifs, dans ces cas le travail opérationnel du dirigeant et l'interaction avec les salariés sont déterminants)
- une modification de la ligne hiérarchique (si recrutement d'un encadrant, dans les cas où il y a structuration de la production et/ou augmentation de l'effectif, ou si décision d'une organisation plus fluide faisant appel à davantage d'autonomie)



une répartition de l'activité nécessaire au projet entre différentes entités économiques (chaîne de sous-traitance, co-traitance, relation avec un fournisseur privilégié...)



→ besoin de définir des **modalités de fonctionnement nouvelles**

(fiches de poste, procédures, délégation, reporting, modèle économique...)

Un projet génère toujours un changement pour les salariés :

- changement du contenu du travail, changement d'organisation, changement du contexte de travail
  - une non-adhésion des salariés a des incidences importantes sur leur implication (autonomie, capacité à comprendre et intégrer les tenants et aboutissants du projet, réactivité, productivité) et donc sur la performance,
- besoin d'**appropriation des enjeux** et du changement par les salariés qui concourent au projet

La bonne marche du projet d'entreprise nécessite un fonctionnement fluide :

- des interactions entre les salariés et avec le dirigeant
- une bonne ambiance de travail
- une stabilité de l'équipe (de mauvaises conditions de travail, une mauvaise ambiance provoquent du turn-over, des coûts de recrutement, du temps de formation interne à chaque fois...)



→ besoins de **compétences de management humain** avant tout du dirigeant (c'est lui qui donne le ton) et parfois de l'encadrement intermédiaire (selon la taille de la TPE).



→ besoin de conditions périphériques facilitantes (conditions matérielles, logement, transport, emploi du conjoint, activités locales...)

## B. Typologie de conditions RH pour mettre en œuvre un projet

### **1. Les entreprises unipersonnelles qui se développent**



- Enjeux de rentabilité (le résultat du développement doit être suffisant pour financer un emploi), de recrutement, et de posture du dirigeant : passer d'un travail « tout seul pour soi » à un fonctionnement à deux.

### **2. Les entreprises qui mettent la qualité et/ou l'innovation au cœur de leur stratégie**



- Enjeux de compétences des salariés, d'organisation apprenante, et compétences d'encadrement pour savoir piloter une telle organisation.

### **3. Les entreprises qui croissent rapidement et doivent s'organiser différemment**

- Ces entreprises recrutent, et doivent revoir leur organisation : (re)découpage des activités, formalisation de règles et procédures, introduction de fonctions d'encadrement intermédiaire et de fonctions support.
- Dans toutes ces entreprises, la croissance est probablement due (en partie) à la qualité ou à l'innovation, d'où des enjeux autour du recrutement, des compétences. L'adhésion des salariés au projet d'entreprise et aux processus qualité/innovation est indispensable, d'autant plus quand l'entreprise est en mutation.

### **4. Les entreprises dont la croissance n'a pas été accompagnée par une structuration de l'encadrement**



- Le problème majeur : la motivation et/ou la compétence du dirigeant pour déléguer (confiance, méthode de délégation, pratiques de contrôle...). Souvent issu de la production (bon artisan, bon technicien de l'accueil touristique...) ou ayant acquis ses compétences sur le tas (un passionné, un « qui a la fibre »), le dirigeant se laisse aller à sa pente naturelle : faire lui-même ce qu'il fait mieux que ses salariés, ou faire avec plaisir ce qu'il aime faire. D'où parfois des incompréhensions, une démotivation des salariés, des conflits, et une désorganisation du pilotage de l'entreprise car le dirigeant consacre trop de temps à l'opérationnel au détriment du stratégique.
- Autres enjeux plus objectivables avec le dirigeant : l'organisation (découpage des activités, formalisation de règles et procédure), l'adhésion des salariés.

### **5. Les entreprises employant des salariés précaires (emplois aidés, emplois d'insertion, saisonniers...)**



- Enjeu de compétence des salariés pour mettre en œuvre le projet / l'activité. Enjeu d'employabilité (capacités « vendables » à un autre employeur pour retrouver du travail) et d'emploi qualifié sur le territoire.

### **6. Les entreprises dont les difficultés traversées (plus ou moins graves) nécessitent l'adhésion des salariés**

- Enjeu RH principal : l'adhésion des salariés. Parfois malheureusement, les difficultés financières conduisent à un licenciement.

### **7. Les entreprises qui rencontrent des problèmes de performance**



- L'enjeu de performance de l'activité implique de travailler sur :
  - les compétences
  - la motivation (adhésion du salarié, reconnaissance du travail, management)
  - l'organisation (découpage de l'activité, objectifs, procédures)

### **8. Les entreprises dont l'activité implique un travail pénible ou à risque**



- Le droit du travail a mis beaucoup de limites pour éviter abus, maladie, accidents, usure professionnelle... du point de vue du dirigeant de TPE, sa mise en application est source de complexité, de risque contentieux, et de surcoût du travail (productivité moindre, moyens de protection ou de prévention à déployer...). Il est néanmoins démontré, mais difficile à faire valoir simplement !, que des salariés ayant de bonnes conditions de travail sont plus motivés, plus inventifs, plus productifs, plus résistants, plus fidèles... Et au final plus performants !

### **9. Autres problématiques courantes moins reliées au projet d'entreprise.**



- Gestion des âges, différences entre génération (enjeux de pyramide des âges, de transmission des savoirs, de cultures du travail différentes...)
- Turn-over, fidélisation
- Conditions de travail

## ACTEURS ET DISPOSITIFS MOBILISABLES SELON LES MODALITES CHOISIES

Les trois tableaux pages suivantes recensent, à partir des questions à traiter, les dispositifs et acteurs mobilisables pour un appui individuel ou une réponse collective.  
Les questions à traiter ne sont pas exhaustives. Celles qui sont listées ont été étudiées ou expérimentées dans le cadre de l'opération BEST-RH.

Les dispositifs d'appui (financement ou autres) bougent dans le temps, certains disparaissent, d'autres sont créés, la plupart ajustent leurs conditions d'intervention... Ceux qui sont listés dans ce document sont en vigueur au moment de sa rédaction. Il vaut mieux s'adresser aux institutions mettant en œuvre ces dispositifs, listées dans la colonne « Acteurs ».

Pour éviter de passer à côté d'une information importante, il est souhaitable de s'informer auprès des acteurs repérés. Même si les questions à traiter ne relèvent pas de leur champ d'intervention, ils peuvent orienter vers un interlocuteur plus approprié.

Les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés pour les fonds de la formation continue) sont très nombreux. Le site internet suivant permet d'identifier l'OPCA auquel est rattachée l'entreprise, selon sa branche (se munir du code NAF de l'entreprise) :  
<http://www.questionformation.com/liste-opca/>

## MODALITES ADAPTEES A UNE REPONSE INDIVIDUELLE (PAR ENTREPRISE)

Questions à traiter	Modalités, procédure	Dispositif (en italique, avec financement)	Acteurs
Droit du travail		Internet : - les conventions collectives (disponibles, mais complexes à décrypter) - les sites des branches	Le dirigeant
Actes significatifs de GRH (recrutement, politique salariale, temps de travail, santé et sécurité...)	Autoformation, information personnelle	La branche du dirigeant Prestation du comptable	Un conseiller de la branche Le comptable
Droit du travail et gestion quotidienne RH (paie, maladie, déclarations...)	Prestation de proximité	Prestation du comptable Prestation d'une fonction RH partagée	Le comptable Le groupement d'employeur
Développement des compétences dans l'entreprise	Formation continue des salariés à l'initiative de l'employeur	<i>Formation continue des salariés, plan de formation de l'entreprise</i>	OPCA <sup>1</sup>
	Conseil	<i>Conseil RH des OPCA</i>	
	Formation-action en lien avec le territoire	<i>Formation-développement</i>	Adefpat (nord Occitanie) Adefpo (sud Occitanie)
Employabilité	Formation continue des salariés à l'initiative du salarié	<i>Bilan de compétences, CPF, Congé individuel de formation, VAE</i>	OPCA <sup>1</sup> , organisme de gestion du CIF
	Formation continue des salariés à l'initiative de l'employeur	<i>Co-investissement (efforts conjoints de l'employeur et du salarié)</i>	OPCA <sup>1</sup>
	Prestation de proximité	<i>Formation continue des salariés, plan de formation de l'entreprise</i>	
Recrutement	Conseil	<i>Appui de pôle emploi, de l'agence d'intérim, du groupement d'employeur</i>	
		<i>Conseil RH des OPCA</i>	OPCA <sup>1</sup>
		<i>PASS RH - Occitanie</i> <i>Dispositif d'appui RH TPE</i>	Région Occitanie DIRECCTE Occitanie

<sup>1</sup> Organismes paritaires collecteurs agréés (pour les fonds de la formation continue). Ex. OPCALIA, Agefos PME, OPCALIM, UNIFORMATION, UNIFAF...

