UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Archive ouverte UNIGE
https://archive-ouverte.unige.ch

Master 2010

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Le manager de proximité et la formation, une relation sous conditions ?

Hermier, Damien

How to cite

HERMIER, Damien. Le manager de proximité et la formation, une relation sous conditions ? Master, 2010.

This publication URL: https://archive-ouverte.unige.ch/unige:6366

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.

UNIVERSITÉ
DE GENÈVE
FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE
ET DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

Le manager de proximité et la formation, une relation sous conditions?

MEMOIRE REALISE EN VUE DE L'OBTENTION DU/DE LA

MAITRISE UNIVERSITAIRE EN SCIENCES DE L'EDUCATION ORIENTATION : FORMATION DES ADULTES

PAR

Damien Hermier

DIRECTEUR DU MEMOIRE

Stéphane Jacquemet

JURY

Stéphane Jacquemet

Anne Goudeaux

Etienne Bourgeois

GENEVE février 2010

UNIVERSITE DE GENEVE
FACULTE DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
SECTION SCIENCES DE L'EDUCATION

RESUME

Le manager de proximité et la Formation, une relation sous conditions ?

Ce travail de mémoire interroge la relation des managers de proximité avec la fonction formation et cherche à mettre en lumière, par le biais d'entretiens, les éléments qui ont une influence sur les pratiques de l'encadrement de terrain concernant la formation des membres de son équipe.
Qu'est-ce qui conditionne la collaboration entre la formation et les managers de proximité ?
Pour répondre à ce questionnement central, ce travail de mémoire cherche à mettre en évidence les éléments inhérents au manager de proximité ou au contraire à son environnement organisationnel qui pèsent sur l'investissement des cadres dans les processus formatifs.
Au travers de leurs pratiques, cette recherche, par ailleurs, interroge la manière dont cette collaboration est vécue et comment les managers de proximité perçoivent leur rôle dans le management de la formation.
Enfin, dans la perspective d'accompagner une évolution du rôle des managers en ce qui concerne la formation de leurs collaborateurs, cette étude questionne leur perception de l'évolution de leur rôle par rapport à la formation.

UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
Section Science de l'Education

LE MANAGER DE PROXIMITÉ
&
LA FORMATION
UNE RELATION SOUS CONDITIONS?

Mémoire de Maîtrise
Présenté par

Damien Hermier

Sous la direction de STÉPHANE JACQUEMET

Février 2010

COMMISSION DU JURY DE MÉMOIRE :
STÉPHANE JACQUEMET, UNIGE
ETIENNE BOURGEOIS, UNIGE
ANNIE GOUDEAUX, UNIGE

UNIVERSITÉ
DE GENÈVE

TABLE DES MATIÈRES

1 Introduction 5
1.1 Contexte 5
1.2 Motivations personnelles 6
2 Problématique 7
2.1 Questionnement et définition du cadre de la recherche 7
2.2 Hypothèses 8
2.3 Questions de recherche 10
3 Méthodologie 11
3.1 Le choix des données 11
3.2 L'approche compréhensive 12
3.3 Les entretiens semi directifs 13
3.4 Terrain de recherche 14
3.4.1 L'identité SIG 15
3.4.1.1 SIG: une entreprise mixte 15
3.4.1.2 Activités de l'entreprise 15
3.4.1.3 Évolutions récentes 16
3.4.2 L'unité Formation 18
3.4.2.1 La fonction formation : un acteur du changement 18
3.4.2.2 L'identité Formation 18
3.4.2.3 L'offre de formation dans l'entreprise 19
3.5 Le choix des questions 20
3.6 La trame de questions 22
3.7 Profile des interviewés 24
3.8 Méthodologie d'analyse 26
4 Fondements théoriques de la recherche 31
4.1 Qu'est ce que le management ? 32
4.2 Typologie de la fonction de manager 33
4.2.1 Le quotidien professionnel des managers 34
4.2.2 Les rôles du cadre 36
4.2.3 Spécificités du manager de proximité 38
4.2.4 Le manager de proximité dans une collectivité de sens. 39
4.3 Les fondements de l'organisation. 40
4.3.1 Qu'est-ce qu'une organisation ? 40
4.3.2 La réalité des organisations 44
4.3.3 Concepts clés 44
4.4 Le rôle du manager dans le processus formatif : la fonction formation et son partenariat avec les managers de proximité 46
4.4.1 Analyser, concevoir, réaliser et l'évaluer 47
4.4.2 Analyse de la situation et conception de l'action 48
4.4.2.1 L'identification des besoins de formation 49
4.4.2.2 Définition des objectifs et des modalités de l'action. 51
4.4.2.3 Evaluation et choix de l'offre de formation 52
4.4.3 La réalisation 52
4.4.3.1 Construire du sens et communiquer 52
4.4.3.2 Prévoir le départ en formation 53
4.4.3.3 Pendant la formation 54
4.4.3.4 Prévoir le retour de formation 54

4.4.4 L'évaluation 55

5 Synthèse des entretiens 58
5.1 La reconnaissance du rôle de développeur de compétences 58
5.1.1 Perception de cette responsabilité par les managers 58
5.1.2 Affirmation de ce rôle par l'entreprise 59
5.2 Les pratiques associées à la formation des managers de proximité 61
5.2.1 Avant la formation 61
5.2.1.1 L'analyse des besoins 61
5.2.1.2 Les actions en préalable à la formation 64
5.2.2 Pendant la formation 65
5.2.3 Au retour de formation 65
5.2.3.1 Feedback des collaborateurs et procédures mises en œuvre 65
5.2.3.2 Evaluation de l'action formative et de ses effets 66
5.3 Formation et leadership 69
5.4 Supports au rôle de développeur de compétences 70
5.4.1 Les outils 70
5.4.2 La formation continue 72
5.5 La fonction formation dans l'entreprise 74
5.5.1 L'information 74
5.5.2 La reconnaissance par l'entreprise. 74
5.5.3 Les attentes vis à vis de la fonction formation 75
5.6 La formation au présent et à l'avenir 78
5.6.1 Finalités de la politique de formation 78
5.6.2 évolution de la mission des managers quant au développement des collaborateurs 79

6 Analyse 80
6.1 Des facteurs en résonance 80
6.1.1 L'incertitude liée à information 80
6.1.2 La direction d'équipe en mésestime ? 81
6.1.3 Le leadership : un problème pour les mauvais managers 83
6.1.4 L'autoformation 83
6.1.5 Le programme de formation et les outils de suivi 84
6.2 Le manager de proximité dans le processus formatif 86
6.2.1 Le manager « animateur-organisateur-pédagogue » 86
6.2.2 Une analyse de besoins avant tout individuels 87
6.2.3 La gestion des ressources 88
6.2.4 Intersession ou entracte ? 89
6.2.5 La garantie du transfert 89
6.2.6 Une évaluation pas assez partagée 91
6.3 Une relation « client-fournisseur » 93
6.4 Le management d'équipe à l'avenir 94

7 Conclusion 95

8 Bibliographie 97

9 Annexes 100
9.1 Entretien 1 : Paul 101
9.2 Entretien 2 : Patrick 109
9.3 Entretien 3 : Françoise 122
9.4 Entretien 4 : Pauline 137
9.5 Entretien 5 : Murielle 148

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'entreprise SIG pour son accueil et plus particulièrement Monsieur Antonio Sanchez, responsable de la formation, pour son soutien. Merci aussi aux managers interrogés pour leur agréable et indispensable participation à ce travail de mémoire. Merci enfin à Monsieur Jacquemet pour son accompagnement et ses conseils, et à Madame Goudeaux et Monsieur Bourgeois pour leur participation comme membres du jury à la soutenance de ce mémoire.

Un dernier merci à Kiersten Weeks pour sa relecture attentive.

1 Introduction

1.1 Contexte

Depuis la fin des années 70 et la déconcentration de la gestion des ressources humaines qui a été mise en place par les organisations pour réagir plus efficacement aux évolutions rapides imposées par le contexte économique, il est difficile d'envisager la fonction formation autrement que comme une fonction partagée. Les managers opérationnels sont ainsi devenus des acteurs importants du développement des ressources humaines et notamment de la gestion des compétences.

Cette évolution est d'ailleurs en France validée par la législation. La réforme de 2004 et les ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2003 sur lesquels elle s'est fondée insistent sur le rôle essentiel du cadre dans la formation de leurs collaborateurs (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007):

« Art. 5-4 Les parties signataires du présent accord rappellent la mission essentielle que doit jouer le personnel d'encadrement dans l'information, l'accompagnement et la formation de tous les salariés de l'entreprise et dans l'élaboration du projet professionnel des salariés visés à l'article 1-1 du présent accord.

Afin de permettre au personnel d'encadrement de jouer pleinement ce rôle, les entreprises :

- l'associent prioritairement à la réflexion sur les évolutions prévisibles de leurs emplois, de leur contenu ainsi que des compétences nouvelles dont elles doivent disposer, en lui communiquant les informations disponibles,

- l'informent sur les dispositifs de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience dont peuvent bénéficier les salariés de l'entreprise,

- assurent sa préparation à la fonction tutorale, à la conduite des entretiens professionnels et à l'élaboration et la mise en œuvre des actions de formation au bénéfice de ses collaborateurs,

- aménagent ses priorités d'actions pour tenir compte de ces missions.»

La responsabilité du manager dans le développement des compétences n'est cependant pas une notion nouvelle et a depuis longtemps été ciblée comme étant un rôle essentiel du cadre par des théoriciens du management comme P.F Drucker et H. Mintzberg, mais celle-ci de par le développement dans les entreprises de l'approche par les compétences et du concept d'organisation apprenante est devenue un enjeu essentiel.

La fonction formation a accompagné cette évolution et en même temps

s'est affirmé comme un outil du changement et un moyen pour les organisations d'anticiper et réagir à leur environnement. La compétence redécouverte est devenue la matière première de la formation qui « est tenue de sortir de l'espace pédagogique qui lui était jusque-là dédié pour s'immiscer au plus près des situations de travail ».

La collaboration entre les managers et les chargés de formation s'est ainsi imposée comme indispensable et pas un ouvrage sur l'ingénierie de formation ne se dispense d'un paragraphe sur les enjeux de la mise en place d'un bon partenariat entre ces acteurs.

1.2 Motivations personnelles

C'est l'omniprésence de ce sujet qui m'a en premier interpellé et qui m'a engagé dans ce travail. Cela d'autant plus que cette mise en lumière était relayée par le discours de beaucoup de mes enseignants tout au long de mon parcours universitaire.

Les spécialistes de l'ingénierie conditionnant la réussite des actions de formation à ce travail en commun, c'est aussi naturellement dans une optique de développement professionnel que je m'y suis intéressé. J'envisage en effet de devenir responsable de projet de formation et mes premières expériences professionnelles dans cette fonction m'ont montré l'importance du relationnel avec les managers concernés par les différents projets ; rapidement je me suis demandé comment j'étais perçu en tant que représentant de la formation et quels étaient les éléments qui pesaient sur notre relation.

Enfin, condition indispensable, l'entreprise dans laquelle j'ai fait mon stage de développement professionnel a très aimablement accepté d'être pour moi un terrain de recherche et m'a permis de travailler sur cette relation des managers avec la formation tout en m'offrant la possibilité, par la suite, de la pratiquer par le biais d'un contrat de travail.

2 Problématique

2.1 Questionnement et définition du cadre de la recherche

Cette relation à mon sens nous questionne d'autant plus que pour beaucoup le rôle du manager dans le développement des compétences de ses collaborateurs s'accroît. C'est une tendance actuelle des organisations qui de plus en plus veulent développer dans ce domaine les responsabilités de son encadrement et comme on peut le comprendre dans le dernier point extrait de l'ANI précédemment cité cette évolution des rôles concerne en premier lieu les managers de proximité dont l'action touche le plus grand nombre.

De plus en plus le cadre de terrain devient formateur interne ; on lui demande en outre de travailler son action « tutorale ». De même, dans le concept d'organisation apprenante, ou d'entreprise apprenante, et la remise à l'honneur du caractère formatif du travail qui l'a accompagné, le manager de proximité, qui est en contact direct avec « l'opérationnel », est un rouage essentiel. Par ailleurs, assez logiquement, c'est la fonction formation qui va assurer cette « préparation » (dixit l'ANI) voulue par l'entreprise pour étayer cette évolution.

On peut dès lors se demander comment va fonctionner cette collaboration redéfinie où le chargé de formation sera de moins en moins le maître d'œuvre de l'action.

L'importance stratégique conférée à cette relation dans l'efficience des processus de formation nous amène en effet déjà à penser qu'il se joue ici quelque chose de problématique ou tout du moins délicat ; l'insistance des spécialistes, professionnels ou chercheurs, laissant supposer que sur le terrain cette collaboration ne se passe pas toujours bien et que celle-ci peut souvent expliquer les échecs ou les réussites partielles des actions de formation.

Pourtant, à priori, les managers constituent la population dans l'entreprise qui connaît le mieux ce domaine, ou tout du moins qui en a le plus de représentations. Les études (Hanhart, 2005) nous montrent effectivement que c'est la catégorie de collaborateurs pour laquelle les organisations investissent le plus en termes de formation.

Ainsi, il existerait des freins au développement d'une bonne collaboration, à l'investissement des managers dans les projets de formation mis sur pied et c'est ce que je me propose de clarifier au travers de ce travail de mémoire, cela dans le dessein de pouvoir garantir la meilleure efficience aux actions formatives mais aussi de pouvoir accompagner une évolution du rôle du manager en ce qui concerne sa responsabilité dans le développement professionnel de ses collaborateurs et plus précisément vis-à-vis de la formation.

Il ne s'agira cependant pas ici pour moi d'estimer, de valider ou d'invalider ce constat d'insatisfaction et parfois d'échec, sa récurrence suffit je pense à justifier le fait que celui-ci existe, mais de mettre en lumière ce qui pourrait expliquer les difficultés d'un travail en commun de la fonction formation et des

managers en me centrant, pour les raisons évoquées plus haut, sur la perspective de l'encadrement de terrain.

On aurait tout aussi bien pu envisager un travail inverse, sur la perception des managers par la fonction formation, qui ne serait naturellement pas dénué d'intérêt et pourrait de même alimenter la réflexion mais cet aspect est à mon sens en partie développé par les spécialistes du domaine dans leurs analyses et prescriptions.

Je vais donc centrer ce travail de mémoire sur la collaboration entre la formation et les managers de proximité et tenter de mettre en évidence les éléments qui pourraient conditionner ce partenariat indispensable à l'efficience de la formation continue dans les organisations.

2.2 Hypothèses

D'ores et déjà plusieurs hypothèses peuvent être mises en avant et nous guider dans notre analyse.

On pourrait ainsi envisager que cette problématique relève d'une incompréhension du manager de proximité vis-à-vis de la formation en elle-même, en tant que domaine de connaissance. La collaboration serait donc conditionnée par des préjugés, par une mauvaise appréciation de la discipline : il se pourrait notamment que la formation soit associée à une image caricaturale du monde universitaire, et peut-être d'autant plus des sciences humaines, perçu comme stérile et pédant. Les managers n'auraient pas confiance dans la formation car celle-ci serait associée à une image négative de la pédagogie, qui pour beaucoup, comme l'ont montré les votations de 2006 dans le canton de Genève, a conduit depuis les années 70 à une dégradation du système scolaire. La formation, associée à l'université, serait donc opposée à un plus grand pragmatisme du monde de l'entreprise.

Une autre hypothèse serait qu'il existe une incompatibilité liée à la nature du travail du manager. Des éléments dans la nature du travail du manager expliqueraient que ceux-ci ne peuvent véritablement s'engager dans une action de formation, ou tout du moins l'étayer. Ils n'auraient par exemple tout simplement pas le temps d'un tel investissement.

Plus simplement il se pourrait qu'à la base ils ne voient pas la formation comme étant une dimension par nature de leur activité et ils refuseraient en conséquence toute collaboration sérieuse avec les chargés de formation.

De même une certaine perception de leur statut de manager pourrait les amener à voir dans le recours à l'unité formation un aveu de faiblesse ou encore une menace pour leur leadership. Le partenariat avec la formation serait vu comme une ingérence pouvant perturber leurs relations avec leurs collaborateurs et la dynamique du groupe.

On pourrait encore supposer qu'il existe des actions relevant de l'ingénierie de formation qui leur poseraient plus particulièrement problème. Certaines étapes du processus formatif qui nécessiteraient leur participation les rebuteraient car ils ne se sentiraient pas compétents pour les assumer et cela, à

nouveau, les amènerait à ne pas s'engager complètement dans un travail commun.

D'une manière générale on pourrait supposer qu'il existe des raisons qui relèveraient des perceptions, des représentations des managers de proximité sur la formation, de la nature de la fonction ou encore de la compétence de ces derniers. C'est donc le manager de proximité qui intrinsèquement serait à l'origine des difficultés de la collaboration.

Cependant il serait aussi possible que cela soit la conséquence d'un défaut d'information. On peut en effet se demander si le manager a les informations, ou même les moyens d'en obtenir, pour anticiper les actions de formation et en saisir tous les enjeux. Ce manque d'information naturellement rendrait plus difficile toute motivation à la collaboration et un sincère investissement dans une action formative.

On pourrait effectivement s'interroger sur la manière dont l'entreprise conditionne cette relation au regard des moyens qu'elle s'accorde et qu'elle accorde à ses managers.

On peut ainsi se demander si le rôle du manager vis-à-vis de la formation est clairement défini dans les cahiers des charges. Il semble difficile en effet de mener une action de concert si les responsabilités de chacun ne sont pas bien établies.

De même on pourrait se demander si l'organisation reconnaît d'une manière ou d'une autre l'investissement des managers de proximité, en termes de travail, dans les projets de formation, et supposer dans le cas contraire qu'il existerait un manque de reconnaissance qui prétériterait l'efficacité du partenariat.

Enfin, une autre explication serait que l'entreprise ne donne pas à son encadrement les moyens, par le biais de formation ou d'outils, d'assurer un bon partenariat avec la formation et son rôle dans le processus.

Comme on peut le voir on peut aussi avancer toute une série d'hypothèses qui ne relève pas de l'attitude du manager mais qui accuse surtout son environnement. C'est alors l'organisation qui ne se donnerait pas les moyens de garantir un engagement de son encadrement de terrain dans les projets de formation.

2.3 Questions de recherche

On peut ainsi mettre en évidence un certain nombre d'éléments, en lien avec la structure contextuelle, avec la nature même du travail des managers ou encore avec la représentation qu'ils ont de la formation, qui peuvent influer sur le partenariat nécessaire à la mise en œuvre du processus formatif. La collaboration entre la formation et les managers de proximité peut donc être soumis à des conditions qui peuvent peser sur la relation et influencer la réussite des projets formatifs.

Conditionner signifie « être la condition d'un fait » et nous chercherons justement dans ce mémoire les « faits » qui cadrent la collaboration de ces deux acteurs du processus et, du coup, qui orientent en partie la mise en œuvre et le résultat de l'action formative.

En conséquence qu'est-ce qui conditionne la collaboration entre la formation et les managers de proximité ?

Pour répondre à ce questionnement central je me propose de travailler sur les questions de recherche suivantes :

- **Quelles sont les éléments inhérents au manager de proximité ou au contraire à son environnement organisationnel qui pèsent sur cette relation ?**

- **Au travers de leurs pratiques, comment cette collaboration est-elle vécue et comment les managers de proximité perçoivent-ils leur rôle dans le management de la formation ?**

Enfin, dans la perspective d'accompagner une évolution annoncée du rôle des managers en ce qui concerne la formation de leurs collaborateurs :

- **Comment les managers de proximité voient-ils l'évolution de leur rôle par rapport à la formation ?**

3 Méthodologie

Pour répondre à ces questions, et au regard des données disponibles, j'ai décidé d'adopter une méthodologie de recherche reposant sur une approche compréhensive.

Ce sont les contraintes du terrain mais aussi de mon champ de recherche qui m'ont dans un premier temps orienté vers ce choix et c'est ce que je me propose de développer dans les chapitres suivants.

3.1 Le choix des données

Les auteurs de l'ouvrage collectif «Méthodes de recherche en management » sous la direction de Raymond-Alain Thietart (2007) mettent en évidence la distinction faite en recherche entre les approches qualitatives et quantitatives.

La distinction de ces deux approches se fait souvent selon la nature des données utilisées : les données qualitatives se présentent sous forme de mots, les données quantitatives sous forme de chiffres. Mais cette distinction se fait aussi selon l'orientation de la recherche. On distingue généralement deux types d'orientations en recherche : les recherches orientées vers la vérification, lorsque le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il recherche, et les recherches orientées vers l'exploration, lorsque le chercheur ne sait pas en grande partie ce qu'il va mettre à jour. L'approche exploratoire est associée au traitement de données qualitatives. Les spécialistes, dans l'ouvrage cité plus haut, dénoncent toutefois, l'automatisme de cette association.

Le sujet qui ici nous occupe correspond à cette deuxième démarche : l'exploration.

Au début de mon travail de mémoire je savais, de par mon expérience de recherche au travers des différents dossiers universitaires que j'avais eu l'occasion de faire, que je ne pourrais me reposer sur des données préexistantes et plus particulièrement sur des données dites quantitatives. Ce qui fut confirmé par la suite lors de mon travail de recherche documentaire.

Il n'existe pas de documents à l'interne de l'entreprise fournissant une information pouvant particulièrement éclairer ma problématique. Il n'existe pas non plus, d'après mes recherches, d'études, que se soit à un niveau micro ou à un niveau macro, pouvant se superposer à mes questionnements.

Construire ma recherche sur la base d'une approche quantitative ne me semblait cependant pas approprié. Je craignais par exemple qu'en développant un sondage de l'ensemble des managers de proximité, j'eus obtenu une réponse institutionnelle.

Il m'a paru plus logique, la thématique de la relation étant très prégnante dans ma problématique, de construire mes données sur la base de rencontres avec les managers de proximité. Je voulais pouvoir capter les humeurs, les ressentis, les expériences derrière les mots pour mieux percevoir les liens entre les acteurs de l'entreprise et les structures afférentes.

En effet, selon le type de recherche, le chercheur dispose de plusieurs modes de collecte. L'entretien individuel, l'entretien de groupe et l'observation sont les principaux modes de collecte en recherche qualitative (Raymond-Alain

Thietart, 2007). L'entretien de groupe a l'inconvénient de pouvoir susciter des réticences des participants à se révéler face aux autres. On peut y retrouver des jeux de pouvoir, des stratégies individuelles qui vont avoir une influence sur les discours. L'observation permet d'analyser des données factuelles mais n'est pas adaptée au thème de notre recherche, les temporalités dans les processus formatifs étant le plus souvent importantes. L'entretien individuel, par contre, permet d'accéder à des données discursives qui reflètent la pensée des individus, du fait notamment de l'atténuation de la pression du regard extérieur.

Un cours à l'Université m'a permis de mieux insérer ce type de donnée dans un cadre méthodologique plus large.

3.2 L'approche compréhensive

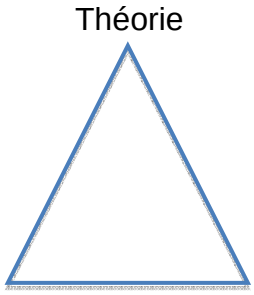
Ce cadre méthodologique avance, pour garantir la scientificité des recherches en sciences sociales, les concepts de co-construction de l'information, de description, d'interprétation et de catégorisation et c'est sur ces principes que j'ai élaboré ma recherche.

Dans une perspective plus large « l'approche compréhensive est un positionnement intellectuel qui postule d'abord la radicale hétérogénéité entre les faits humains ou sociaux et les faits des sciences naturelles et physiques : les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (homme, groupes, institutions…), parties prenantes d'une situation interhumaine. (Alex Mucchielli, 1996).»

Cette approche se rallie en effet aux concepts de l'interactionnisme historico social qui affirme la nécessaire prise en compte de l'histoire, du jeu des structures, du contexte historiquement construit. L'analyse doit être située dans une perspective globale de restitution des savoirs. J'entreprendrai plus loin cette indispensable contextualisation.

Ce cadre méthodologique affirme par ailleurs qu'au travers de l'action singulière on peut avoir accès à une compréhension du collectif. Le chercheur peut, par l'interprétation de l'expérience d'un acteur, construire une information qui a valeur de connaissance à condition de mettre en lumière ce qui en conditionne la subjectivité. En effet les données se construisent et le prélèvement, le « recueil » a lui-même une incidence sur les données. Toute donnée est une interprétation. On est dans la construction d'informations et non dans le recueil.

Dans la démarche compréhensive il y a une mise en dialogue permanente entre ces trois pôles, la théorie, le terrain et le chercheur qui va permettre au chercheur de garantir au mieux l'objectivité de son travail en invitant notamment à une réflexion sur la définition de l'objet de recherche et sur son rapport à celui-ci.



Ainsi le rapport aux informateurs m'a permis de découvrir, redresser et valider l'enjeu de la démarche, la pertinence des hypothèses, la justesse des catégories d'analyse… De même, bien que j'eus la tentation de faire plus d'entretiens du fait de la prolongation de ma présence dans l'entreprise, la modification de mon statut et de la manière dont j'étais perçu m'a finalement persuadé de m'en abstenir. En effet mes entretiens ont été faits alors que j'étais encore identifié comme étudiant, comme stagiaire et ma position par la suite a évolué. Je n'aurais pas obtenu je crois le même matériel d'analyse, n'étant plus un acteur neutre, un élément extérieur, distancié, mais un responsable de projet bien identifié et connu de tous.

J'aurais du faire face à beaucoup plus d'inhibitions et cela aurait quelque peu tronqué l'espace de parole que je me suis efforcé de créer par le biais de ma technique d'entretien.

3.3 Les entretiens semi directifs

Il existe différents types d'entretien que l'on différencie selon le comportement de l'interviewer et ses interventions dans le discours. En fonction du « degré de directivité » des interventions on distingue les entretiens non directifs, semi directifs et directifs (Hervé Fenneteau, 2007).

Dans l'enquête directive, le chercheur oriente fortement le discours en posant des questions correspondant à la problématique étudiée. Cette technique a l'avantage de pouvoir fournir de nombreuses informations sur certains sujets, mais elle ne permet pas d'accéder à la pensée profonde de la personne interrogée et les réponses risquent d'être superficielles et inhibées.

Dans l'enquête non-directive, le chercheur ne fait que présenter le thème et laisse ensuite libre parole au participant. Il n'intervient que pour encourager ou aider l'interviewé à développer son discours. Cette technique permet de faire émerger une parole libérée dans laquelle on accède au non-dit. L'objectif n'est alors pas d'obtenir des informations précises et ciblées mais de récupérer un matériau riche pour avoir accès aux principales dimensions du thème étudié.

L'enquête semi directive permet d'orienter le discours sur différents aspects de la problématique tout en autorisant le chercheur à accéder à une certaine profondeur. Dans le cadre de ce mémoire cette technique a pour atout de nous garantir un recueil de données sur des thématiques qui nous intéressent plus particulièrement pour répondre aux suggestions avancées tout en autorisant une parole plus libre, plus déliée et donc à priori plus sincère. La formation et le rapport à l'apprentissage que cela suppose étant une composante importante de

la construction de l'individu, la technique de recueil de données doit aussi permettre de toucher à une pensée plus profonde, plus intime et moins influencée par l'environnement (ibid.).

J'ai donc procédé pour construire mes données à des entretiens semi directifs. Cette technique m'offrant l'avantage de bénéficier d'une certaine liberté de parole de mes interviewés sur des thèmes prédéfinis, cela a aussi permis, comme expliqué plus haut, de ne pas m'enfermer sur mes premières hypothèses mais de faire émerger des éléments auxquels je n'avais pas pensé tout d'abord.

Effectivement dans cette technique le chercheur en général dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte (ibid.).

Ce guide est déterminé en fonction des objectifs de l'enquête et récence les thèmes qui doivent être abordée au cours de l'entretien. Moins le guide contiendra de thèmes, plus il bénéficiera des avantages de la non-directivité. Le guide n'est pas un cadre rigide et il laisse à chaque entretien sa dynamique propre mais il est important que tous les enquêtés aient abordé tous les thèmes pour pouvoir faire une analyse comparative par la suite (Nicole Berthier, 2000).

Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéressent quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même. Toute la difficulté étant souvent de ne pas casser le fil et la dynamique du discours tout en abordant les thèmes prédéfinis (Hervé Fenneteau, 2007).

3.4 Terrain de recherche

Dans la continuité et en conséquence de mes choix méthodologiques, il est important d'avoir une vue d'ensemble de mon terrain de recherche pour pouvoir construire une bonne compréhension des éléments émergeant des entretiens.

Mon sujet supposait naturellement que je développe ma recherche au sein d'une organisation. Je vais donc m'attacher ci-dessous à décrire concisément le profile de l'entreprise qui a eu la gentillesse de m'accueillir en me centrant dans un deuxième temps plus spécifiquement sur les caractéristiques de son investissement en formation. Nous pourrons en déduire des éléments relevant de la culture d'entreprise qui pourront nous servir dans l'analyse des données.

3.4.1 L'identité SIG

3.4.1.1 SIG: une entreprise mixte

SIG, Services Industriels de Genève, est une entreprise mixte ou autonome : c'est à dire une entreprise à caractère privée dont le capital est détenu par l'Etat. La gestion s'oriente vers le résultat économique mais l'entreprise reste soumise au contrôle et aux décisions de l'état. Son degré d'autonomie en conséquence varie selon l'ingérence plus ou moins forte de l'environnement politique. L'entreprise, en conséquence, s'honore d'une responsabilité sociale plus prégnante et veut au regard du canton faire montre d'une certaine exemplarité. En effet généralement le recours à la société d'économie mixte garantit à la collectivité publique actionnaire et cocontractante la prise en compte effective de l'intérêt général dans les objectifs de l'entreprise tout en bénéficiant de la souplesse inhérente aux sociétés de droit privé.