Modalités adaptées à une réponse individuelle - suite

Questions à traiter	Modalités, procédure	Dispositif (en italique, avec prise en charge)	Acteurs
GPEC - Gestion des âges Gestion de la pénibilité, santé/sécurité, mobilité...	Conseil	Diagnostics RH propres à chaque OPCA et/ou branches	Certains OPCA et certaines branches
Structure du personnel Organisation du travail Politique salariale Climat social Politique de recrutement	Diagnostics RH	Pré-diag RH (gratuit dans certains cas)	Chambres consulaires
Les conditions de travail, Organisation du travail Prévention des risques et de la pénibilité Nouvelles formes d'organisation du travail...	Conseil	FACT (fonds pour l'amélioration des conditions de travail)	ANACT (agence nat. pour l'amélioration des conditions de travail)
Lien projet / GRH	Conseil	PASS RH	Région Occitanie
Structuration de la fonction RH	Conseil	Dispositif d'appui RH TPE	DIRECCTE Occitanie
Compétences de management	Formation-action en lien avec le territoire	Formation-développement	Adefpat (nord Occitanie) Adepto (sud Occitanie)
Actions d'organisation, de management ou d'innovation sociale ayant un impact sur la GRH	Accompagnement DLA dans le cas des associations	Dispositif local d'accompagnement (DLA)	Portage du DLA différent dans chaque département
Lien territoire / management RH	Formation du dirigeant non salarié	Formation continue des chefs d'entreprise	Fonds d'assurance formation des chefs d'entreprise (VIVEA, AGEFICE, FAFCEA, FIFPL)
Compétences de management du dirigeant	Formation du dirigeant salarié	Formation continue des salariés	OPCA
	Formation-action en lien avec le territoire	Formation-développement	Adefpat (nord Occitanie) Adepto (sud Occitanie)
	Coaching	Prestation marchande avec un coach	//

## MODALITES ADAPTEES A UNE REPONSE COLLECTIVE

Questions à traiter	Modalités, procédure	Dispositif (en italique, avec prise en charge)	Acteurs
Compétences de management du dirigeant  NB : il est très difficile de monter des opérations pour des groupes mixant des dirigeants relevant de plusieurs FAF et OPCA	Formation du dirigeant non salarié  Formation continue des dirigeants salariés Formation-action en lien avec le territoire  Co-développement <sup>2</sup> Echanges de pratiques <sup>2</sup>  Formations délocalisées	Formation continue des chefs d'entreprise  Formation continue des salariés  Formation-développement  Prestation marchande avec un consultant compétent (partage des frais entre les participants ou co-financement local)  Formation continue des salariés, plan de formation de l'entreprise  EDEC territoriaux ou sectoriels	Chambre consulaire Fonds d'assurance formation des chefs d'entreprise (VIVEA, AGEFICE, FAFCEA, FIFPL) OPCA <sup>3</sup>  Adefpat (nord Occitanie) Adepfo (sud Occitanie)  //  OPCA <sup>3</sup>
Besoins de formation des salariés	Actions locales d'anticipation et de développement des compétences Groupe de travail pour étudier une mutualisation d'emplois Rattachement à un dispositif existant (si proximité) Groupe de travail élu / entreprises sur l'attractivité	Formation continue de l'entreprise  Animation locale ou consulaire  Groupement d'employeur Intérim  Animation locale ou consulaire	DIRECCTE Branche professionnelle Chambre consulaire ou collectivité de proximité Groupement d'employeur Agence locale d'intérim Chambre consulaire ou collectivité de proximité
Gestion territoriale des emplois et des compétences	Etude d'une action avec des partenaires	Nécessité d'une animation locale ou consulaire	Entreprises, élus locaux, service public de l'emploi, branches, chambres consulaires...
Emplois à temps partagés			
Attractivité du territoire			
Problématiques de recrutement ou d'image d'un métier			

<sup>2</sup>Voir la fiche : quelques modalités d'intervention collectives

<sup>3</sup> Organismes paritaires collecteurs agréés (pour les fonds de la formation continue). Ex. OPCALIA, Agefos PME, OPCALIM, UNIFORMATION, UNIFAF...

## QUELQUES MODALITES D'APPUI

Selon le sujet traité, la dimension collective, les motivations des dirigeants, le résultat recherché, et surtout selon les contraintes des aides mobilisables, on peut faire appel à différentes modalités d'appui. Tout le monde pense spontanément au conseil, ou à la formation. Il existe cependant une palette bien plus large de modalités d'appui. Sans être exhaustifs, et même s'ils peuvent sembler caricaturaux, les tableaux comparatifs de cette fiche permettent de s'y retrouver parmi des modalités expérimentées dans BEST-RH.

Modalités individuelles	Principe et conditions	Type de résultat	Temporalité	Posture de l'intervenant
<b>Diagnostic</b>	Appréciation des dysfonctionnements au regard de ce que devrait être un fonctionnement normal Il peut être participatif	Le consultant a livré un rapport de diagnostic (option : diagnostic participatif)	court	Regard extérieur  <i>Pointer les dysfonctionnements</i>
<b>Conseil, expertise d'un professionnel</b>	Construction et parfois mise en œuvre d'une solution par le consultant à partir des informations recueillies auprès de l'entreprise	L'expert/le consultant a livré des préconisations L'expert/le consultant a piloté un changement	2 mois à 1 an	L'expert, c'est le consultant  <i>Faire pour...</i>
<b>Formation classique</b> <b>Sensibilisation</b>	Apport de savoirs Information sur des enjeux, l'importance de certains sujets	Le bénéficiaire a acquis des savoirs Le participant s'est approprié des enjeux	Très court (quelques heures à quelques jours de formation)	L'expert, c'est le formateur  <i>Enseigner</i>
<b>Formation-action</b>  <b>formation-développement</b>	Apprentissage par la construction de solutions. Ces deux modalités nécessitent une pédagogie de projet ainsi qu'une alternance entre séances avec l'intervenant et application en situation de travail.	Le porteur de projet a mis en place un progrès, un mode opératoire (format court) ou un changement plus profond (format long)	Format court : 3 à 4 mois  Format long : 6 mois à 1 an	Le formateur s'appuie sur l'action du formé pour développer ses compétences  <i>Faire découvrir</i> <i>Faire faire</i>
<b>Coaching</b>	Accompagnement du coaché par le coach pour atteindre des objectifs (ce peuvent être des objectifs de changement en profondeur). Le coaching demande une grande confiance mutuelle.	Le coaché a progressé sur les changements recherchés	Temps long (jusqu'à plusieurs années)	L'expert c'est le coaché  <i>Faire progresser par un questionnement bienveillant</i>