SIG est ainsi placée sous la surveillance du Conseil d'Etat. Elle dispose d'un capital de dotation de MCHF 100 réparti entre l'Etat (55%), la Ville de Genève (30%) et les communes genevoises (15%). Elle ne reçoit pas de subventions des pouvoirs publics et fonctionne donc comme une entreprise privée, obligée de réaliser des bénéfices pour perdurer.

Il semble toutefois que ce soit surtout avec la libéralisation des marchés de l'énergie que son personnel ait pris conscience de cet impératif de rentabilité.

3.4.1.2 Activités de l'entreprise

Longtemps SIG a détenu le monopole sur le canton de Genève en matière d'énergies (électricité, gaz naturel, chauffage à distance), de traitement et distribution de l'eau, et d'environnement (incinération des déchets et valorisation énergétique). Par ailleurs, depuis 1999, le peuple a accepté une modification de la Constitution cantonale permettant à l'entreprise d'être active en dehors du canton et d'offrir des prestations nouvelles, notamment dans le domaine des télécommunications (réseau et services).

Le secteur de l'activité lié à l'électricité représente 50% du chiffre d'affaires de SIG. De ce fait, la libéralisation du marché européen de l'électricité (LME) dont l'un des objectifs est d'introduire la concurrence dans ce marché est un phénomène qui a eu des conséquences importantes sur les stratégies et les perspectives de l'entreprise.

Cette ouverture a été planifiée en deux temps : d'ores et déjà depuis le 1er janvier 2009 les sociétés consommant plus de 100 MWh par an ont le libre choix de leur fournisseur ; les ménages et aux autres petites et moyennes entreprises (PME) devront par contre attendre cinq ans pour profiter de la concurrence.

Cette libéralisation du marché n'est cependant qu'une évolution parmi d'autres de l'environnement de l'entreprise : volatilité des marchés, réchauffement climatique, raréfaction des énergies fossiles… toutes ces nouvelles données sont anticipées et font écho au sein de SIG : nouvelle organisation, évolution des relations interservices désormais axées sur des

rapports de clients à fournisseurs, développement d'un nouveau management, investissement dans les énergies renouvelables…

Face à ces évolutions et avec l'impulsion d'une nouvelle direction, SIG a adopté une démarche mixte de reconfiguration portant aussi bien sur la stratégie que sur l'organisation. Par une politique de décentralisation, de développement du management par projet et de la délégation de compétences, elle cherche à gagner en flexibilité, en réactivité et à tendre vers le modèle d'organisation de l'adhocratie.

3.4.1.3 Évolutions récentes

SIG compte actuellement 1700 collaborateurs répartis dans quatre pôles opérationnels, Energie, Environnement, Clients, Services partagés, et les unités Finance et Stratégie, Innovation et Communication, SIG services et Droit. Ils y exercent des fonctions très diverses, techniques, commerciales, administratives et d'encadrement, qui vont de l'ingénieur spécialisé au simple employé administratif ou technique. Cette structure toutefois évolue constamment, tout comme les organigrammes qui, d'une année sur l'autre, ne cessent de changer. On y trouve moins de branches et ils tendent à se réduire verticalement.

Depuis le milieu des années 2000 les mots changement et innovation sont omniprésents dans l'ensemble des communications officielles de l'entreprise et tout est fait pour qu'ils le soient aussi dans la bouche de tous les collaborateurs. En 2007 le bilan social avait par exemple pour titre « motivation, compétences et innovation ». En effet « L'innovation apparaît comme une sorte de « pari » dont le succès est lié à la capacité collective à y participer collectivement : le succès d'une innovation suppose, en effet, qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise parviennent à faire leur le projet initialement développé par les directions » (Alter, 1998). Dans cette perspective, les managers ont un rôle clé et l'on trouve souvent sur intranet des listes « d'ambassadeurs » de projets ou de manifestations ou des offres de volontariat pour les promouvoir.

Ces événements sont des points d'ancrage d'une culture d'entreprise utilisée pour développer l'adhésion des collaborateurs aux changements. Ils permettent aux employés de s'approprier les projets de l'entreprise et avec elle de se projeter vers l'avenir. Ils participent à entretenir un sentiment d'appartenance.

Comme dans tous les groupes sociaux il est indispensable d'assimiler cette culture propre au milieu pour véritablement s'intégrer et on fera immédiatement remarquer aux non initiés les écarts qu'ils ne manqueront pas de faire. A SIG, on se moquera gentiment par exemple de votre vouvoiement, on vous rappellera assez vertement qu'étant dans un pays francophone on s'envoie des courriels et non pas des mails, on vous soupçonnera d'anti écologisme pour ne pas avoir repéré la poubelle destinée au recyclage des gobelets…

Toutefois, de manière contradictoire, bien que l'entreprise ait connu un changement d'importance avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, plus jeune, plus dynamique, il semble que « le changement » soit maintenant un thème du passé : la notion de changement est considérée comme acquise et le petit personnage qui symbolise « l'innovation » est devenu la grande attraction

comique du spectacle de fin d'année. Une nouvelle stratégie ainsi que de nouvelles valeurs seraient en discussion.

Reste cependant le thème du « développement durable » dont l'entreprise se veut le fer de lance. Depuis le début de la décennie SIG a en effet décidé de devancer les évolutions de son environnement et s'est orientée vers une réflexion sur les énergies renouvelables et le développement durable.

De nouveaux produits ont été développés et encouragés, comme la production d'électricité par panneaux solaires, et conjointement les expressions « économie d'énergie », « développement durable » « écologie » se sont répandues dans tous les documents et communications de l'entreprise. L'année 2004 fut déclarée « Année du développement durable », le rapport annuel depuis 2005 est rebaptisé « Rapport de développement durable ».

Le préfixe éco- est un grand classique des noms de projets et de manifestations : une série d'ateliers d'information sur l'économie d'énergie est ainsi dénommée « éco-21 ». Dans les couloirs, on trouve, bien en évidence, des poubelles de tri sélectif, dans les bureaux des poubelles pour le recyclage du papier, en bas de chaque mail un message invitant à ne pas imprimer tous les documents pour ne pas gaspiller le papier. L'été l'entreprise offre à ses employés la possibilité d'emprunter un vélo pour venir et repartir du travail. Les collaborateurs peuvent acheter, à taux préférentiel, des vélos électriques. Le parking de la société est payant pour, comme en ville, encourager les employés à venir par les transports en commun. Chaque collaborateur fait gentiment remarquer, s'il y a lieu, à ses collègues tel geste ou habitude qui n'est pas très écologique. La majorité du personnel de SIG semble à présent préoccupée et sensibilisée à la question du développement durable et l'entreprise, par le vecteur de ses voitures électriques qui circulent dans Genève, en est maintenant l'image.

Enfin, la notion de « client » semble maintenant être un axe de travail prioritaire pour l'entreprise. Depuis quelques années déjà un changement de perspective s'est opéré : de « l'usager » au « client ». A présent SIG s'est lancé dans le défi d'optimiser la qualité de sa relation client, ceci aussi bien à l'externe qu'à l'interne.

Pour illustration, l'entreprise a récemment développé une nouvelle campagne institutionnelle « à fort caractère émotionnel » destinée à renforcer « ses valeurs de proximité avec les genevois ». Par là SIG entend affirmer « sa position d'entreprise genevoise citoyenne, innovante, transparente, et prête à affronter les nouveaux enjeux du marché tout en préservant son identité et sa personnalité »[1].

La fonction formation a le rôle essentiel d'impulser et d'accompagner tous ces changements

[1] Extraits de l'information sur la nouvelle campagne issus de l'intranet de la société.

3.4.2 L'unité Formation

3.4.2.1 La fonction formation : un acteur du changement

L'unité formation résume sa mission en trois mots :

- Anticiper : « préparer les personnes à agir plutôt que réagir aux évolutions continuelles, par le développement permanent de "savoir être" autant que de "savoir faire" »

- Adapter : « faire acquérir des compétences afin de répondre aux exigences des postes de travail et des objectifs (combler des lacunes de connaissances ou atteindre des performances supérieures, par exemple) »

- Faciliter : « Aider à la communication entre personnes et groupes (pour la résolution de problèmes ou la réalisation de projets par exemple) »

L'unité formation permet en effet de développer les compétences, les savoir être et savoir faire indispensables à la concrétisation des projets de l'entreprise.

Ainsi, l'arrivée du nouveau directeur général a provoqué la refonte de toute l'offre de formation destinée aux cadres, et ceci autant en ce qui concerne la forme que le fond.

Les changements de grande ampleur entrepris par SIG touchent à son identité même, à sa culture, et la fonction formation va être un moyen d'asseoir les nouvelles orientations et le vocabulaire qui y est attaché.

Ainsi on pourrait probablement sans difficultés situer dans le temps un cahier des charges de formation juste en relevant le vocabulaire dans les parties consacrées au contexte et aux objectifs généraux : on trouve régulièrement des expressions telles que « meilleure estimation des coûts », « optimiser la rentabilité », « passer d'un culture purement technique à une culture commerciale », « mettre en place une démarche commerciale », « passer d'une approche usager à une approche client »…

3.4.2.2 L'identité Formation

L'unité Formation fait partie des ressources humaines mais jouit d'une certaine indépendance qui s'inscrit cependant dans l'orientation des rapports interservices promus à SIG axés sur des positionnements de clients et de prestataires. Cette indépendance est physiquement marquée du fait que les bâtiments de la formation sont à l'écart du bâtiment principal. Cette particularité semble être à l'origine de rapports parfois difficiles entre l'unité formation et le reste des ressources humaines. Les collaborateurs de l'unité apprécient cette indépendance et constatent avec perplexité la perspective, souvent promise, d'un rapprochement du service avec le reste des ressources humaines.

Huit personnes travaillent à l'unité formation : trois responsables de projet, un responsable d'unité qui s'occupe de manager la formation mais aussi l'apprentissage, deux responsables des apprentissages et deux personnes chargées de la logistique et de la relation client.

L'unité Formation se positionne véritablement comme un prestataire de services au sein de SIG et se vend en tant que telle. Comme les sociétés de formation externes, avec lesquelles elle est d'ailleurs en concurrence, elle facture ses services auprès de ces clients internes. Elle agit comme une société à part qui se vend surtout du fait de sa connaissance des subtilités de l'entreprise SIG et des réseaux dont elle dispose en son sein. Le responsable de formation est d'ailleurs, à l'origine, un commercial et il en a toutes les compétences.

3.4.2.3L'offre de formation dans l'entreprise

En 2007, SIG a investi globalement CHF 6,5 mios (investissement dans la formation + coût des heures des participants en formation au coût horaire moyen, charges sociales incluses) dans la formation continue de ses collaborateurs, à savoir 3.8% de la masse salariale. Cet investissement depuis le début des années 2000 tend à augmenter. En 2005, 53,8% des collaborateurs ont bénéficié d'une ou de plusieurs formations. Le nombre de jours de formation délivrés par l'unité de formation a augmenté de 200 entre 2005 et 2007[2].

L'entreprise forme par ailleurs quelque 60 apprentis par an dans des professions techniques et administratives et est particulièrement fière de son taux de réussite.

L'unité Formation propose trois types d'offre :

- Formation traditionnelle ou « programme »

Le programme est ajusté chaque année. Il est disponible sur l'intranet et récemment encore sous format papier. Pour s'inscrire le collaborateur doit remplir une demande via l'intranet, en indiquant son nom, son poste, le nom de son responsable et celui de son appréciateur API[3]. Le responsable hiérarchique reçoit alors cette demande par email et peut l'accepter ou la refuser, dans les deux cas, la demande est transmise au secrétariat du centre de formation. Si la demande est acceptée, l'employé est automatiquement inscrit à la formation qu'il a choisie, dans le cas contraire, le responsable doit justifier son refus et la procédure est stoppée. On encourage les collaborateurs à suivre des programmes de formation continue adaptés tant à leurs besoins qu'à ceux de l'entreprise ou du marché.

[2] Données issues du Bilan Social SIG 2005 et du Bilan Social 2007
[3] API : appréciation des performances individuelles. Entretien annuel qui a lieu pour chaque employé, évaluant les performances, déterminant ensuite les objectifs à atteindre et élaborant un plan de formation et de développement.

- Formation sur mesure

Ce sont des actions construites ad hoc, à partir d'un projet de développement spécifique. L'unité organise des formations sur mesure pour les différents départements de l'entreprise, suivant les demandes du management de SIG.

Ce type de prestation sur mesure, majoritairement orienté compétences métiers, prend de plus en plus d'importance dans l'activité de l'unité formation. Cela a pour conséquence une pénétration plus importante des responsables de projet de formation dans l'ensemble des secteurs de l'entreprise amenant ces derniers à être des personnes de plus en plus identifiées et connues.

Là encore, une fois la formation mise en place, le public cible est contacté par un email d'explication sur le contenu de la formation et des liens lui permettent de s'inscrire par lui-même aux différentes sessions proposées. Le responsable hiérarchique valide ensuite l'inscription.

- Les cursus de formation

Depuis 2005, l'entreprise a développé une offre de formation destinée spécifiquement au management. Ces cursus entendent développer le management par projet, l'autonomie des cadres et d'une manière générale une nouvelle culture managériale pour entériner les restructurations de l'entreprise, lui donner les bases d'une plus grande flexibilité et les moyens de répondre à ses impératifs stratégiques.

Les cursus "micro-MBA" (pour les N-2), "managers d'unité" et "manager de proximité" doivent « aider nos cadres à mieux répondre aux exigences de leur fonction dans un environnement plus complexe » (texte du directeur général, intranet et brochures internes 2005-2008). Ces cursus d'une vingtaine de jours sont planifiés sur trois ans.

Avec l'arrivée de la nouvelle direction, une nouvelle analyse des besoins, en termes de compétences managériales, a été effectuée et une autre offre de formation pour les managers est en cours d'élaboration.

A tout cela s'ajoute une offre de conseils. Tous les membres de l'entreprise peuvent demander un entretien auprès d'un responsable de projet en vue de conseils personnalisés et individuels en matière de formation.

3.5 Le choix des questions

Nous avons vu que l'étendue de la liste des thèmes présents dans le guide à une influence sur la liberté de parole des interviewés (Hervé Fenneteau, 2007); et ceci dépend en conséquence aussi du temps à disposition pour l'entretien. La construction du guide doit naturellement tenir compte de ces éléments. Il doit aussi induire une stratégie de l'interviewer (ibid.). C'est à dire la façon dont celui-ci va combiner directivité et non-directivité en indiquant notamment comment doivent être abordés les thèmes : dans un certain ordre ou de manière aléatoire.

Pour construire mon guide d'entretien j'ai dans un premier temps listé l'ensemble de mes hypothèses qui ont été ensuite rassemblées par thème (ibid.). De ces hypothèses découlent de nombreuses questions qui en se recoupant ont

fait émerger d'autres sujets. Ces liens ont permis de construire d'autres hypothèses.

Grâce à cette perspective transversale j'ai pu identifier des grandes thématiques et construire des questions qui permettaient d'aborder ces sujets.

En guise d'illustration les interrogations suivantes, une fois associées, ont permis de mettre en évidence le fait que le canevas devait permettre d'aborder avec les interviewés la thématique du Leadership.

La formation met-elle trop en évidence ce qu'ils ne font pas ou que partiellement (ex. une bonne description des fonctions de chacun, cahier des charges à jour) ? La formation serait-elle vue comme un trop grand révélateur des imperfections dans l'exercice de leur fonction ? La formation serait-elle gênante car perçue comme une ingérence de regards extérieurs sur leur travail ?
Existe-il une crainte que la formation désorganise le fonctionnement de l'équipe ?
Les managers considèrent-ils que la formation peut les mettre en position de reconnaître leurs propres erreurs, de dévoiler des faiblesses aux collaborateurs, des manques et par là les amener à perdre leur pouvoir et crédit de manager ?
Ont-ils peur, après la formation de leurs collaborateurs de ne pas savoir gérer d'éventuelles réclamations de primes, de promotion?
Craignent-ils que l'évaluation des résultats de la formation, le suivi du processus de transfert, soit associée à du contrôle et détériore leur leadership ?
Ont-ils le sentiment qu'une action de formation peut les mettre en position de fragilité aussi bien vis-à-vis de leur équipe que de leur supérieur hiérarchique ?

Il est recommandé de donner au guide une présentation qui le rende facile à utiliser (Nicole Berthier, 2000). Il est notamment important d'y faire figurer des questions de relance. Pour ces raisons les thèmes présents dans le guide de cette recherche sont traduits en questions plus ou moins larges.

Le canevas d'entretien est composé de 12 questions qui permettent d'aborder les thèmes suivants :

- Leadership
- Nature du travail de managers
- Expériences vis à vis de la formation
- L'information
- Images de la formation
- L'investissement en formation de l'entreprise.

3.6 La trame de questions

Ces thèmes me semblant à même de répondre à mes questions de recherche, ils seront bien sûr par la suite un support qui permettra de structurer l'analyse.

La trame de questions, ci-dessous, a été préalablement envoyée aux managers pour qu'ils puissent y réfléchir avant l'entretien, et gagner ainsi un peu de temps. La majorité d'entre eux sont venus d'ailleurs avec ce document complété de réponses et d'annotations.

Il a été toutefois précisé, lors de l'envoi du document et lors de l'introduction aux entretiens, que les questions ne seraient pas abordées dans l'ordre et qu'elles ne seraient pas systématiquement posées selon les thèmes qui seraient abordés pour entretenir le plus possible la dynamique du discours. Cette démarche, à mon sens, permet d'être non directif et de bénéficier d'une liberté de parole tout en préparant les participants à aborder des points spécifiques. Connaissant, en effet, le guide, les participants peuvent d'eux même rebondir sur certains thèmes, entrer dans une dynamique discursive, et mettre en lumière des liens non encore envisagés.

1-Quel est selon vous votre travail d'encadrement avant, pendant et au retour de formation de vos collaborateurs ?
2-Parlez-vous de formation avec vos collaborateurs ? A quelles occasions ?
3-Vous voyez-vous comme des gestionnaires voire développeurs de compétences : comment cela se traduit-il dans vos pratiques ?
4-Pensez-vous que la formation peut vous mettre, vis-à-vis de vos collaborateurs, en position de dévoiler des faiblesses, de reconnaître des erreurs, des manques ? Pensez-vous que votre pouvoir et crédit de manager peut être menacé au cours du processus de formation de vos collaborateurs ? Dans quelles circonstances ?
5-Y a-t-il dans votre cahier des charges ou autres documents interentreprises mention d'un rôle de gestionnaire/ développeur de compétences ?
6-Pensez vous être informé de la politique de gestion des compétences, de la politique de formation dans l'entreprise au regard de ses objectifs d'évolution ? Par quels moyens ? Y a-t-il une communication, voire une concertation concernant la gestion des compétences, les objectifs de développement des compétences dans votre unité ?
7-L'investissement dans un rôle de gestionnaire de compétences vous apporte-il quelque chose? Ou n'est-ce que du travail en plus ? Cette fonction est-elle reconnue, valorisée par votre manager d'unité ?
8-Qu'attendez-vous de la collaboration avec le chargé de formation, l'unité formation ?
9-Disposez-vous d'outils pour exercer une fonction de gestionnaire de compétences?
10-Avez-vous reçu des formations pour exercer une fonction de gestionnaire de compétences?
11- Aimeriez-vous à l'avenir être mieux formé & outillé pour exercer cette fonction ? Pensez-vous que cette fonction aura tendance à prendre de l'importance dans votre rôle de manager ou qu'elle aura tendance à être assurée par d'autres acteurs de l'entreprise ?
12-Selon vous, la formation est-elle un levier économique de l'entreprise, ou relève-t-elle majoritairement d'une « politique sociale » ?

Le nombre de questions ou groupes de questions a été fixé sur la perspective d'entretien d'une heure.

Les entretiens se sont déroulés dans leur bureau isolé de tout autre collaborateur. Ils ont duré en moyenne 1 heure, le plus court s'étalant sur 45 minutes, le plus long sur 1h 20.

3.7 Profile des interviewés

L'échantillon se définit comme « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies » (Raymond-Alain Thietart, 2007). Il existe différents modes de sélection de l'échantillon. On peut distinguer quatre catégories de méthodes.

Les méthodes probabilistes où tout élément d'une population peut appartenir à l'échantillon. La méthode des quotas qui permet d'obtenir un échantillon ayant une certaine représentativité de la population étudiée. Les méthodes de sélection, où l'échantillon provient d'un choix raisonné du chercheur. Enfin, les échantillons de convenance, où les éléments de la population ne sont sélectionnés qu'en fonction des opportunités qui se sont présentées et sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini préalablement.

Dans la présente recherche les interviewés furent sélectionnés dans la population « manager de proximité ayant une équipe de collaborateurs. » L'échantillon a été établi sur la base d'un choix raisonné ; La participation aux entretiens n'a pas été proposée à tous les membres de la population. Cette méthode est en effet souvent utilisée pour établir ou tester des propositions théoriques, ce qui correspond à l'ambition de cette recherche (ibid.).

La taille de l'échantillon repose sur l'estimation de « la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant » (ibid.). Bien sûr, plus l'échantillon est grand plus la confiance accordée aux résultats est importante. Mais il faut aussi tenir compte du coût en temps que représente le recueil des données.

Pour déterminer la taille de l'échantillon il va donc s'agir de fixer la taille minimale qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats. Il existe deux principes permettant de définir la taille d'un échantillon : les principes de réplication et de saturation. Le principe de saturation avance que la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre une « saturation théorique » (ibid.), c'est à dire lorsque l'on ne trouve plus d'informations supplémentaires pouvant enrichir la théorie. Le principe de réplication fixe la taille de l'échantillon sur la base du nombre de résultats similaires ou différents recueillis.

C'est ce principe qui a ici été retenu et c'est sur la base des similitudes constatées entre les discours concernant les principaux thèmes que la taille de l'échantillon a été fixée.

L'enregistrement de l'entretien est le seul moyen d'avoir l'intégralité du texte ainsi que les contours du discours, le ton employé, l'atmosphère. La prise de notes ne permet pas cette précision. Elle peut déconcentrer le chercheur et nuire à la dynamique de l'entretien. L'interviewer ne peut, systématiquement, assurer une écoute attentive, faire des relances et prendre des notes. Plus grave la prise de notes suppose aussi une perception sélective de l'information (Nicole Berthier, 2000). L'enregistrement est donc l'outil de récolte de données qui a été ici utilisé.

Cinq entretiens ont été effectués. Deux entretiens supplémentaires, en raison d'un problème technique, n'ont malheureusement pas été enregistrés. Ceux-ci toutefois n'apportaient pas d'éléments particulièrement différents des autres entretiens. Comme je l'ai évoqué plus haut j'ai été tenté de procéder à

d'autres interviews mais mon changement de statut risquait de m'amener à appréhender un discours peut-être différent.

Les managers interrogés sont des personnes que j'ai eu l'occasion de croiser lors de mon stage : soit à l'unité Formation, parce que ces derniers y suivaient une formation ou parce qu'ils venaient demander un renseignement, soit de manière beaucoup plus informel, à la cafétéria par exemple où en tant que connaissance de mes collègues ils se joignaient à nous pour un café.

Bien que je n'aie essuyé aucun refus, j'ai cependant obtenu beaucoup d'accords de convenance qui ne se sont pas toujours concrétisés : certains ont tout simplement oublié le rendez-vous, d'autres l'ont décommandé par manque de temps et nous ne sommes pas parvenus à fixer une autre date.

Cette liste de managers est donc tout autant le fruit d'une sélection que des opportunités qui se sont présentées. En effet, des représentants des ressources humaines de mon entourage immédiat ont été consultés, informellement, pour me garantir de la pertinence d'un entretien avec les personnes sélectionnées ceci en fonction de leur expérience ou encore de leur sérieux.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, tous les managers interrogés sont des personnes d'expérience, le minimum d'ancienneté étant huit ans, le maximum trente.

Ces cinq personnes nous permettent par ailleurs d'explorer les pratiques de trois pôles : pôle clients, pôle environnement et pôle RH-Services partagés.

Le pôle Clients assure et développe la relation avec les clients pour l'ensemble des produits et services. Il gère le marketing, les ventes, la facturation, le centre de relation client et le service après-vente. Le pôle environnement a la responsabilité de la gestion du cycle de l'eau (production et distribution d'eau potable, collecte et traitement des eaux usées) du traitement et de la valorisation des déchets. Enfin le pôle RH-Services partagés offre les prestations et le support requis par toutes les activités de l'entreprise. L'unité Formation en fait partie[4].

[4] Une DRH a depuis ce travail été créée et les ressources humaines ne font plus maintenant partie du pôle Services Partagés.

Manager	unité	Nombre de collaborateurs	Ancienneté dans le poste
Paul	Pôle Clients	8	10 ans
Françoise	Environnement	4 responsables d'équipe : 20 personnes au total	30 ans
Pauline	RH-Services partagés	15	8 ans
Murielle	RH-Services partagés	4	20 ans
Patrick	RH-Services partagés	8	10

Au minimum ces managers ont quatre collaborateurs, cependant tous ont eu lors de leur carrière un nombre très variable de personnes sous leur responsabilité. Ainsi le premier manager, Paul, devait passer dans l'année de huit à quinze collaborateurs.

Les prénoms de nos managers sont naturellement ici des pseudonymes. La confidentialité me semblant être un levier supplémentaire de leur liberté de parole je leur ai assuré en début d'entretien de leur anonymat dans le mémoire.

3.8 Méthodologie d'analyse

Le discours véhicule des représentations. Une représentation est une « structure formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et leurs liens d'interdépendance » (Raymond-Alain Thietart, 2007). Ces représentations vont permettre de comprendre les actions et décisions d'une population.

Il est cependant nécessaire au préalable de spécifier le statut que l'on attribue au discours. On met généralement en évidence deux conceptions du discours :

- Les conceptions « musculaires » des données du discours : le discours reflète et/ou la subjectivité des participants et le sens qu'ils donnent à leurs pratiques.
- Les conceptions « faiblement liées » : le discours renvoie à une performance temporaire qui ne reflète pas nécessairement la subjectivité ou les pratiques des participants

On peut de même mettre en évidence une distinction quant à une conception macro ou micro du discours ; dans une perception « micro » le discours reflète une production locale et située ; dans une perception « macro » il reflète toute une culture ou une idéologie (Raymond-Alain Thietart, 2007).

En ce qui concerne notre recherche le lien entre le discours et la nature des subjectivités et pratiques est « musculaire ». Le but est justement que le discours fasse émerger les représentations des manager quant à la formation et leurs pratiques. Le discours est par contre appréhendé à un niveau « micro » car il est fortement contextualisé.

La méthodologie d'analyse des entretiens repose sur une démarche de catégorisation (Nicole Berthier, 2000). En effet la première étape de l'analyse est un travail de découverte des thèmes et sous-thèmes. Le texte est ainsi découpé et ordonné selon les unités d'analyse choisies. Ces unités sont ensuite classées par catégorie ou thème qui sont ensuite analysés.

Les unités d'analyse dans ce travail seront des phrases ou des paragraphes. Ce sont des unités d'analyse dites thématiques car elles correspondent à une phrase, une portion ou un groupe de phrases qui se rapporte à un même thème. Les analyses lexicales, elles, s'attachent au vocabulaire, aux mots.

Après le travail de retranscription j'ai donc eu recours à un logiciel, *OmniOutliner*, qui a permis pour chaque interview d'associer les différents énoncés par thèmes, par questions et d'en faire une première synthèse.

OmniOutliner est un logiciel de collecte et d'organisation d'informations, données numériques ou texte ; il permet aussi de faire des recherches de mots clé et facilite ainsi le travail de catégorisation.

Tous les entretiens ont été réorganisés comme indiqué ci-dessous, le logiciel m'offrant la possibilité d'attacher pour chacun des thèmes, en menu déroulant, les extraits concernés.

Thème	Localisation de l'énoncé	Question concernée	Synthèse de l'énoncé
Mention de ce rôle de développeur/ gestionnaire de compétences dans le cahier des charges ou autre doc	l. 181 & l.442	5	ce rôle est explicitement mentionné dans le cahier des charges; avec nouvelle fonction cahier des charges va être revu, va plus faire de la gestion de personnel que du travail de terrain, donc aimerait à l'avenir que ce soit plus précisé; pense que c'est une prochaine orientation de l'entreprise= donner plus de poids à ce rôle/MP. / ne pense pas que ce rôle soit mentionné ailleurs

Les thèmes ont d'abord été traités individuellement, entretien par entretien.

L'outil *OmniOutliner* a par la suite permis de créer des tableaux par thèmes rassemblant les énoncés tous entretiens confondus. Ces tableaux donnent une vision d'ensemble du produit des interviews par sujet.

En effet, c'est l'analyse du contenu, et non pas de la structure du discours, qui va ici nous occuper (Raymond-Alain Thietart, 2007).

De même, l'interprétation des données du discours peut se faire en ayant recours à des techniques quantitatives ou qualitatives (ibid.). Les techniques quantitatives reposent sur une logique de comptage des unités d'analyse tandis que les techniques qualitatives permettent d'interpréter les unités en les plaçant dans un contexte plus global.

C'est ici dans une perspective qualitative que nous allons analyser nos données. Nous allons donc nous intéresser à la valeur des thèmes et non au nombre de fois que l'on pourrait les relever.

L'approche phénoménologique en recherche de Chantal Deschamps (1993) définit quatre étapes importantes pour l'analyse des données qualitatives, une fois que les données sont recueillies puis transcrites :

1. Tirer le sens général de l'ensemble de la description.
   Cela se fait lors de plusieurs lectures notamment lors de la retranscription.

2. Reconnaître les unités de signification qui émergent de la description.

Le chercheur doit alors découper le contenu des entretiens en autant d'unités thématiques que l'on peut déceler.

3. Développer le contenu des unités d'analyse de manière à approfondir le sens qui est contenu dans le matériel.
   Lors de cette étape, le chercheur approfondit sa compréhension grâce à sa connaissance plus générale de la réalité explorée. Il explicite dans ses mots et dans celui du participant ce qu'il en est des différents thèmes, ceci dans une optique d'analyse qui permet l'appropriation du sens, sa compréhension, son explicitation et son élaboration.