Modalités collectives	Principe et conditions	Type de résultat	Temporalité	Posture de l'intervenant
<b>Conseil, expertise d'un professionnel</b>	Construction et parfois mise en œuvre d'une solution par le consultant, comportant des temps d'étude et des temps d'animation d'un groupe	L'expert/le consultant a livré des préconisations L'expert/le consultant a piloté un changement	2 mois à 1 an	L'expert, c'est le consultant  <i>Faire pour...</i>
<b>Formation classique</b>	Apport de savoirs	Les bénéficiaires ont acquis des savoirs	Quelques jours de formation	L'expert, c'est le formateur  <i>Enseigner</i>
<b>Formation-action</b>  <b>Formation-développement</b>	Apprentissage par la construction de solutions. Ces deux modalités s'appuient sur une dynamique de projet collectif, avec une alternance entre des séances avec l'intervenant et une mise en œuvre par les participants. La formation-développement s'ancre dans le territoire.	Le groupe projet a mis en œuvre des actions utiles au projet Il s'est approprié un enjeu, une vision partagée, un mode opératoire	Quelques mois  8 mois à 2 ans	Le formateur s'appuie sur la dynamique de groupe pour développer une compétence collective  <i>Faire interagir les participants</i> <i>Faire faire</i>
<b>Echange de pratiques</b>  <b>Co-développement</b>	Apport croisé entre les participants, s'appuyant sur l'expérience, les questionnements et la pratique de tous. Le co-développement permet de s'attaquer à des changements en profondeur (temps long nécessaire)	Chaque participant a enrichi ses méthodes et consolidé sa pratique (+ Production de fiches ?) Chaque participant a modifié des schémas directeurs de son action	Quelques séances  8 mois à plusieurs années	Les experts, ce sont tous les participants L'intervenant régule et formalise  <i>Faire échanger</i>



### L'échange de pratiques de management

Dans un groupe de 8 à 12 dirigeants d'entreprises, il est quasi impossible que personne n'ait pratiqué telle ou telle partie d'une méthode de management. A partir de ce postulat, il est tout à fait pertinent de s'appuyer sur ces pratiques pour faire émerger une méthode produite par le groupe.

Le choix des questions à traiter peut être fait avant la réunion, ou décidé par les participants en début de réunion, en fonction de leurs préoccupations du moment et d'un débat sur l'importance des problèmes vécus. Dans les deux cas, l'animateur n'intervient pas comme expert mais comme animateur. Ce qui est en jeu, c'est autant les échanges et l'appropriation de la méthode (légitime car pratiquée au moins en partie par des pairs) que sa pertinence « scientifiquement » éprouvée.

L'intervenant doit donc à la fois :

- privilégier l'expression des participants sur les problèmes rencontrés, les solutions pratiquées, les questions sans réponse
- apporter des compléments sur les questions sans réponses, et proposer / argumenter des corrections sur des pratiques incorrectes
- organiser l'information et reformuler une synthèse

L'échange de pratiques peut donner lieu à

- la résolution de problèmes chez les dirigeants demandeurs
- et/ou la formalisation de fiches méthodologiques utiles à tous (voir la fiche pratique exemple)

### Le co-développement

Plus poussée que l'échange de pratique, la méthode du co-développement a été formalisée au Québec par Adrien PAYETTE et Claude CHAMPAGNE en 1997.

*« Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants... »*

Beaucoup plus structuré et méthodique que l'échange de pratique, le codéveloppement fait appel à des compétences spécifiques chez l'intervenant. L'Association Française de Codéveloppement et l'Association Québécoise de Codéveloppement réunissent des consultants se reconnaissant dans un code de déontologie.

Un groupe de co-développement (maximum 8 participants), s'il se réunit régulièrement sur un temps long, est susceptible d'aider en profondeur chaque participant à traverser des obstacles personnels dans sa pratique, sur des sujets très divers dont le management humain.

Dans une séance de co-développement, chaque participant est tour à tour client des autres et consultant pour les autres. Chaque processus de consultation est structuré avec 6 étapes : exposé de la problématique ; clarification du problème ; contrat (demande du « client » et validation des consultants) ; consultation – exploration ; synthèse des apprentissages et plan d'action du client ; apprentissage et régulation.

## Autres techniques d'animation des échanges

**Les présentations croisées** : tour de table préparé par binômes. Chacun présente son voisin, en début de séance, après un échange dans chaque binôme.

**Le métaplan** : écrit / schéma commun à tout le groupe, disponible sur un mur ou un tableau, les participants viennent le compléter en écrivant ou avec des post-its, des gommettes, des figurines...

**La méthode RPBDC** (pour des groupes projet) :

- **Réalité** : ce qui est vécu par les participants, et surtout pas ce que les gens croient que les autres vivent !
- **Problème** : les problèmes clef et leur enchaînement)
- **Besoin** : ce qui pourrait être fait pour résoudre le problème
- **Demande** : il vaut mieux aborder dans cet ordre, besoin puis demande. Le besoin doit découler du problème ; souvent la demande formulée sans analyse du besoin relève d'aspects infondés ou irrationnels : impressions, envies, désirs...
- **Contrat** : ce qu'il faut faire pour continuer d'avancer. Il peut prendre la forme d'un mini plan d'action jusqu'à la prochaine rencontre : qui, quoi, quand, comment...

**Les ateliers** : sous-groupes centrés sur une partie du problème

**Le forum ouvert** : les participants décident du sujet à traiter en début de séance. Ce type d'animation est loin d'être reposant pour l'animateur, il demande énormément de préparation.

**Le débat mouvant** : autour d'une affirmation clivante, les participants se positionnent de part et d'autre d'une ligne d'accord / pas d'accord, ils argumentent et peuvent changer de place.

### Pour aller plus loin :

Les techniques d'animation issues de l'éducation populaire ont largement fait leur preuve.

<http://www.education-populaire.fr/methodes-en-vrac/>

# FICHES OUTILS

Fiche n° 1 – Guide d'entretien exploratoire

Fiche n° 2 – Guide d'entretien de pré-diagnostic

Fiche n° 3 – Trame de cahier des charges d'une prestation RH

Fiche n° 4 – La feuille de route post-formation



# TPE et ressources humaines

## Guide d'entretien exploratoire

Entreprise : \_\_\_\_\_

date : \_\_\_\_\_

Personne rencontrée : \_\_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

### PRECAUTIONS D'USAGE DE CE GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide est suffisamment facile d'utilisation pour conduire un entretien de détection des problèmes rencontrés ou de demandes d'appui. Un entretien plus approfondi (niveau pré-diagnostic) demanderait une certaine habitude d'appréhender des questions de GRH et de management dans l'entreprise. Pour essayer de comprendre les problématiques exposées par le dirigeant au regard des questions RH et de leurs articulations, vous pouvez relire vos notes en regard du guide d'entretien de diagnostic (voir fiche outil « guide d'entretien TPE Ressources humaines »). Imprimé en format livret, il dispose les questionnements en page de gauche, vis à vis de la page droite pour les prises de notes.

### Préambule de l'entretien :

Je suis... Je viens vous voir suite à .... Dans le cadre de l'opération... qui a pour but... avec tel partenaire...

L'objectif de l'entretien est de ... À son issue nous allons...

Nous allons donc aborder les questions suivantes...

Tout ce que nous allons aborder est confidentiel, le seul but est de bien comprendre votre fonctionnement, vos difficultés, vos besoins, et de vous orienter vers un interlocuteur compétent.

## CONDUITE DE L'ENTRETIEN :

### A. De la gestion stratégique à la gestion des ressources humaines

1. L'entreprise et son gérant
2. Les enjeux stratégiques de l'entreprise
3. Les enjeux RH

### B. L'entreprise sur son territoire

4. Les liens entre l'entreprise, le territoire et le dirigeant
5. Les liens entre le territoire et les ressources humaines de l'entreprise

### C. L'organisation de l'activité

6. Répartition des activités opérationnelles et stratégiques
7. Les variations d'activité
8. Les principaux problèmes d'organisation posés

*A partir de ce point, selon les problématiques relevées, l'entretien peut s'orienter sur l'un ou l'autre des chapitres suivants. Les aborder tous n'est pas possible dans un délai d'entretien raisonnable, il faut prioriser selon les problèmes rencontrés par le dirigeant.*

### D. Le management

9. Le Management et l'animation
10. Les relations de travail

### E. La performance et la gestion des compétences

11. La performance et les compétences
12. Les enjeux de compétences
13. Le développement des compétences

### F. Les conditions de travail

14. Les conditions de travail

### G. Les autres pratiques RH, l'administration des RH

15. Convention collective et OPCA
16. Le recrutement
17. Les rémunérations
18. La gestion du temps
19. Administration RH (paie, maladies, etc.)