4. Réaliser la synthèse des unités d'analyse par thème. Le chercheur doit réunir les unités d'analyse en une description consistante, cohérente, qui prend une forme synthétique.

L'analyse de contenu pour le présent mémoire a répondu à cette démarche. Nous avons vu plus haut les principes qui m'ont orienté dans la deuxième étape. La troisième étape s'est faite avant tout lors de la construction des tableaux thématiques. Ces tableaux m'ont permis de faire des comparaisons, de relever des analogies ou des divergences, de mettre à jour d'autres éléments de compréhension et ils ont préparé le travail de synthèse. Ce travail de synthèse va permettre, par thème, de poser une interprétation des entretiens, une description des différents éléments saillants qui ont émergé.

Le traitement des données s'est donc fait de manière collective, par regroupement par thème et non pas de manière individuelle. On peut effectivement distinguer une analyse par entretien et une analyse par thématique : « Alors que le découpage de l'analyse par entretien parcourt les thèmes de l'entretien pour rebâtir l'architecture singulière, l'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème » (Alain blanchet et Anne Gotman, 2007). La différence de ces deux types d'analyse est parfois mince. Ainsi une analyse par entretien se soumet aussi au processus de catégorisation et donne lieu à des synthèses par thème. On parle alors d'analyse thématique verticale.

La synthèse se veut refléter une analyse de contenu directe. On parle d'analyse directe lorsque l'on se contente de prendre au sens littéral la signification de ce qui est étudié. On ne cherche pas, dans ce cas, à dévoiler un éventuel sens latent des unités analysées au contraire de l'analyse de contenu indirecte où l'analyste cherchera à dégager le contenu non directement perceptible (Omar Aktouf, 1987). J'ai cependant utilisé le terme « interpréter » plus haut en ce qui concerne la synthèse. En effet en sciences sociales toute donnée est une interprétation. Il n'y a pas dans les sciences sociales de données brutes (Clifford Geertz, commenté par Maryvonne Charmillot, 2007). Le rendu des données que représente la synthèse est donc aussi le fruit d'une interprétation, puisque c'est forcément une sélection.

Dans la partie spécifiquement dénommée « analyse » je m'appuierai sur la synthèse pour développer cette fois-ci une analyse indirecte par comparaison des données en m'appuyant sur les apports théoriques de la recherche.

4 Fondements théoriques de la recherche

Les sciences de l'éducation concernent l'étude de différents aspects de l'éducation dans ses approches méthodologiques et pédagogiques et fait appel à diverses disciplines : histoire de l'éducation, sociologie de l'éducation, la pédagogie et la didactique, psychologie des apprentissages, politique de l'éducation, éducation spécialisée, formation professionnelle et continue, …

La formation continue, de même, réalise la jonction entre différents domaines de connaissance et différentes théories : la pédagogie des adultes, la psychologie, l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique, la sociologie ou encore l'économie avec la théorie du capital humain. Un choix s'impose donc quant à la sélection des fondements théoriques qui soutiendront ce mémoire.

Le contexte de l'organisation nous pousse bien sûr à nous orienter vers la sociologie des organisations et la cible étudiée nous renvoie plus spécifiquement, dans cet ensemble, au management. J'ai, en effet, parlé de l'importance du contexte dans la partie consacrée à la méthodologie et ce mémoire a justement pour objectif de mettre en évidence le poids de la structure organisationnelle sur l'efficacité des actions formatives. Chaque organisation s'articule à un mode de management et à des pratiques managériales. Cependant, pour mettre en lumière ces pratiques il est important de se pencher sur ce que fait véritablement le manager en tant qu'acteur, sur la manière dont il travaille, et pas uniquement sur ce qu'il devrait faire dans telle ou telle conception du management. Dans le domaine des sciences de la gestion j'ai donc recherché plus spécifiquement ce que pourrait être une typologie du manager.

Nous intéressant ainsi de près à un acteur de l'organisation nous aurions pu envisager d'analyser le rapport à la formation en sondant le rapport à l'apprentissage, toutefois, ceci n'aurait pas permis de nous éclairer sur la perception de l'ensemble du processus formatif. Or c'est la collaboration avec la Fonction Formation dans son ensemble que nous entendons explorer ici. En conséquence, je mobiliserai des ressources issues avant tout de l'ingénierie de formation et non pas de l'ingénierie pédagogique et de la pédagogie des adultes.

Ce cadrage théorique reposera donc sur trois domaines principaux : la sociologie des organisations, puis, plus spécifiquement, le management et enfin l'ingénierie de formation.

Qu'est ce que le management ? Quelles sont les responsabilités du manager et plus particulièrement de l'encadrement de terrain ? De quoi est fait son quotidien ? A-t-il une responsabilité intrinsèque, établie, vis à vis de la formation de ses collaborateurs ?

Pour répondre à ces questions je me suis référé aux spécialistes du domaine et j'exposerai dans la première partie de ce nouveau chapitre les éléments communément avancés et partagés par ceux-ci.

4.1 Qu'est ce que le management ?

Jean-Michel Saussois dans l'ouvrage collectif « les organisations, état des savoirs » résume le management en trois mots clés : coordonner, coopérer et adhérer (Philippe Cabin, 1999). Ces trois impératifs sont naturellement nés de l'ère industrielle et du développement économique sans précédent que le monde a connus en conséquence à partir de la deuxième moitié du 19ème siècle. Pour Mintzberg le vingtième siècle est, en effet, le siècle du Management et ne pouvait qu'être marqué par le développement des procédures de gestion (Henri Mintzberg, 1989).

La coordination des activités, la coopération entre les acteurs de l'organisation et l'adhésion à la culture et aux objectifs de l'entreprise sont effectivement les fondements qui structurent une organisation.

Les principes de division du travail d'abord élaborés par le philosophe et économiste Adam Smith furent à la base de l'approche rationaliste de Frederik Taylor qui avec le concept d'organisation scientifique du travail marque généralement le point de départ classique de l'histoire des sciences de la gestion. Voyant l'organisation comme une machine, il initia un fonctionnement reposant sur l'identification et la division des tâches, ainsi que sur la séparation de l'exécution et de la supervision de celles-ci. On parle de double division du travail (Philippe Bernoux, 1985). Celle-ci conduit à distinguer ceux qui pensent, décident et contrôlent, les managers, de ceux qui exécutent et ne font que ce qu'on leur dit. Le manager au début du siècle est un ingénieur-organisateur (Philippe Carré et Pierre Caspar Dir. 2004)

Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle d'administration moderne, qui fut alors et reste encore toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnait alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnait plutôt ces termes sous le PODC: « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler » (Philippe Cabin dir., 1999).

La pensée managériale, sous l'effet d'une concurrence accrue qui impose de produire mieux, évolue progressivement à partir des années 20. L'école des relations humaines estime que la réussite de l'entreprise ne réside pas seulement dans la qualité de son organisation mais aussi dans la motivation des salariés au travail. Cette école de pensée va radicalement modifier la vision des compétences attendues des cadres. On va prendre conscience de l'importance de la communication et de la relation du manager avec ses collaborateurs. Dans le prolongement de ce courant Peter Drucker développe le management par objectif. La performance de l'entreprise repose alors sur le découpage de ses ambitions et buts en objectifs et la responsabilisation de ses acteurs. Le principe de direction par objectif s'impose comme méthode de coordination, et ceci jusqu'à maintenant. La tâche du management est alors de « rendre les individus capables de performances communes en leur donnant des objectifs communs, des valeurs communes, la structure adéquate, ainsi que la formation et le

développement continus dont ils ont besoin pour être performants et réagir au changement » (Peter Drucker, 2004).

Ce principe de coordination est toutefois critiqué et fait l'objet de réticences qui portent sur la difficulté à définir les objectifs et à mesurer les résultats.

Le management se doit aussi d'assurer la coopération entre les différents acteurs. A partir du milieu du siècle dernier, faisant suite notamment aux travaux de Max Weber sur les relations de pouvoir, se pose de plus en plus la question du leadership et du style de management. Progressivement le management cherche à impliquer, à responsabiliser les collaborateurs et à développer un système qui applique le principe de « subsidiarité »: tout échelon supérieur s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire. Il s'agit d'une délégation à l'envers par rapport au système antérieur où le président déléguait ses pouvoirs à la base (Philippe Cabin dir., 1999). On parle alors d'empowerment pour désigner cette volonté de travailler dans le sens de la responsabilisation des acteurs. Les managers doivent faire laisser une plus grande part à la confiance face à son impératif de contrôle.

A partir des années 80 l'adhésion du personnel devient une problématique majeure. Sous l'influence de l'ethnologie et de l'anthropologie il a été mis en évidence l'importance de la dimension collective au sein des organisations. On prend conscience que la collectivité ne se réduit pas à une somme de comportements individuels et on parle alors de culture d'entreprise. Cette notion depuis lors est considérée comme une variable décisive du fonctionnement des organisations (Philippe Cabin dir., 1999). On considère que l'efficacité d'une entreprise passe par le partage des valeurs entre ses membres sur ce que doit être l'entreprise dans le futur. On parle de management par les valeurs. Catalyseur et moyen de facilitation, la culture d'entreprise se veut donner du sens. Elle permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque, afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant. Le management se doit de relayer ces valeurs dans ses actions et attitudes et doit démontrer une certaine exemplarité.

On retiendra donc que le management assure la coopération, la coordination et l'adhésion aux objectifs et à la culture de l'organisation. Mais concrètement comment cela se décline-t-il dans les pratiques des managers ?

4.2 Typologie de la fonction de manager

Dans la continuité du concept d'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor à la fin du 19ème siècle, nous avons vu qu'Henri Fayol proposa une approche similaire pour l'administration et l'organisation bureaucratique qui l'a conduit à entreprendre une description détaillée du travail des managers.

Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler sont les cinq tâches essentielles que les managers se devaient d'assurer et ces cinq tâches ont été peu ou prou reprises et confirmées par les spécialistes du management tout au long du 20ème siècle et jusqu'à maintenant.

Ainsi pour E.P Strong dans son étude de 1965 le manager *« planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est là le meilleur sens qu'on peut donner au mot « gérer ». Tel est le travail du cadre ».* (E.P Strong repris par Henry Mintzberg, 1973).

Peter Ferdinand Drucker, le théoricien du management par objectifs, insiste quant à lui sur importance du rôle des managers dans la réussite de l'entreprise avec cinq points principaux quelque peu différents : fixer des objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, mesurer la performance, former les salariés. Dans cette école de pensée, la formation des salariés est un moyen permettant d'atteindre les objectifs fixés et Drucker accentue la responsabilité du manager dans ce domaine. Le manager doit former son équipe mais aussi, pour cela se former soi-même. Le manager devient un « animateur-organisateur-pédagogue » (Caspar et Carré, 2004).

Au fil des lectures, on constate rapidement que toutes ces descriptions se ressemblent, insistant, comme nous venons de le voir, selon les écoles de pensée, sur telles ou telles autres responsabilités sans jamais véritablement saisir ce qui fait le quotidien des cadres et plus spécifiquement ce qui, selon le niveau hiérarchique, distingue leur activité. Car bien sûr c'est le profil des managers de proximité qui nous intéresse ici plus particulièrement.

L'approche proposée par Henry Mintzberg (1973) dans son ouvrage « Le manager au quotidien» répond dans ce sens à cette préoccupation. Il s'est en effet efforcé à décrire en premier lieu l'activité, les tâches quotidiennes des managers. En observant les pratiques des managers, ce chercheur s'est aperçu que leurs activités ne correspondaient que très partiellement aux théories du management. En ciblant les différentes tâches, en ciblant ce qui structure la journée d'un manager, il nous donne une matière première qui nous permet de déterminer un profil plus précis de nos managers dans un contexte spécifique.

Nous verrons enfin la perspective proposée par Karl E. Weick qui replace le manager dans une coordination d'actions concrétisant une création collective de sens de l'organisation.

4.2.1 Le quotidien professionnel des managers

L'activité des cadres est caractérisée par une intensité et un rythme soutenu. Selon les études relevées par Henry Mintzberg (1973) c'est le cas aussi bien pour les directeurs généraux que pour les cadres moyens ou l'encadrement de terrain. Les recherches (Henry Mintzberg, 1973) montrent en effet qu'il n'y a que très peu d'interruptions de l'activité pendant leur journée de travail. L'explication qui est avancée est l'absence de définition précise du travail des cadres : à aucun moment le manager est en mesure de considérer que son travail est terminé.

Leur activité est par ailleurs marquée par la brièveté, la variété et la fragmentation. Ils sont constamment soumis aux demandes de leur environnement dont la fréquence les contraint à être fréquemment interrompus.

Cette succession d'activités n'est pas structurée, des tâches banales ou de peu d'intérêt pouvant immédiatement être suivies d'autres très importantes. En conséquence le manager doit constamment changer d'approche et d'état d'esprit.

Sandra Enlart Bellier dans son ouvrage de synthèse « Moi, manager » cible en contrecoup un inconvénient majeur à cet état de fait : des actions s'étalant plus sur le long terme peuvent être ignorées, oubliées, en raison de l'absence de sollicitations récurrentes.

« C'est pourquoi les managers répugnent à adopter ouvertement une stratégie de soumission aux demandes et consentent de gros efforts pour maîtriser leur temps et leur énergie. Comme ils ne sont pas en mesure de repousser le flux des demandes imprévues, ils doivent subir le choc d'interruptions répétées qui les obligent à arbitrer en permanence entre les demandes et naviguer entre les échéances. » (Sandra Bellier, 2005).

Henry Mintzberg (ibid.) note cependant que le manager semble aimer cette succession d'interruptions et s'étourdir en quelque sorte de ce flot d'actions. Beaucoup en effet de par la nature même de leur travail développent une personnalité particulière qui les amène à se surcharger de travail, à faire les choses de manière abrupte pour éviter de perdre du temps, à ne s'engager que dans les activités qui ont une valeur tangible et à *« éviter de trop s'impliquer dans aucune question.»* (Henry Mintzberg, 1973). La superficialité serait une menace constante pour le cadre.

En conséquence les managers qui auparavant étaient des spécialistes auraient particulièrement tendance à regretter de ne plus pouvoir s'impliquer dans une activité et de s'y consacrer à cent pour cent.

Le manager a tendance à préférer les éléments les plus actifs de son travail. Les activités courantes et spécifiques, celles dont le résultat est à court terme. Les actions concrètes qui répondent aux échéances les plus urgentes. Il n'aime pas ce qui est routinier ; la routine étant peut-être perçue comme une perte de temps sur les actions plus urgentes ; des contraintes régulières dans un emploi du temps souvent bien chargé ; des contraintes qui réduisent leurs possibilités d'actions.

Des études (ibid.) ont mis en évidence un « complexe » de l'agenda. Les cadres seraient esclaves de leur agenda. Celui-ci structure toute leur activité et ce qui n'y est pas précisément inscrit et daté ne sera pas fait. Plus la date est précise plus il y a de chances que l'action soit réalisée. Le manager ne cesse de penser à ce qu'il doit faire après et l'agenda est le seul moyen d'organiser son activité dans le flot continu des demandes de son environnement. Une sollicitation qui est planifiée dans des temporalités vagues comme « la semaine prochaine » ou « dans deux semaines », « le mois prochain » n'est pas écrite dans l'emploi du temps et n'est pas attribuée à un moment précis ; elle ne s'inscrira pas dans la succession des actions prévues et ne sera jamais accomplie.

La variété des moyens de communication utilisés illustre bien les changements constants de registre auquel les managers sont contraints. Ainsi la communication écrite, le courrier ou les e-mails, les amènent à produire un langage plus formel. Le face à face ponctuel au sein de son l'équipe, la séance hebdomadaire avec tous les collaborateurs ou encore au milieu d'autres collègues managers sur tel ou tel projet sont autant de situations très différentes ou l'attitude et le registre de langue changent sans cesse.

Selon les recherches rapportées par Henri Mintzberg (ibid.) il semble que les cadres aient une préférence, de par son immédiateté, pour la communication verbale. Ils y consacrent le plus de temps. Ces recherches sont toutefois antérieures à l'arrivée d'Internet qui s'est imposé comme un moyen de communication incontournable pour les managers. Internet ayant l'avantage d'être un moyen de communication très réactif qui permet de communiquer à beaucoup de personnes en même temps et qui dispense pour certains de la fatigue liée, en présentiel, au maintien d'une image, d'une posture.

Les managers consacrent beaucoup de temps aux réunions. Les séances planifiées leur permettent d'avoir des contacts plus longs et sont par ailleurs d'importants vecteurs d'informations notamment lors des discussions générales qui ont lieu au début ou à la fin de la réunion.

La tournée au sein de l'équipe, la visite des « installations » est un autre moyen de communication, le cadre toutefois n'y attribuerait que peu de temps.

Les contacts avec ses collaborateurs, ses subordonnées, représentent cependant la moitié de son temps de contact total. Ce sont des contacts généralement brefs.

Les contacts externes occupent de même une large part de ce temps de contacts total. Ils sont très variés : fournisseurs, clients, relations au sein des séminaires professionnels… Toutes ces personnes sont des sources d'informations importantes sur l'environnement professionnel et économique.

Les managers enfin sont particulièrement soumis à la pression d'obtenir des résultats, pression qu'ils subissent et relayent auprès de leur équipe. Ces résultats doivent de préférence être chiffrés. Un chiffre semble plus concret, plus clair tandis que l'appréciation qualitative demande plus de temps à la rédaction et à la lecture et met sur la sellette un jugement, un parti pris, une approche qu'il faut justifier. Les managers ont donc tendance à demander et élaborer des résultats chiffrés, parfois coût que coût.

4.2.2 Les rôles du cadre

Henry Mintzberg (1973) pour décrire l'activité du manager a mis en avant dix rôles essentiels: des rôles dits interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels.

Nombre de ses activités en effet donnent lieu au développement de relations interpersonnelles. Ainsi un des rôles du cadre est celui de symbole. Il doit investir la représentation symbolique qui incombe à sa position. Sa

signature, paraphe ou présence est indispensable en tant que représentant d'une autorité.

Le manager doit aussi être un leader. C'est ce qui lui permet de progresser dans la mission que lui donne l'entreprise tout en veillant aux besoins et au bon fonctionnement de son équipe. Le leadership doit lui permettre de faire converger les objectifs de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ce leadership toutefois n'est pas validé par un charisme naturel mais désigné par une autorité. Il repose entièrement sur les pouvoirs qui sont attachés à la fonction de manager.

Le leadership est un élément essentiel dans toutes ses activités mais plus particulièrement dans toutes celles qui sont liées à la gestion du personnel : l'évaluation, la formation, la gestion des conflits ou encore la motivation.

Le manager a un rôle d'agent de liaison. Il a de nombreuses relations à l'extérieur de l'entreprise, tout un réseau auquel il participe et qu'il entretient qui lui permet de connaître et d'avoir une influence sur l'environnement, professionnel ou économique, de l'organisation.

Le manager occupe une position centrale dans la circulation de certains types d'informations dans l'organisation. Comme nous venons de le voir il a aussi accès à des informations venant de l'externe. Il est aussi bien récepteur que transmetteur d'informations.

Il est en permanence en train de chercher et de recevoir des informations pour lire son environnement, détecter les changements, identifier les problèmes et les opportunités, adapter son organisation et sa planification en conséquence. Il est constamment en quête d'informations dans une position « d'observateur actif.» (Henry Mintzberg, 1973)

C'est aussi un important diffuseur d'informations de toutes origines, de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation. Cette information peut être factuelle ou relever de valeurs : le manager est l'élément qui diffuse les valeurs de l'entreprise et les concrétise en les communicant auprès de ses collaborateurs.

Mais le manager est aussi un porte parole. Il représente l'organisation à l'extérieur, parle en son nom et transmet des informations à son environnement.

Le manager est amené à prendre des décisions. Il a un rôle d'entrepreneur. Il initie et conçoit sur la base de ses observations les évolutions qui vont permettre à la structure dont il a la responsabilité de répondre avec efficience à la mission que lui a attribuée l'organisation. C'est aussi un régulateur, il réagit aux éléments subits, aux changements non prévus. Il doit décider d'une solution pour chaque perturbation du fonctionnement de sa structure : la panne d'une machine, un conflit entre collaborateurs, une plainte d'un client, une mauvaise livraison…

C'est un répartiteur de ressources. Il fait les choix quant aux ressources à engager et leur répartition pour faire fonctionner son unité. Les ressources ici doivent être comprises au sens large : l'argent, les collaborateurs, le temps, le matériel.

Ce pouvoir ainsi que son rôle de symbole et de porte parole lui confère enfin un rôle de négociateur. Ceci là encore aussi bien à l'extérieur qu'a l'intérieur de l'entreprise avec ses collègues managers par exemple.

4.2.3 Spécificités du manager de proximité.

Mintzberg (1973) propose huit profils types de manager : l'homme de contact, le cadre politique, l'entrepreneur, le cadre interne, le cadre en temps réel, le cadre équipier, l'expert et le cadre nouvellement nommé.

Parmi ces profils le manager de proximité fait partie de ceux dont l'activité est avant tout tournée vers l'interne ; c'est le cadre interne, qui se préoccupe du fonctionnement régulier des opérations ; c'est aussi un répartiteur de ressources, le cadre en temps réel, qui est un régulateur ; c'est enfin le cadre équipier, qui se préoccupe en premier lieu de son équipe et de sa dynamique.

Les managers de proximité sont en majorité d'anciens spécialistes. C'est aussi souvent le cas pour des postes de manager plus élevés dans la hiérarchie, mais naturellement plus on monte dans la hiérarchie plus il y a de chances que l'on ait déjà expérimenté une position de manager.

Sandra Enlart résume comme suit la problématique à laquelle ces anciens spécialistes sont confrontés :

« Devenir manager, c'est souvent s'extraire d'un métier relativement bien défini pour entrer dans un univers beaucoup moins clairement normé. Le nouveau manager doit comprendre qu'il n'est pas un « super professionnel » du domaine où il exerçait auparavant, mais qu'il doit assurer de nouvelles fonctions et répondre à de nouvelles attentes de la part de partenaires plus nombreux. Il doit souvent renoncer à l'autonomie dont il jouissait en tant que professionnel compétent pour construire ses propres marges de liberté au milieu de ces attentes souvent moins bien spécifiées, sinon tacites ou inavouées. Cet apprentissage est d'autant plus difficile qu'il lui faut dans le même temps renoncer à des identités et des solidarités anciennes.» (Sandra Bellier, 2005).

Comme nous l'avancions plus haut à propos de l'ancien spécialiste le manager de proximité est donc enclin à regretter la possibilité qu'il avait auparavant de se concentrer à cent pour cent sur une tâche et peut être amené à craindre la dispersion et à adopter une position de repli sur son secteur ou sur un ensemble de tâches en tentant de faire le dos rond au flot continu des sollicitations qui se présentent à lui.

Enfin, par rapport aux managers plus élevés dans la hiérarchie, le manager de proximité dans le contexte étudié aura tendance dans sa communication à moins se reposer sur les réunions programmées et à faire plus de tournées auprès des collaborateurs.

Il aura pareillement moins de contacts à l'extérieur, ceux-ci seront moins variés et concerneront avant tout le domaine professionnel de son secteur.

Au regard de ces éléments, et en se reportant à un référentiel de compétences managériales (Lominger, 2006), on peut donc avancer que les compétences attendues de l'encadrement de terrain sont prioritairement des compétences dites d'exploitation ; savoir planifier, savoir informer, savoir établir des indicateurs de performance ou encore savoir développer les compétences de

ses collaborateurs ; et des compétences ayant trait à la communication ; savoir motiver, savoir communiquer la vision des buts principaux, savoir écouter…

Sans contredire les grandes tendances envisagées plus haut, Karl E. Weick propose une interprétation de l'action managériale axée sur l'attention développée vis à vis des autres qui va nous permettre d'avancer de nouvelles hypothèse sur la nature du travail des managers.

4.2.4 Le manager de proximité dans une collectivité de sens.

Les travaux de Karl E. Weick sur le "sensemaking" conduisent à considérer les organisations comme un ensemble d'interactions au cours desquelles les individus construisent d'une manière collective le sens de leurs actions (Daniel Autissier et Fouazi Bensebaa, 2006). L'organisation est, dans ce paradigme, perçue comme "un processus de résorption de l'ambiguïté dans un environnement mis en acte"(ibid. reprenant Karl E.Weick, 1969).

Le manager est ici vu comme devant faire face à l'intérieur de son organisation à un environnement ambigu. L'activité managériale, de fait, requiert une forte "intensité attentionnelle" (Daniel Autissier et Fouazi Bensebaa, 2006) et une attention constante à autrui.

Les entreprises sont marquées par l'ambiguïté car les enjeux, les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre, sont fixés par des parties prenantes qui ont des exigences plus définies par la politique que par la connaissance. Ces exigences se concrétisent au travers d'une chaîne de mandats, de relations caractérisées par une asymétrie d'information.

Les managers, en conséquence, sont constamment dans une posture les amenant à saisir et interpréter l'ambiguïté interne. Leur attention se focalise sur les personnes agissant dans leur environnement dans la perspective de la construction de leur action propre. Ils développent ainsi deux formes d'attention à autrui.

Pour Karl E. Weick les managers sont dans une position "d'interaction vigilante". Ce concept souligne l'importance, dans la conduite de l'action, de l'attention portée par chacun des participants aux autres participants. C'est une condition de la performance. L'autre est alors perçu comme un coproducteur, contextué, de l'action.

Daniel Autissier et Fouazi Bensebaa (2006) proposent, pour préciser le concept, la notion d' « advertance ». L'advertance désigne une forme particulière d'attention du manager qui l'amène à être attentif à l'attention d'autrui à la même action. L'attention aux autres est placée dans le cadre d'une action commune caractérisée par l'interdépendance. L'advertance, et en conséquence l'action des managers, est orientée et structurée par les intérêts des autres actants, par les enjeux de la situation et par le souci de peser sur cette situation.

Les managers développent une deuxième forme d'attention à autrui, le jugement. En produisant des jugements évaluatifs sur les actions et les personnes qui ont une influence sur leur propre action, ils cherchent à circonscrire l'ambiguïté interne. Ils jugent et évaluent la contribution des autres à l'action et réduisent ainsi l'ambiguïté inhérente au comportement de chacun. En effet, le jugement est produit en fonction de l'action, dans un contexte

dynamique. Il peut être le résultat d'une analyse formelle de l'action mis en place par l'organisation mais il peut aussi rester privé et tacite.

Le jugement accompagne l'action managériale. Il permet de construire une interprétation de la situation et autorise l'engagement dans l'action. C'est une opération orientée vers la production de connaissances sur autrui et ses capacités, sur son action. Il ponctue l'action « d'états des lieux » qui seront la base d'éventuelles nouvelles décisions.

Pour Karl E. Weick, les managers sont donc constamment pris dans des interactions marquées par des combinaisons de jugement et d'advertance. Ces hypothèses, qui s'insèrent dans une théorie attentionnelle de l'action managériale, proposent ainsi une autre perspective à la compréhension de la nature profonde du travail des managers.

En synthèse de ce chapitre sur l'activité du manager nous retiendrons donc que celui-ci est soumis à un flot d'activités brèves et non structurées qui le conduit à avoir des difficultés à s'investir dans des actions s'étalant plus dans le temps. En effet l'activité du manager est caractérisée par un rythme soutenu et la superficialité est une menace qui, constamment, pèse sur celle-ci. Nous pourrons aussi relever que le manager n'aime pas généralement ce qui est routinier. Il utilise de nombreux moyens de communication, préférant avant tout la communication verbale, par le biais notamment des réunions. Enfin, il subit constamment une pression quant aux résultats qu'il relaye sur ses collaborateurs et Il préfère les résultats chiffrés.

Le manager endosse effectivement plusieurs rôles. Il a un rôle de symbole et de leader. C'est un agent de liaison avec l'extérieur de l'entreprise. Il occupe une position centrale dans la circulation d'informations. Il a un rôle de décideur et c'est un répartiteur de ressources. C'est un négociateur, et ceci aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Le manager de proximité quant à lui est avant tout un cadre interne, chargé des opérations. C'est un répartiteur de ressources et un cadre « équipier », qui assure un management d'équipe. C'est par ailleurs un ancien spécialiste.

L'activité du manager, enfin, doit être placée dans la perspective d'une recherche et d'une construction constante de sens

4.3 Les fondements de l'organisation.

4.3.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

« *Les instituteurs peuvent sans difficulté transporter leur savoir-faire d'une classe à l'autre, c'est pourquoi on peut dire que ce sont des professionnels. Il n'en va pas de même des managers, qui ont déjà du mal à transposer les leurs d'une fonction à une autre au sein d'une entreprise, et encore plus d'une entreprise ou d'un secteur d'activité à l'autre. Autrement dit, la connaissance du contexte n'est pas aussi transposable en matière de management que pour un enseignant, un ingénieur ou un médecin.*» (Henry Mintzberg, 2005).

Ce constat de Mintzberg met en lumière l'importance de se doter d'outils théoriques. Le contexte, en effet, définit en grande partie le management et pour pouvoir en déterminer les spécificités nous devons en conséquence nous appuyer sur la théorie des organisations qui va nous permettre de mieux lire et analyser le fonctionnement de l'entreprise.

L'organisation est souvent définie par la mise en avant de trois éléments :

- une organisation a un but, une mission explicite à accomplir

La finalité première de l'entreprise est de produire des biens ou des services. Mais selon Mintzberg (1986) les organisations poursuivent généralement plusieurs buts : des buts de mission ayant trait au produit, aux services ou encore aux clients de l'organisation et des buts de système se référant à l'état de l'organisation et à ses membres.

- une organisation se caractérise par la division des tâches en fonctions spécialisées

La division des tâches est à la base même de la différence entre un groupe structuré et un groupe qui ne l'est pas. Mintzberg (1978) distingue cinq composantes fondamentales au sein des organisations, des « groupes d'acteurs » qui occupent des fonctions différentes dans l'entreprise: le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et le support logistique.