### H. Les suites à donner

## A. De la gestion stratégique à la gestion des ressources humaines

Informations recherchées	Questions
<p>1. <u>L'entreprise et son gérant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gérant, son histoire, ses motivations, son cadre de référence, ses aspirations personnelles et projet de vie.</li> <li>• Le projet d'entreprise, les valeurs fondatrices</li> <li>• L'entreprise à grands traits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Quel est votre cursus, comment votre parcours vous a-t-il amené à créer ou reprendre cette entreprise ?</i></li> <li>- <i>Pouvez-vous me raconter l'histoire de l'entreprise ?</i></li>   <li>- <i>Quelles sont vos activités ? Vos clients ? Votre effectif ?</i></li> </ul>
<p>2. <u>Les enjeux stratégiques de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats de l'activité</li> <li>• positionnement commercial, concurrence, marché, différenciation...</li> <li>• décisions financières patrimoniales et d'investissement</li> <li>• les changements en cours, avenir...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Atteignez-vous un résultat suffisant ?</i> Relance : pour payer les charges, vous rémunérer, financer l'outil de production, vous développer... ?</li> <li>- <i>Pour vos différents produits / services, quelles sont vos spécificités ? Comment les mettez-vous en avant par rapport à vos concurrents ?</i></li> <li>- <i>L'entreprise est-elle dans une phase de développement ? OU Quels sont vos projets de développement ? Comment voyez-vous l'entreprise dans 5 ans ?</i></li> <li>- <i>Avez-vous des projets commerciaux ? De produits nouveaux ? d'investissements... ?</i></li> </ul>
<p>3. <u>Les enjeux RH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu d'ensemble de l'organisation de l'activité</li> <li>• Impact de la stratégie sur l'emploi dans l'entreprise, sur les compétences</li> <li>• Les caractéristiques du marché, ou la nature des emplois, qui ont un impact en terme de GRH.</li> <li>• Les difficultés rencontrées</li> <li>• Les partis-pris en matière de GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pour me faire une idée, dites-moi en grandes masses comment est organisée l'activité ? Qui fait quoi ?</i> (détail repris plus tard si nécessaire ou détaillé à ce moment de l'entretien – se reporter tableau page suivante)</li>   <li>- <i>... Quelles conséquences ont les grands enjeux stratégiques sur les postes de travail ? Sur les compétences ? Sur d'autres aspects de la GRH (performance, motivation, condition de travail...) ?</i></li>   <li>Relance générale, si pas exprimé spontanément :</li> <li>- <i>Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la gestion des ressources humaines ?</i></li> </ul>

Notes de la page 2

## B. L'entreprise sur son territoire

Informations recherchées	Questions
<p>4. <u>Les liens entre l'entreprise, le territoire et le dirigeant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien entre les atouts du territoire et les besoins de l'entreprise</li> <li>• Les relations avec les collectivités (lesquelles ?), avec les élus locaux ?</li> <li>• L'apport de la communauté de communes, du PETR</li> <li>• Les relations entre dirigeants d'entreprise sur le territoire</li> </ul>	<p>- <b>Pour quelles raisons avez-vous créé / repris / transféré votre entreprise ici ?</b></p> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles ressources locales avez-vous besoin ?</li> <li>- Votre implantation ici est-elle liée à votre clientèle ? à vos fournisseurs ? Où sont vos clients ? Vos fournisseurs ?</li> <li>- Qu'est-ce qui pourrait faire que vous vous installiez ailleurs ?</li> <li>- Le territoire a-t-il des avantages qui ont déterminé votre choix d'installation, ou qui vous décident à rester ici ?</li> </ul> <p>- <b>Avez-vous des relations avec d'autres dirigeants ?</b></p> <p>- <b>Avez-vous des implications sur la commune ? des engagements associatifs ? professionnels ? en tant qu'élu ?</b></p> <p>- <b>Y a-t-il des réseaux d'entreprise, même informels ?</b></p> <p>Ou les dirigeants participent-ils à des réseaux sur un territoire plus large (département ? autre ?)</p>
<p>5. <u>Les liens entre le territoire et les ressources humaines de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attractivité pour les salariés</li> <li>• Le vivier de candidats pour le recrutement</li> <li>• Les possibilités d'organiser des formations, l'éloignement des centres de formation</li> <li>• La convergence / divergence des besoins RH des entreprises du territoire</li> </ul>	<p>- <b>Quels sont les avantages à entreprendre ici du point de vue des ressources humaines ?</b></p> <p>- <b>Quelles facilités votre implantation ici apporte-t-elle pour tout ce qui concerne le personnel : recruter, former, fidéliser, intéresser... ?</b></p> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Où habitent vos salariés ?</li> <li>- Trouvez-vous des gens suffisamment compétents localement ? Suffisamment motivés ?</li> <li>- Vos salariés sont-ils plutôt attachés à l'entreprise ou à leur territoire ?</li> <li>- Où vos salariés suivent-ils les formations continues ?</li> <li>- Les autres entreprises locales rencontrent-elles des difficultés similaires en matière de [recrutement, formation, motivation, déplacements, logement...] ?</li> </ul>

Notes de la page 4

## C. L'organisation et le management de l'activité

6. Répartition des activités opérationnelles (production, service...) et stratégiques (gestion, commercial...)

Description bloc d'activité	Qui le fait ? (personne ou poste) Quelles compétences faut-il ?	Volume estimé/période (si nécessaire, si enjeu)
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		
h.		

7. Les variations d'activité

• *Y a-t-il des variations saisonnière, quotidiennes, des aléas de production ou de commercialisation ?*

8. Les principaux problèmes d'organisation du travail posés

• *Qu'est-ce qui marche bien dans votre organisation ? Quelles difficultés rencontrez-vous ?*

Points à reformuler avec le dirigeant avant de développer les chapitres suivants.

Notes de la page 6

## D. Le management

### 9. Le Management et l'animation

- Les objectifs et leur évaluation
- Les pratiques de délégation, de contrôle, d'encadrement quotidien
- Le formalisme de la prescription du travail
- Le degré d'autonomie et de dépendance des salariés par rapport au travail des autres
- La communication (entre salariés, avec les encadrants)
- La coordination du travail
- Le reporting (sur quoi, qui le fait, avec quels outils)
- La culture du travail (légitimité du dirigeant, habitudes, implication ou retrait, convivialité, visions symboliques du travail et de la hiérarchie, solidarités, fonctionnement familial/hiérarchique/impersonnel... ?)
- Difficultés rencontrées (dysfonctionnement de l'organisation, non respect des procédures, conflits, mauvaise ambiance, non implication des salariés, blocages, manipulations...)

### 10. Les relations de travail

- La circulation de l'information
- Les relations de pouvoir (marges d'incertitude, intérêts, alliances, oppositions, résistance au changement...)
- L'ambiance de travail
- Les relations hiérarchiques : rôle des encadrants, modalités de délégation et de contrôle
- Posture du dirigeant : confiance/déficience, stratège/homme à tout faire, autocrate/animateur...
- Les conflits : entre salariés, entre salariés et encadrement, entre salariés et dirigeant

- **Comment confiez-vous le travail à vos salariés ?**

- **Comment suivez-vous ce qui doit être fait ?**

- **Comment faites-vous circuler l'information ? Y a-t-il des réunions régulières ou faites-vous le point en binôme ?**

Relances :

- Comment sont coordonnés [les chantiers, les tâches de vos salariés, les différents secteurs de l'entreprise...]
- Comment s'organise le travail [du jour - de la semaine - du mois] ?