Le centre opérationnel concourt directement à la production et à la vente des biens et services produits. Il est composé des opérateurs qui accomplissent quatre tâches essentielles: ils se procurent ce qui est nécessaire à la production, par exemple les matières premières; ils assurent la fabrication, la réalisation de la production; ils distribuent les produits et services et ils assurent des fonctions de support logistique aux divers stades de la production, en effectuant par exemple des opérations de maintenance.

Le sommet stratégique, est composé du PDG et de l'équipe dirigeante, et assure le pilotage général de la structure. La fonction du sommet stratégique est d'amener l'organisation à remplir sa mission de façon efficace. Il est au service de ceux qui contrôlent, en partie ou totalement, l'organisation. Il a trois devoirs principaux: il doit organiser la supervision directe au sein de l'entreprise. La supervision directe étant "le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres." (Mintzberg, 1978). Il doit assurer les relations avec l'environnement de l'organisation. Enfin, sur la base de sa connaissance de l'environnement, il doit définir la stratégie de l'organisation.

La ligne hiérarchique joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet et la base opérationnelle. Cette ligne va du PDG à l'encadrement de terrain. Plus l'organisation est importante plus la ligne hiérarchique contiendra de cadres. En effet, un manager ne peut superviser qu'un nombre limité de collaborateurs du fait que la supervision requiert un contact étroit entre les acteurs. Le manager de proximité, qui a la responsabilité d'un groupe de collaborateurs forme le premier échelon; c'est le groupe de base. Le cadre intermédiaire aura sous sa

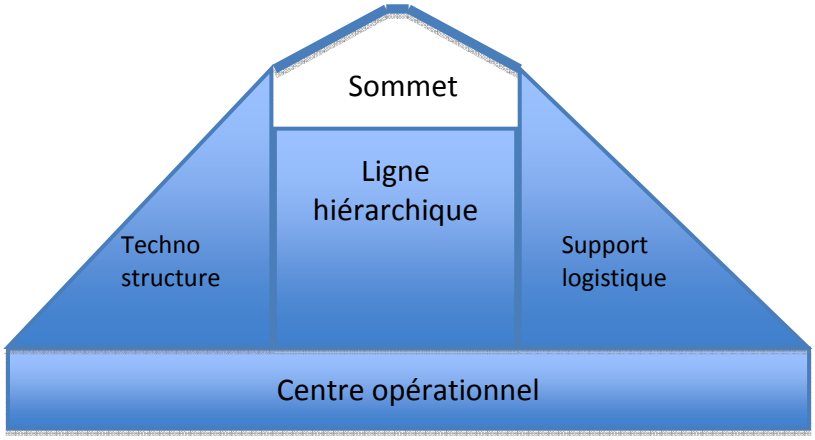
responsabilité un certain nombre d'unités de base. Le directeur général, au sommet de la hiérarchie, a le pouvoir potentiel de superviser tous les collaborateurs. Dans la ligne hiérarchique, chaque manager accomplit des tâches liées à la supervision directe; ces tâches sont tout autant liées à l'échelon supérieur de la hiérarchie qu'à l'échelon inférieur. Par exemple, le cadre recueille des informations liées à la performance de son équipe et les communique à son supérieur. Chaque manager, par ailleurs, coordonne le fonctionnement de son unité au reste de l'organisation ainsi qu'à son environnement.

Cependant, le travail du manager change d'orientation selon sa place dans la hiérarchie. Plus on descend dans la hiérarchie plus le travail est proche de l'opérationnel et est moins "abstrait et agrégé" (Mintzberg, 1978). L'horizon temporel est aussi plus court. Les cadres intermédiaires doivent par exemple décliner et spécifier la stratégie de l'entreprise au niveau de leur unité ce qui n'est pas le cas de l'encadrement de terrain.

L'action du manager est conditionnée par de nombreuses forces, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnées, l'environnement extérieur, les autres managers du même niveau, la logistique et les analystes, qui définissent les règles de fonctionnement. Selon Henry Mintzberg (1978), ces forces sont parfois si puissantes qu'il est parfois difficile de considérer le manager comme ayant véritablement une responsabilité et une certaine autonomie. C'est bien souvent le cas en ce qui concerne l'encadrement de terrain.

La technostructure est constituée d'analystes qui ont pour rôle de standardiser, de planifier et de contrôler : ce sont les experts, les ingénieurs, les responsables des audits, des achats ou de la qualité... La fonction formation fait partie de la technostructure. Elle permet, par exemple, de standardiser le travail en agissant sur les qualifications. Tous ces analystes agissent sur le travail des autres mais sont par contre dissociés du flux direct de travail.

Enfin, la fonction de support logistique procure aux membres de l'organisation les services nécessaires à leur activité : conseils juridiques, services informatiques, relations humaines, restauration d'entreprise…Toutes ces unités on une fonction spécifique à remplir en support aux missions de base de l'organisation.



La division du travail suppose la définition de moyens de coordination. Plusieurs mécanismes de coordination peuvent être mis en évidence. Généralement ils coexistent à des degrés variés selon les organisations.

Tout d'abord, l'ajustement mutuel qui consiste à s'accorder par une communication informelle. L'ajustement mutuel est généralement le mécanisme de coordination au niveau du sommet stratégique.

La supervision directe ensuite coordonne le travail lorsqu'un responsable hiérarchique donne des instructions à des subordonnés. La ligne hiérarchique incarne ce type de coordination.

La standardisation des résultats réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats qui doivent être obtenus.

La standardisation des procédés permet la coordination du travail en spécifiant, par des procédures, les méthodes de travail de ceux qui doivent réaliser les tâches.

Enfin la standardisation des qualifications et du savoir assure la coordination en précisant la formation et les compétences que doit avoir celui qui occupe le poste.

La fonction formation est un outil essentiel pour ces trois derniers types de coordination. Nous avons vu en effet que la standardisation est une mission qui relève de la technostructure.

- une organisation repose sur une structure hiérarchique et des règles formelles de fonctionnement

Une organisation possède un système d'autorité qui veille à l'adéquation du comportement des individus aux buts que les décideurs ont fixés à l'organisation. Il est porté, concrétisé par le management. Il est en général de type pyramidal et repose dans l'entreprise sur le modèle de la carrière (Philippe Bernoux, 1985). En effet, le modèle de la carrière est par principe ascendant et exclue le retour au niveau hiérarchique antérieur.

Une organisation peut être décrite par son organigramme, celui-ci donnant à la fois une image des postes existants dans l'entreprise, leur regroupement en départements et la manière dont l'autorité formelle circule entre eux. Pour Philippe Bernoux (1985) l'organisation relève de l'idéologie. Elle reflète une représentation des responsables sur ce que doivent être les relations humaines qui façonne la structure.

L'organigramme, cependant, ne traduit pas les relations informelles qui régissent l'ensemble des rapports entre les différents membres de la structure. Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) décrivent l'organisation comme un système politique constitué d'acteurs développant des stratégies ne s'accordant pas toujours spontanément entre elles et avec les objectifs généraux de l'organisation. Pour ces auteurs, l'organisation n'est jamais figée, mais peut évoluer en permanence, les acteurs pouvant constamment inventer de nouvelles pratiques et de nouveaux comportements. Ce qui suppose que des règles de fonctionnement informelles, qui peuvent parfois évoluer très vite, régissent en partie l'entreprise. « *L'organisation laisse toujours des zones d'incertitude et dans celles-ci se bâtit l'autonomie de l'acteur et à partir d'elle l'acteur est en mesure de faire évoluer l'organisation pour l'adapter à son marché* » (Crozier et Friedberg, 1977). D'où la nécessité d'analyser également les stratégies des acteurs pour comprendre les relations de pouvoir et les blocages au sein d'une entreprise.

4.3.2 La réalité des organisations

Philippe Bernoux (1985) reprenant Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) met en évidence un certain nombre de grands principes mis en avant par la théorie de l'analyse stratégique. Ces principes sont reconnus pour refléter, au delà des concepts, une autre réalité, constatée, de la vie des organisations.

L'analyse stratégique, incarné par Crozier et Friedberg, est une théorie qui met l'accent d'avantage sur l'autonomie des acteurs que sur les contraintes qui pèsent sur eux. Pour cette raison l'analyse stratégique désigne tout membre d'une organisation comme "acteur", celui-ci étant capable d'interpréter comme il l'entend le rôle, stéréotypé, qu'on lui a assigné.

Le premier principe repose, effectivement, sur le fait que tout acteur est doué d'une certaine liberté: *"[...] la conduite humaine ne saurait être assimilée en aucun cas au produit mécanique de l'obéissance ou de la pression des données structurelles. Elle est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle. Elle traduit un choix à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes."* (Crozier et Friedberg, 1977). Le pouvoir, en conséquence, est au centre de l'analyse stratégique. Il cherche à limiter l'autonomie de l'acteur, celui-ci cherchant toujours en réaction des marges de liberté, d'autres espaces non réglementés.

Le deuxième principe qui peut être mis en avant sur ce postulat de l'autonomie de l'acteur est que l'organisation en conséquence n'est jamais complètement "rationnelle". Chaque acteur a ses buts et objectifs propres, parfois antagonistes, et il n'y a pas de rationalité unique, ceci même dans les systèmes les plus contraignants.

Enfin les groupes humains sont en perpétuel mouvement et les stratégies des acteurs évoluent constamment. Les acteurs ne prennent donc jamais de décisions complètement rationnelles. Ils décident en contexte, dans le flux du quotidien, sans analyse approfondie. Les stratégies des acteurs, leurs choix, sont en conséquence, toujours d'une rationalité limitée. Aussi, pour l'analyse stratégique les membres de l'organisation ne sont jamais complètement prévisibles.

De ces principes découlent les concepts clés de l'analyse stratégique: le pouvoir, la zone d'incertitude et le système d'action concret.

4.3.3 Concepts clés

Nous avons déjà relevé plus haut l'importance du pouvoir. En effet, selon Michel Crozier et Erhard Friedberg **le pouvoir** est ce qui permet de comprendre l'organisation :

« Pouvoir et organisation sont ainsi indissolublement liés l'un à l'autre. Des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer

de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations. » (Crozier et Friedberg, 1977).

La vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir. Ceux-ci peuvent être liés à des ambitions personnelles mais ils relèvent surtout du simple fait que les acteurs et les groupes différents de par leur formation et leur fonction ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement. En effet « *chaque fonction de l'entreprise est occupée par des personnes qui ont reçu une formation différente et dont les objectifs sont - en partie - contradictoires.* » (Philippe Bernoux, 1985).

Celui qui détient le pouvoir peut contraindre un individu à agir, mais ce dernier peut exécuter cette action de multiples manières. Il peut obéir avec zèle ou pas, il peut choisir de mettre l'accent sur tel ou tel autre aspect de sa mission. Selon l'urgence de la tâche, son importance pour le demandeur, il pourra en profiter pour demander des choses. Il y a une pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne. Ainsi dans une organisation personne n'est jamais totalement dépourvu de pourvoir.

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) ont mis en avant **quatre sources de pouvoir** :

- Le pouvoir lié à une expertise technique : quand on sait faire quelque chose que les autres ne savent pas faire

- Le pouvoir lié à la maîtrise des relations avec l'environnement : tous ceux qui savent des choses sur l'extérieur, qui sont en marginal sécant sur deux mondes, l'entreprise et son environnement, ont des informations que les autres n'ont pas.

- Le pouvoir lié à la communication : de même que ci-dessus ce pouvoir concerne l'accès à l'information. Tout individu a besoin d'informations et il dépend pour elles de ceux qui les détiennent.

- Le pouvoir lié à l'utilisation des règles institutionnelles : tout ceux qui maîtrisent la connaissance des règles et savent les utiliser ont un pouvoir qui leur permet de mieux anticiper et planifier les événements, les actions ainsi que leurs évolutions et conséquences dans l'entreprise.

Cette vision des organisations est bien illustrée par la théorie de l'agence (Bernard Garrette dir., 2009, reprenant Jensen & Meckling, 1976) qui étudie la particularité de la relation de mandat, par lequel une personne, le principal, confie à un mandataire (ou agent) une mission, sans avoir a priori les moyens de bien le contrôler en raison notamment d'une asymétrie d'information. Cette théorie est aujourd'hui le fondement de l'analyse économique des entreprises. Elle affirme qu'il y a des divergences d'objectifs entre ces deux types d'acteurs : le principal, souvent appelé actionnaire, est détenteur des moyens de production et compte rentabiliser son capital ; l'agent au contraire, le management par exemple, veut

tirer des bénéfices de son action, ce qui signifie entamer la part du capital. Dans les entreprises aux activités diversifiées cette théorie de l'agence est considérée comme d'autant plus prégnante.

Les quatre sources de pouvoir citées plus haut renvoient toutes à la maîtrise d'une **zone d'incertitude.**

Toute organisation est naturellement soumise en permanence à de nombreuses incertitudes et celui qui les maîtrise de par ses compétences, ses relations, détient du pouvoir ; incertitude quant à l'évolution du marché ou des techniques par exemple. Cependant chaque acteur dispose d'un pouvoir lié à une zone d'incertitude par le simple fait qu'il a toujours une marge d'autonomie et la possibilité de faire des choix.

Les zones d'incertitude sont constitutives de **systèmes dits d'action concrets**. Elles déterminent des ensembles de relations qui se nouent entre les acteurs d'une organisation pour résoudre les problèmes concrets quotidiens. Ces relations ne sont pas prévues par l'organisation formelle et les cahiers des charges de fonction mais reposent sur des alliances entre acteurs et un système de régulation des relations qui par les jeux de pouvoir amène les individus à coordonner leurs actions.

Les règles informelles sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Elles évitent les blocages et offrent une certaine réactivité. Plus une organisation cherche à codifier son fonctionnement plus les acteurs de toute manière chercheront à développer un espace d'autonomie et exploiter une zone d'incertitude. Ces règles doivent absolument être bien connues par quiconque veut introduire des changements.

Nous pourrons donc retenir de ce chapitre qu'une organisation se définit par sa mission, sa division des tâches en fonctions spécialisées, par sa structure hiérarchique et ses règles de fonctionnement. Cependant au sein de l'organisation, tous les acteurs ont une certaine autonomie. L'organisation n'est jamais compétemment rationnelle. Chacun a, en effet, un pouvoir lié à des zones d'incertitude et qui se concrétise au travers de systèmes d'action concrets.

4.4 Le rôle du manager dans le processus formatif : la fonction formation et son partenariat avec les managers de proximité

Pour conclure ce chapitre sur le cadre théorique de la recherche je vais maintenant m'attacher à exposer la perspective spécifique à l'ingénierie de formation quant au rôle du manager de proximité. Je m'appuierai pour cela sur une lecture des spécialistes de l'ingénierie de formation les plus fréquemment cités comme références aussi bien par les professionnels que par les chercheurs, ainsi que sur des comptes rendus d'études empiriques et théoriques (Laroche et Haccoun ou encore Devos et Dumay sur les conditions du transfert) traitant des conditions du transfert des acquis de la formation professionnelle sur le lieu de travail.