- **Y a-t-il un processus de gestion de production ?**

(suivi des productions, des temps de production, des flux matières, des marges par produits...)

- **Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail dans l'entreprise ?**

- **Quel rôle jouez-vous en tant qu'encadrant ?**

Notes de la page 8

## E. La performance et la gestion des compétences

<p>11. <u>La performance et les compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs et leur atteinte</li> <li>- La part des compétences l'atteinte de la performance</li> <li>- Les pratiques de management facilitant l'acquisition des compétence et la performance</li> <li>- La formalisation des procédures</li> <li>- Les ressources nécessaires pour atteindre la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Rencontrez-vous des problèmes de performance ?</i></li> <li>- <i>Vos salariés connaissent-ils les résultats que vous attendez d'eux ? Connaissent-ils les projets que vous avez pour le développement de l'entreprise ?</i></li> <li>- <i>Quelles compétences doivent-ils avoir pour atteindre leurs objectifs ?</i></li> <li>- <i>Rencontrez-vous des problèmes de compétences (pour recruter, pour atteindre vos objectifs, ...) ,</i></li> <li>- <i>Y a-t-il d'autres causes de mauvaise performance ? (qualité, outillage, informations, motivation...)</i></li> </ul>
<p>12. <u>Les enjeux de compétences</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Si je comprends bien, vos enjeux de compétences sont ... ?</i></li> </ul>
<p>13. <u>Le développement des compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enjeux de développement des compétences</li> <li>- Le plan de formation</li> <li>- Les autres actions de développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Y a-t-il une volonté d'amélioration continue ?</i></li> <li>- <i>Avez-vous besoin de former vos salariés ? Le faites-vous ? Comment ?</i></li> </ul>

Notes de la page 10

## F. Les conditions de travail

<p>14. <u>Les conditions de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs de travail difficile : nature de l'activité, conditions climatiques et physico-chimiques, enjeux de productivité et pression du dirigeant, organisation du travail et moyens disponibles.</li> <li>- Facteurs de démotivation : management cassant, pas de reconnaissance, incohérence objectifs/moyens, injonctions paradoxales, conflit permanent...</li> </ul>	<p><b>Si le sujet a une importance particulière pour le dirigeant (cf début de l'entretien)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail de vos équipes a-t-il un caractère pénible, ou risqué ?</li> <li>- Comment aménagez-vous [les ateliers, les chantiers, les situations de travail] ?</li> <li>- Avez-vous du turn-over ? Des accidents du travail ? Des arrêts maladie à répétition ? Du présentéisme ?</li> <li>- Avez-vous un document unique de prévention des risques ?</li> </ul>
--	---

## G. Les autres pratiques RH

<p>15. <u>Convention coll. et OPCA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention Collective : _____</li> <li>- OPCA ? _____ (à défaut code NAF)</li> </ul>
<p>16. <u>Le recrutement</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment recrutez-vous ?</b></li> </ul>
<p>17. <u>Rémunération</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment les salaires sont-ils définis ?</b></li> </ul>
<p>18. <u>La gestion du temps</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quel est l'horaire de travail dans l'entreprise ?</b></li> </ul>
<p>19. <u>Administration RH (paie, maladies, etc.)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui s'occupe de l'administration des ressources humaines ?</li> <li>- Est-ce satisfaisant ?</li> </ul>

## H. Les suites à donner

**Qu'attendez-vous d'un appui extérieur sur le management des RH dans votre entreprise ?**

S'il y a des problématiques qui pourraient être traitées collectivement (à l'échelle du territoire ou autre) : thèmes communs, emplois partagés, délocalisation de formations, attractivité du territoire...

- **Reformuler les problématiques à traiter**
- **préciser que des solutions collectives ou territoriales pourraient être mises sur pied**
- **le dirigeant est-il sensible et/ou motivé pour s'y rattacher ?**

Notes de la page 12



# Guide d'entretien de pré-diagnostic TPE ressources humaines

Entreprise : \_\_\_\_\_

date : \_\_\_\_\_

Personne rencontrée : \_\_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

## PRECAUTIONS D'USAGE DE CE GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide est suffisamment complet pour conduire un entretien de pré-diagnostic. Il demande une certaine habitude d'appréhender des questions de GRH et de management dans l'entreprise. A défaut, et à condition de viser une détection des besoins sans diagnostic approfondi, il peut être utilisé à partir des questions principales (en bleu et en gras). Dans ce cas, il peut être une bonne entrée en matière pour comprendre les problématiques exposées par le dirigeant, et pour monter en compétence sur le sujet. Imprimé en format livret, il dispose les questionnements en page de gauche, vis à vis de la page droite pour les prises de notes.

Pour un entretien de détection de problèmes RH sans ambition de diagnostic, voir la fiche outil « guide de d'entretien de détection ».

## Préambule de l'entretien :

Je suis... Je viens vous voir suite à .... Dans le cadre de l'opération... qui a pour but... avec tel partenaire...

L'objectif de l'entretien est de ... À son issue nous allons...

Nous allons donc aborder les questions suivantes...

Tout ce que nous allons aborder est confidentiel, le seul but est de bien comprendre votre fonctionnement, vos difficultés, vos besoins, et de bâtir avec vous la meilleure solution pour les surmonter.

## CONDUITE DE L'ENTRETIEN :

### A. De la gestion stratégique à la gestion des ressources humaines

1. L'entreprise et son gérant
2. Les enjeux stratégiques de l'entreprise
3. Les enjeux RH

### B. L'entreprise sur son territoire

4. Les liens entre l'entreprise, le territoire et le dirigeant
5. Les liens entre le territoire et les ressources humaines de l'entreprise

### C. L'organisation de l'activité

6. Répartition des activités opérationnelles et stratégiques
7. Les variations d'activité
8. Les principaux problèmes d'organisation posés

*A partir de ce point, selon les problématiques relevées, l'entretien peut s'orienter sur l'un ou l'autre des chapitres suivants. Les aborder tous n'est pas possible dans un délai d'entretien raisonnable, il faut prioriser selon les problèmes rencontrés par le dirigeant.*

### D. Le management (entrée par la pratique du dirigeant)

9. Le Management et l'animation
10. Les relations de travail

### E. La performance et la gestion des compétences

11. La performance attendue
12. Les enjeux de compétences
13. Le développement des compétences

### F. Les relations de travail et conditions de travail (entrée par les dysfonctionnements)

14. Les relations de travail
15. Les conditions de travail
16. L'encadrement

### G. Les autres pratiques RH, l'administration des RH

17. Convention collective et OPCA
18. Le recrutement
19. Les rémunérations
20. La gestion du temps
21. Administration RH (paie, maladies, etc.)

### H. Les suites à donner

## A. De la gestion stratégique à la gestion des ressources humaines

Informations recherchées	Questions
<p>1. <u>L'entreprise et son gérant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le gérant, son histoire, ses motivations, son cadre de référence, ses aspirations personnelles et projet de vie.</li> <li>Le projet d'entreprise, les valeurs fondatrices</li> <li>L'entreprise à grands traits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Quel est votre cursus, comment votre parcours vous a-t-il amené à créer ou reprendre cette entreprise ?</b></li> <li><b>Pouvez-vous me raconter l'histoire de l'entreprise ?</b></li> <li>Quelles ont été vos principaux soutiens, vos difficultés ?</li> <li><b>Quelles sont vos activités ? Vos clients ?</b></li> <li><b>Quel est votre effectif ?</b></li> </ul> <p>Questions complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le niveau d'activité de l'entreprise ?</li> <li>Quel sont vos indicateurs pour caractériser le niveau d'activité (chiffre d'affaires, volume de production, nombre de ventes, nombre de clients / usagers... ?)</li> </ul>
<p>2. <u>Les enjeux stratégiques de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les résultats de l'activité</li> <li>positionnement commercial, concurrence, marché, différenciation...</li> <li>décisions financières patrimoniales et d'investissement</li> <li>les changements en cours, avenir...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Atteignez-vous un résultat suffisant ?</b></li> </ul> <p>Relance : pour payer les charges, vous rémunérer, financer l'outil de production, vous développer... ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pour vos différents produits / services, quelles sont vos spécificités ? Comment les mettez-vous en avant par rapport à vos concurrents ?</b></li> <li><b>L'entreprise est-elle dans une phase de développement ? OU Quels sont vos projets de développement ? Comment voyez-vous l'entreprise dans 5 ans ?</b></li> <li>Avez-vous des projets commerciaux ? De produits nouveaux ? d'investissements... ?</li> </ul>
<p>3. <u>Les enjeux RH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aperçu d'ensemble de l'organisation de l'activité</li> <li>Impact de la stratégie sur l'emploi dans l'entreprise, sur les compétences</li> <li>Les caractéristiques du marché, ou la nature des emplois, qui ont un impact en terme de GRH.</li> <li>Les difficultés rencontrées</li> <li>Les partis-pris en matière de GRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pour me faire une idée, dites-moi en grandes masses comment est organisée l'activité ? Qui fait quoi ?</b> (détail repris plus tard si nécessaire ou détaillé à ce moment de l'entretien – se reporter tableau page suivante)</li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les entreprises plus structurées : Quels sont les différents secteurs ou ateliers ou spécialités ???</li> <li>Quels sont les différents postes de travail ?</li> </ul> <p><b>Lien entre stratégie et management RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Reprendre les principaux enjeux stratégiques vu plus haut...</b></li> <li><b>... Quelles conséquences ont ces enjeux sur les postes de travail ? Sur les compétences ? Sur d'autres aspects de la GRH (performance, motivation, condition de travail...) ?</b></li> </ul> <p>Relance (selon les cas rencontrés / stratégie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vos projets vont-ils nécessiter d'embaucher ?</li> <li>Aurez-vous besoin de nouvelles compétences ?</li> <li>Faudra-t-il revoir l'organisation ? les procédés ?</li> <li>La question d'un encadrement à vos côtés se pose-t-elle pour faire face à la croissance de l'entreprise ?</li> <li>Les exigences de la qualité / de l'innovation nécessitent-elles des salariés plus impliqués ? Plus compétents ?</li> </ul> <p>Relance générale, si pas exprimé spontanément :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la gestion des ressources humaines ?</b></li> </ul> <p>Relances si question éludée ou peu inspirante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment définiriez-vous la gestion des salariés en un mot ?</li> <li>Pensez vous que la manière de gérer du personnel a changé depuis que vous avez créé l'entreprise ? En quoi cela est plus difficile, ou plus positif ? Qu'avez vous essayé pour que ça marche mieux ?</li> </ul>

Notes de la page 2

## B. L'entreprise sur son territoire

Informations recherchées	Questions
<p>4. <u>Les liens entre l'entreprise, le territoire et le dirigeant</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien entre les atouts du territoire et les besoins de l'entreprise</li> <li>• Les relations avec les collectivités (lesquelles ?), avec les élus locaux ?</li> <li>• L'apport de la communauté de communes, du PETR</li> <li>• Les relations entre dirigeants d'entreprise sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pour quelles raisons avez-vous créé / repris / transféré votre entreprise ici ?</b></li> </ul> <p><i>Relances :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De quelles ressources locales avez-vous besoin ?</li> <li>- Votre implantation ici est-elle liée à votre clientèle ? à vos fournisseurs ? Où sont vos clients ? Vos fournisseurs ?</li> <li>- Qu'est-ce qui pourrait faire que vous vous installiez ailleurs ?</li> <li>- Le territoire a-t-il des avantages qui ont déterminé votre choix d'installation, ou qui vous décident à rester ici ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Avez-vous des relations avec d'autres dirigeants ?</b></li> </ul> <p><i>Relances :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous des implications sur la commune ? des engagements associatifs ? professionnels ? en tant qu'élu ?</li> <li>- Y a-t-il des réseaux d'entreprise, même informels ? Ou les dirigeants participent-ils à des réseaux sur un territoire plus large (département ? autre ?)</li> </ul>
<p>5. <u>Les liens entre le territoire et les ressources humaines de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attractivité pour les salariés</li> <li>• Le vivier de candidats pour le recrutement</li> <li>• Les possibilités d'organiser des formations, l'éloignement des centres de formation</li> <li>• La convergence / divergence des besoins RH des entreprises du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quels sont les avantages à entreprendre ici du point de vue des ressources humaines ?</b></li> <li>- <b>Quelles facilités votre implantation ici apporte-t-elle pour tout ce qui concerne le personnel : recruter, former, fidéliser, intéresser... ?</b></li> </ul> <p><i>Relances :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Où habitent vos salariés ?</li> <li>- Trouvez-vous des gens suffisamment compétents localement ? Suffisamment motivés ?</li> <li>- Vos salariés sont-ils plutôt attachés à l'entreprise ou à leur territoire ?</li> <li>- Où vos salariés suivent-ils les formations continues ?</li> <li>- Les autres entreprises locales rencontrent-elles des difficultés similaires en matière de [recrutement, formation, motivation, déplacements, logement...]</li> </ul>

Notes de la page 4

## C. L'organisation et le management de l'activité

6. Répartition des activités opérationnelles (production, service...) et stratégiques (gestion, commercial...)

Description bloc d'activité	Qui le fait ? (personne ou poste) Quelles compétences faut-il ?	Volume estimé/période (si nécessaire, si enjeu)
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		
h.		

7. Les variations d'activité

Si nécessaire

- **Y a-t-il des variations saisonnière, quotidiennes, des aléas de production ou de commercialisation ?**

Relances :

- Des surcharges temporaires
- Quand avez-vous ces variations ?
- Quelle en est l'origine ?
- Comment sont-elles gérées ?

8. Les principaux problèmes d'organisation posés

- **Qu'est-ce qui marche bien dans votre organisation ? Quelles difficultés rencontrez-vous ?**

Points à reformuler avec le dirigeant avant d'orienter l'entretien vers l'un ou l'autre des chapitres suivants.

Notes de la page 6

## D. Le management (entrée par la pratique du dirigeant)

### 9. Le Management et l'animation

- Les objectifs et leur évaluation
- Les pratiques de délégation, de contrôle, d'encadrement quotidien
- Le formalisme de la prescription du travail
- Le degré d'autonomie et de dépendance des salariés par rapport au travail des autres
- La communication (entre salariés, avec les encadrants)
- La coordination du travail
- Le reporting (sur quoi, qui le fait, avec quels outils)
- La culture du travail (légitimité du dirigeant, habitudes, implication ou retrait, convivialité, visions symboliques du travail et de la hiérarchie, solidarités, fonctionnement familial/hiérarchique/impersonnel ?)
- Difficultés rencontrées (dysfonctionnement de l'organisation, non respect des procédures, conflits, mauvaise ambiance, non implication des salariés, blocages, manipulations...)

### 10. Les relations de travail

- La circulation de l'information
- Les relations de pouvoir (marges d'incertitude, intérêts, alliances, oppositions, résistance au changement...)
- L'ambiance de travail
- Les relations hiérarchiques : rôle des encadrants, modalités de délégation et de contrôle
- Posture du dirigeant : confiance/déficence, stratège/homme à tout faire, autocrate/animateur...
- Les conflits : entre salariés, entre salariés et encadrement, entre salariés et dirigeant

**NB : pour chaque question principale dans la colonne de droite se pose la question des outils utilisés.**

### - Comment confiez-vous le travail à vos salariés ?

Relance :

- Comment vos salariés [vos équipes...] savent-ils ce qu'ils doivent faire ?
- Leur donnez-vous des objectifs ?
- Ont-ils des fiches de production, des fiches de suivi... ?
- Comment définissez-vous les objectifs ? (à partir de quelles nécessités pour l'entreprise, sont-ils discutés/négociés, sont-ils écrits ?)
- Les objectifs sont-ils atteints ? comment le mesurez-vous ?
- Faites-vous des entretiens d'évaluation ? quelle périodicité : annuel ? tous les 2 ans ?

### - Comment suivez-vous ce qui doit être fait ?

Relance :

- Comment contrôlez-vous la production / les tâches réalisées ?
- Qu'est-ce que les salariés doivent contrôler par eux-mêmes ?
- Avez-vous des documents pour le contrôle / le suivi des réalisations ?
- Les salariés ont-ils des fiches de production, des fiches de suivi... ?
- Quelle autonomie demandez-vous à vos salariés ? à partir de quand doivent-ils vous demander votre avis ?

### - Comment faites-vous circuler l'information ? Y a-t-il des réunions régulières ou faites-vous le point en binôme ?

Relances :

- Comment sont coordonnés [les chantiers, les tâches de vos salariés, les différents secteurs de l'entreprise... ] ?
- Comment s'organise le travail [du jour - de la semaine - du mois] ?

### - Y a-t-il un processus de gestion de production ?

Relances :

- De quelles informations avez-vous besoin pour piloter vos équipes ?
- Comment est recueillie l'information utile au pilotage ? Qui s'en occupe ? Y a-t-il des fiches produit ? des fiches de fabrication ? des fiches client ?

### - Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail dans l'entreprise ?

Relances :

- Comment vos équipes s'impliquent-elles ?
- Y a-t-il un esprit d'équipe ? Comment le décririez-vous ?
- Avez-vous des conflits internes dans l'équipe ? ou entre vous et des salariés ?

### - Quel rôle jouez-vous en tant qu'encadrant ? OU Quel est le rôle de l'encadrement (s'il y en a) ?

Relances

- Comment organisez-vous le travail ?
- Intervenez-vous dans des tâches opérationnelles ?
- Devez-vous recadrer des salariés ? Comment le faites-vous ?
- Comment intervenez-vous quand un salarié rencontre une difficulté ?

Notes de la page 8

## E. La performance et la gestion des compétences

<p>11. <u>La performance et les compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs et leur atteinte</li> <li>- La part des compétences l'atteinte de la performance</li> <li>- Les pratiques de management facilitant l'acquisition des compétence et la performance</li> <li>- La formalisation des procédures</li> <li>- Les ressources nécessaires pour atteindre la performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rencontrez-vous des problèmes de performance ?</b></li> <li>- <b>Vos salariés connaissent-ils les résultats que vous attendez d'eux ? Connaissent-ils les projets que vous avez pour le développement de l'entreprise ?</b></li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vos salariés [vos équipes...] savent-ils ce qu'ils doivent faire ?</li> <li>- Leur donnez-vous des objectifs ? Avez-vous un entretien d'intégration pour expliquer lors du recrutement ? Puis plus tard ?</li> <li>- Ont-ils des fiches de poste, des fiches de production, des fiches de suivi... ?</li> <li>- Comment définissez-vous les objectifs ? (à partir de quelles nécessités pour l'entreprise, sont-ils discutés/négociés, sont-ils écrits ?)</li> <li>- Les objectifs sont-ils atteints ? comment le mesurez-vous ?</li> <li>- Faites-vous des entretiens d'évaluation ? sont-ils annuels ? tous les 2 ans ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quelles compétences doivent-ils avoir pour atteindre leurs objectifs ?</b></li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que doivent-ils savoir faire pour y arriver ? Comment le savez-vous ?</li> <li>- Y a-t-il des diplômes obligatoires ? (NB cette question permet de relancer et de comprendre les enjeux propres à un secteur, à une réglementation, mais un diplôme n'égal pas les compétences requises)</li> <li>- Rencontrez-vous des problèmes de compétence ? pour recruter ? dans le travail quotidien ? dans la relation client ? chez l'encadrement intermédiaire ? dans la maîtrise de technologies nouvelles ? Pour pouvoir innover ? Pour obtenir une meilleure qualité ?...</li> <li>- Vous-même, maîtrisez-vous les compétences que vous attendez d'eux ?</li> </ul> <p>Autres relances sur les ressources, la motivation, le management :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ont-ils besoins d'autres ressources (outillages ? informations ? ...)</li> <li>- Comment encouragez-vous vos salariés pour qu'ils atteignent leurs objectifs ? Pour qu'ils développement leurs compétences ?</li> <li>- Comment motivez-vous vos équipes ?</li> </ul>
<p>12. <u>Les enjeux de compétences</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Si je comprends bien, vos enjeux de compétences sont ... ?</b> ...à reformuler par l'intervieweur.</li> </ul> <p>OU si cela a été vu trop superficiellement au début de l'entretien...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quels sont les enjeux de compétence pour votre entreprise ?</b></li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous m'expliquer pourquoi est-ce un enjeu ?</li> <li>- A quel niveau se situent ces difficultés ? (pour recruter ? dans le travail quotidien ? dans la relation client ? chez l'encadrement intermédiaire ? dans la maîtrise de technologies nouvelles ? Pour pouvoir innover ? Pour obtenir une meilleure qualité ?...)</li> <li>- Quelles en sont les causes ? (manque de procédures, de connaissances, marché du travail ...)</li> <li>- Quelles sont les conséquences ? (autonomie, qualité du travail, performance...)</li> </ul>
<p>13. <u>Le développement des compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enjeux de développement des compétences</li> <li>- Le plan de formation</li> <li>- Les autres actions de développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Y a-t-il une volonté d'amélioration continue ?</b></li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui comment est-ce traduit dans les pratiques quotidiennes : relevé des incidents, capitalisation sur les incidents ou innovations, modalités d'expression des salariés sur les problèmes ou les innovations... ?</li> <li>- Comment faites-vous pour que vos salariés développent des compétences ?</li> <li>- Faites-leur vous suivre des formations ? (pour qui, combien, sur quels thèmes)</li> <li>- Les dispositifs mobilisés : plan de formation, CPF, CIF, VAE, bilan de compétences, POE...</li> <li>- Y a-t-il des enjeux de qualification par des diplômes ? (obligations réglementaires, meilleure qualité...)</li> </ul>

Notes de la page 10

## F. Les relations de travail et conditions de travail (entrée par les problèmes dans l'équipe)

<p>14. <u>Les relations de travail</u></p> <p>Cf point 8.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La circulation de l'information</li> <li>- Les relations de pouvoir</li> <li>- L'ambiance de travail</li> <li>- Les relations hiérarchiques</li> <li>- Les conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail dans l'entreprise ?</b></li> </ul> <p>Relances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment vos équipes s'impliquent-elles ?</li> <li>- Y a-t-il un esprit d'équipe ? Comment le décririez-vous ?</li> <li>- Avez-vous des conflits internes dans l'équipe ? ou entre vous et des salariés ?</li> </ul>
<p>15. <u>Les conditions de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs de travail difficile : nature de l'activité, conditions climatiques et physico-chimiques, enjeux de productivité et pression du dirigeant, organisation du travail et moyens disponibles.</li> <li>- Facteurs de démotivation : style de management cassant, absence de reconnaissance, incohérence objectifs/moyens et les injonctions paradoxales, conflit permanent...</li> </ul>	<p><b>A compléter à partir des réponses sur les relations de travail.</b></p> <p>Questions de relance / de précision pour certains cas qui le nécessitent : Attention, sujet délicat, à aborder avec bienveillance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail de vos équipes a-t-il un caractère pénible, ou risqué ?</li> <li>- Comment aménagez-vous [les ateliers, les chantiers, les situations de travail] ?</li> <li>- Avez-vous du turn-over ? Des accidents du travail ? Des arrêts maladie à répétition ? Du présentéisme ?</li> <li>- Avez-vous un document unique de prévention des risques ?</li> </ul>
<p>16. <u>L'encadrement</u></p> <p>Cf point 7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs, l'évaluation</li> <li>- La délégation, le contrôle, encadrement quotidien</li> <li>- Le formalisme de la prescription du travail</li> <li>- Le degré d'autonomie des salariés</li> <li>- La communication</li> <li>- La coordination du travail</li> <li>- Posture du dirigeant</li> <li>- Le reporting (sur quoi, qui le fait, avec quels outils)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quel rôle jouez-vous en tant qu'encadrant ? OU Quel est le rôle de l'encadrement (s'il y en a) ?</b></li> </ul> <p>Relances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment organisez-vous le travail ?</li> <li>- Quels objectifs donnez-vous à vos salariés, qu'attendez-vous d'eux ?</li> <li>- Comment vérifiez-vous que les tâches sont bien faites ?</li> <li>- Intervenez-vous dans des tâches opérationnelles ?</li> <li>- Quelles informations les salariés ont-ils besoin d'échanger pour réaliser leur travail ? Et vous, de quelles informations avez-vous besoin ?</li> <li>- Devez-vous recadrer des salariés ? Comment le faites-vous ?</li> <li>- Comment intervenez-vous quand un salarié rencontre une difficulté ?</li> <li>- Faut-il coordonner l'action de plusieurs salariés, de plusieurs équipes ?</li> </ul>

Notes de la page 12

## G. Les autres pratiques RH

17. <u>Convention coll. et OPCA</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention Collective : _____</li> <li>- OPCA ? _____ (à défaut code NAF)</li> </ul>
18. <u>Le recrutement</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment recrutez-vous ?</b></li> </ul> <p>Relances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est défini le profil recherché ?</li> <li>- Par quels canaux ?</li> <li>- A quelle fréquence recrutez-vous ?</li> <li>- Comment procédez-vous pour choisir parmi plusieurs candidats ?</li> <li>- Y a-t-il une période d'intégration ? Quel suivi particulier ? Est-elle évaluée ? Comment ?</li> </ul>
19. <u>Rémunération</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment les salaires sont-ils définis ?</b></li> </ul> <p>Relances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application de la convention collective ? Fait par le comptable ?</li> <li>- Avez-vous une politique salariale propre ?</li> <li>- Que recherchez-vous en agissant sur les salaires ? (limiter la charge salariale, payer au juste prix, respecter le code du travail, motiver les plus compétents ???).</li> <li>- Quelle est la masse salariale des postes « à problème » ?</li> </ul>
20. <u>La gestion du temps</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Quel est l'horaire de travail dans l'entreprise ?</b></li> </ul> <p>Relances</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il des salariés annualisés ?</li> <li>- Qui gère les congés, les absences ?</li> </ul>
21. <u>Administration RH (paie, maladies, etc.)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Qui s'occupe de l'administration des ressources humaines ?</b></li> <li>- <b>Est-ce satisfaisant ?</b></li> </ul>

## H. Les suites à donner

**Qu'attendez-vous d'un appui extérieur sur le management des RH dans votre entreprise ?**

**Reformulation par l'intervieweur des principales réussites et problématiques de management RH** (préciser que c'est à chaud sous réserve d'une analyse plus approfondie)

- mettre en avant ce qui marche bien et les tentatives d'amélioration
- l'enchaînement de situations qui semble expliquer les problèmes rencontrés,
- les liens entre les différents problèmes
- les problèmes-clef, les sujets qui semblent une bonne porte pour les résoudre (organisation, compétences, intergénérationnel, encadrement-recadrage, motivation, recrutement, conflits...)

S'il y a des recommandations sur la formation des salariés :

- les reformuler
- le dirigeant est-il sensible et/ou motivé pour y donner suite ?
- a-t-il déjà fait appel à son OPCA ?

S'il y a des problématiques qui pourraient être traitées collectivement (à l'échelle du territoire ou autre) : thèmes communs, emplois partagés, délocalisation de formations, attractivité du territoire...

- les reformuler
- préciser que des solutions collectives ou territoriales pourraient être mises sur pied
- le dirigeant est-il sensible et/ou motivé pour s'y rattacher ?

Notes de la page 14



# Cahier des charges d'une prestation RH

La trame suivante est à adapter au cas par cas.

Pour une visibilité des financeurs, il est important de faire apparaître leur logo sur la page de garde quand il s'agit d'une prestation subventionnée ou insérée dans un dispositif.

## 1. Présentation du contexte et du cadre de la mission demandée :

- le bénéficiaire de la prestation, l'entreprise, son effectif, ses produits/marché, sa structure...
- dans quel contexte local et/ou professionnel sa demande est-elle prise en compte ? dans quel réseau de partenariat (avec d'autres entreprises, des organismes d'appui, des collectivités... qui apporte quoi ?)
- les interlocuteurs locaux et/ou professionnels.

## 2. Description de la problématique à traiter :

- quels sont les enjeux pour l'entreprise (ou les entreprises si démarche collective) et pour le territoire : compétitivité ? attractivité ? rentabilité ? qualité ? capacité d'agir collectivement ? fidélisation ? capacité à innover ? ...
- quels sont les problèmes clef et les liens entre eux ? Quelle entrée privilégiée pour traiter cette problématique ?

## 3. Le type de prestation, les publics cibles (et les modalités associées) :

- Conseil ? Coaching ? Sensibilisation ? Formation (apports théoriques, formation-action, pédagogie de projet, alternance, formation à distance...) ? Action collective (accompagnement d'un groupe projet, échange de pratiques, co-développement...) ?
- S'il s'agit d'une action de formation ou d'une action collective : caractéristiques des participants (âge, formation initiale, emploi tenu, parcours professionnels)

## 4. Objectifs de la prestation :

- les changements attendus par la prestation
- leur traduction en livrables
- les objectifs opérationnels et les livrables intermédiaires
- s'il s'agit d'une action de formation : les compétences-cible

5. Les domaines de compétences attendus du prestataire
  - liés au type de prestation
  - liés au secteur d'activité de l'entreprise ou du collectif d'entreprise (s'il s'agit d'une démarche sectorielle)
  - liés à la dimension territoriale
  
6. Les conditions de mise en œuvre :
  - volume jours indicatif
  - délais, période, lieu de réalisation
  - conditions pratiques (salle de réunion, horaires habituels, matériel nécessaires ou disponible...)
  - le dispositif / la procédure / le mode de financement pour cette prestation (citer les financeurs), le coût à charge des bénéficiaires, les conditions particulières liées à la procédure...
  
7. Les pièces attendues pour se prononcer sur l'offre :
  - proposition de l'intervenant (reformulation de la demande, objectifs, contenus, principes, partis-pris et modalités d'intervention)
  - devis
  - références d'action dans des domaines similaires
  
8. Conditions de la consultation
  - critères pondérés de jugement des offres (adaptation de la proposition, prix, références, disponibilité...)
  - condition d'envoi des candidatures (formes, délais, adresse)
  - contact pour des renseignements complémentaires.

#### ANNEXES :

- Tout document descriptif plus précis sur les publics ciblés, l'organisation de l' (des) entreprise(s), l'enchaînement des difficultés rencontrées, les compétences mises en œuvre / manquantes...
- Tout document descriptif du contexte local et professionnel.

## Exemple de fiche post-formation du participant

Au cours d'une séance de formation ou de sensibilisation, les participants font des liens entre ce qu'ils apprennent et leurs situations quotidiennes. Les engager à mettre en pratique rapidement est le meilleur gage pour que les connaissances et méthodes ne soient pas perdues... et pour que les participants améliorent leur action.

Titre sessions – thème abordé - date		
<b>Premières réflexions – pistes à creuser – pense-bête</b>		
Thème	Ce que je pourrai mettre en place ou développer	Ce que je devrai éviter dans ma manière de faire, dans mes actes
1		
2		
3		
4		

Choisir l'un de ces engagements pour l'exposer au groupe lors du tour de table final.