Par ingénierie de formation, j'entends, pour reprendre la définition avancée par Sandra Enlart et Stéphane Jacquemet *« l'ensemble des action qui permettent de préparer, de mettre en œuvre, de piloter et d'évaluer les dispositifs et actions de formation nécessaires à l'entreprise. » (2007)*

Comme je l'ai déjà évoqué dans l'introduction, l'implication d'un réseau d'acteurs est un élément unanimement reconnu comme étant un incontournable de la réussite d'un processus de formation. La coopération du chargé de formation et de l'encadrement notamment est particulièrement soulignée par l'ensemble des spécialistes de l'ingénierie.

Le manager de proximité responsable d'équipe est donc investi d'un rôle capital dans la formation de ses collaborateurs mais que pourrait-on véritablement attendre de lui ? Une bonne collaboration ne peut reposer que sur une définition claire des attendus vis-à-vis de chacun des partenaires.

Dans ce paragraphe je me propose donc d'adopter la perspective du chargé de formation, du maître d'œuvre, pour tenter de cibler les actions et attitudes idéalement requises auprès des manager de proximité pouvant garantir au mieux la réussite des formations entreprises.

J'organiserai cette partie en reprenant les différentes étapes constitutives du process telles que décrites par Thierry Ardouin (2003), à savoir l'analyse et la conception, la réalisation et l'évaluation. Cependant nous verrons que certaines attitudes sont transversales à l'ensemble de la démarche et ne peuvent être confinées à une seule étape.

4.4.1 Analyser, concevoir, réaliser et évaluer

L'ingénieur de formation doit coordonner et piloter quatre étapes principales dans la démarche d'ingénierie pour mener un dispositif de formation de manière optimale (Thierry Ardouin, 2003). Le « pilote » de l'ingénierie de formation reprend ici une démarche générique relevant de la gestion de projet. (Bernard Masingue dans « Le traité des sciences et des techniques de la formation », 2004.)

- Analyser

Cette première étape doit permettre de développer une compréhension fine de l'environnement, du cadre socioprofessionnel dans lequel on se trouve, et des objectifs du commanditaire. Il s'agit de formaliser la demande, de la transformer en objectif opérationnalisable. Cette analyse s'appuie alors sur un ensemble de questionnements et de rencontres qui va permettre de circonscrire la problématique et les moyens d'y répondre.

Cette phase va être consacrée à l'analyse du besoin et à la formalisation des objectifs.

- Concevoir

L'étape de conception va permettre de fixer le dispositif à mettre en place pour répondre aux objectifs du projet. Il s'agira notamment de déterminer les modalités pédagogiques appropriées, de planifier et contractualiser l'ensemble du projet. Cette contractualisation va permettre d'établir les objectifs plus spécifiques à chaque étape de la démarche, de cibler les acteurs concernés, de fixer le calendrier de l'action, les moyens disponibles, de déployer l'organisation générale du dispositif.

Le cahier des charges va être un outil essentiel pour cette étape de la démarche.

- Réaliser

Lors de la phase de réalisation, le chargé de formation doit assurer trois activités principales. Il anime le dispositif en s'assurant de la mise en œuvre des différents partenariats et de la coordination des différents éléments du projet. Il assure la gestion et le contrôle du projet, par le biais, par exemple, de tableaux de bord. Il doit enfin communiquer sur le projet formatif pour renforcer la dynamique des partenariats et l'investissement des participants et pour préparer l'environnement au changement.

- Evaluer

Enfin, dans une dernière étape, l'évaluation va permettre de comparer les résultats obtenus aux résultats attendus. L'évaluation toutefois est un processus qui peut être mis en œuvre tout au long de l'action formative (Alain Meignant, 2006). Ainsi des actions d'évaluation, pendant l'action, vont permettre de corriger ou réguler certains éléments du processus. L'évaluation, en effet, peut être orientée sur le dispositif comme sur les personnes ou les objectifs.

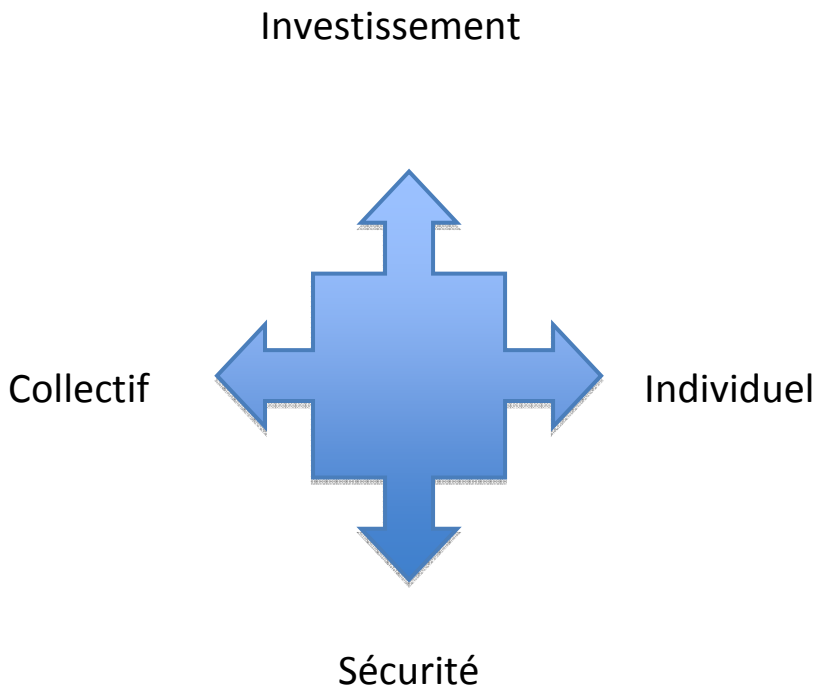
Ces quatre étapes nécessitent la mise en place de partenariats avec différents acteurs. Effectivement pour Alain Meignant « la réussite d'une politique de formation ne résulte pas du seul professionnalisme du responsable de formation, mais de la solidité et de la qualité des liens qu'il entretient avec d'autres acteurs » (2006). Nous allons donc voir à présent quel rôle l'encadrement de terrain peut avoir lors de ces différentes phases.

4.4.2 Analyse de la situation et conception de l'action

Les actions formatives peuvent être catégorisées selon qu'elles concernent un collectif ou une personne ou encore qu'elles relèvent d'une démarche de sécurité ou d'investissement. Dans le cadre d'une démarche sécurité la formation est indispensable pour que l'individu ou le groupe puisse produire et répondre à l'innovation de la concurrence. On attend par contre que les actions orientées

investissement permettent à l'organisation de créer de la valeur supplémentaire : c'est typiquement le cas des formations pour le management.

Je me référerai à ces quatre orientations dans la suite de mon développement pour catégoriser les différentes actions.



4.4.2.1 L'identification des besoins de formation

On ne peut analyser efficacement les besoins en compétences sans une bonne appréhension du contexte. En tant qu'observateur de premier plan des pratiques de ses collaborateurs, le manager de proximité est dans une position privilégiée pour repérer, au quotidien, dans les faits, les points forts de ses collaborateurs ainsi que les points à améliorer. Il a une connaissance de leurs opinions, de leur culture, de leur motivation. Bien souvent il a aussi une bonne connaissance de certains des métiers des membres de son équipe pour les avoir lui-même exercés et il a un regard sur leurs futures évolutions. Il est en outre, en principe, informé des orientations décidées pour son secteur et de la stratégie d'entreprise. Il est donc attendu du manager de proximité qu'il soit une ressource pour l'identification des besoins (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007). Il lui est demandé d'entrer dans une démarche d'analyse pour évaluer l'écart existant entre les compétences individuelles et collectives actuelles et les compétences requises par l'organisation en fonction de ses attentes en termes de performances et de changement.

L'engagement du manager de proximité dans cette phase d'analyse concerne la plupart des situations de formation : les actions de formation qui ont trait à la performance, et qui représentent la majorité des formations dans les

entreprises, mais aussi les situations de changement de l'organisation ; les formations qui relèvent de l'investissement ou de la sécurité que ce soit au niveau collectif ou individuel (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

Dans cette perspective, l'encadrement de terrain peut disposer de plus ou moins d'outils selon la politique de gestion des compétences mise en place dans l'entreprise. Il peut, avec le soutien du chargé de formation, s'investir dans l'utilisation ou la construction de ces outils si ceux-ci n'existent pas déjà. Cet investissement toutefois n'est pas automatique, il est fonction de l'enjeu. Il peut en effet être très lourd et coûteux en temps (Thierry Ardouin, 2003).

Alain Meignant dans « Manager la formation» liste de nombreux exemples de démarche d'analyse. Le manager peut, par exemple, avec la Formation, entrer dans un travail reposant sur un référentiel. Il s'agira donc de décrire et lister les compétences nécessaires à un emploi et à son évolution et d'estimer les besoins en y confrontant les compétences actuelles de ses collaborateurs. Le manager peut être une ressource pour produire ce référentiel mais a surtout la responsabilité d'évaluer chaque salarié par rapport à celui-ci, par le biais d'entretiens ou par la mise en évidence d'indicateurs.

Le manager de proximité peut de même prendre part à la construction d'une matrice des compétences, ou développer une analyse des performances permettant d'identifier les besoins en s'appuyant sur le constat des compétences manifestées par les collaborateurs qui se distinguent par leurs résultats. Il est en outre d'un apport essentiel pour les méthodes d'analyse des besoins reposant sur la satisfaction des clients.

Cependant, l'outil le plus courant et le plus fréquemment utilisé par les managers de proximité est l'entretien professionnel qui s'est généralisé dans de nombreuses entreprises. Il lui permet de faire le bilan des compétences de ses collaborateurs et de discuter de leur développement. Ces entretiens permettent d'établir une estimation des besoins par l'expression des attentes des salariés, au regard, autant que possible, d'un référentiel, qui, utilisé conjointement sera un atout d'importance (Alain Meignant, 2006). Ces entretiens sont sources d'analyses des besoins individuels mais aussi collectifs au prix d'un travail de synthèse. Travail qui là encore ne peut se dispenser d'une forte participation de l'encadrement de terrain.

Les entretiens, de plus, sont aussi le moyen pour le salarié d'exprimer ses attentes et envies personnelles et concrétisent la responsabilité du manager de proximité dans l'évolution des compétences et des carrières individuelles des membres de son équipe.

Que cela soit au bénéfice de l'organisation ou même au bénéfice personnel de l'individu, le manager de proximité a un rôle d'importance dans cette phase d'identification des besoins de formation, du simple fait qu'il est généralement en charge de l'outil le plus couramment utilisé, l'entretien professionnel. Les exemples d'outils et méthodes évoqués plus haut ne constituent naturellement pas une liste exhaustive, mais dans tout les cas le manager, s'il n'est pas lui-même chargé de leur mise en œuvre, peut être aussi bien une ressource pour leur construction qu'une ressource pour l'analyse de leur production et dans les deux cas son partenariat est souvent une garantie de qualité (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

Si le manager est prescripteur de la formation, il est d'autant plus responsable de la co-construction avec le chargé de formation, de la démarche d'analyse :

- En participant au choix des modalités d'identification des besoins en fonction des enjeux, des outils préexistants, du critère temps…
- En prenant part à l'éventuelle élaboration ou modification de l'outil, de la méthode d'analyse et en se chargeant de sa mise en œuvre.
- Enfin en s'engageant dans l'interprétation et l'analyse des résultats de la démarche.

Si il n'est pas prescripteur de la formation sa participation à ces différents moments de l'analyse est tout aussi importante. Il est une ressource notamment pour valider l'analyse. Outre l'apport de qualité à la formation, pour la fonction formation c'est aussi un moyen d'impliquer l'encadrement dans un processus pour lequel il pourrait ne pas se sentir à priori concerné. A condition cependant, et ceci est souligné par tous les spécialistes, de préciser ce que l'on attend de lui dans les documents de contractualisation unissant client et responsable de la formation (Alain Meignant, 2006).

4.4.2.2 Définition des objectifs et des modalités de l'action.

Selon que le manager de proximité est ou non commanditaire de la formation il a un rôle plus ou moins important à jouer en ce qui concerne la définition des objectifs et la caractérisation des modalités de l'action. Ce rôle ne lui est pas spécifique. Cependant comme évoqué plus haut pour l'analyse des besoins, même si celui-ci n'est pas prescripteur de l'action, sa participation est d'une importante plus value.

Cette étape du processus se fait par l'entremise du cahier des charges de l'action de formation. Il est demandé au manager de proximité commanditaire, en collaboration avec le chargé de formation, de s'engager dans une réflexion sur les finalités du projet et ses modalités de mise en œuvre. Il s'agit notamment de prolonger l'analyse des besoins en les formalisant, de clarifier la demande en la traduisant par écrit, de mettre à profit sa connaissance du contexte et des apprenants pour poser le cadre général de l'action (Alain Meignant, 2006).

Selon les entreprises les cahiers des charges peuvent être plus ou moins détaillés. Au minimum les managers sont amenés à préciser les objectifs et à fournir des informations sur le volume des participants, le public concerné, la durée, le planning et le lieu de la formation. Cependant, dans un souci de qualité, le cahier des charges peut engager à réfléchir sur :

- Les contraintes et résistances éventuelles
- Les dispositions pouvant favoriser l'adhésion des acteurs
- Les modalités pédagogiques
- Les modalités d'évaluation des résultats
- Les conditions pouvant garantir au mieux le transfert des compétences dans les pratiques professionnelles

Sur ces différents points l'apport de l'encadrement de terrain est inestimable : c'est l'acteur de l'entreprise qui en principe connaît le mieux les collaborateurs, la vie de son équipe et les systèmes d'action concrets qui la régissent.

Ainsi, il existe une forte plus value à ce que se soit le manager qui se charge, en coopération, de la rédaction de ce document. Ce travail permet l'implication indispensable de ce dernier dès le début du processus et une prise de conscience des différents paramètres à prendre en compte. Il constitue enfin une contractualisation de la collaboration entre le manager de proximité et le chargé de formation et permet éventuellement de préciser les rôles de chacun (Alain Meignant, 2006).

4.4.2.3 Evaluation et choix de l'offre de formation

En participant au choix des prestataires le manager de proximité fournit une assurance de l'adéquation de l'offre et de la demande de formation (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

Dans le cadre de l'appel d'offre, il peut donc participer avec le chargé de formation à l'examen des prestations proposées par les organismes auparavant présélectionnés par le service formation. Pour évaluer ces offres il peut :

- Définir avec la Formation des critères de sélection au regard des enjeux de la formation
- Participer aux entretiens des différents prestataires
- Evaluer et comparer les offres au regard des critères prédéfinis

Cette rencontre peut être, en outre, l'occasion pour le manager de proximité et le chargé de formation de confirmer et préciser verbalement l'enjeu de la formation, d'en souligner les points importants et de s'assurer de la bonne compréhension du prestataire. C'est par ailleurs un moyen d'établir des relations basées sur la confiance.

4.4.3 La réalisation

4.4.3.1 Construire du sens et communiquer

Il est important avant la formation, et cela le plus en amont possible du projet, de communiquer aux collaborateurs les raisons de sa mise en place (Alain Meignant, 2006). Cette attention à la communication dépend naturellement des enjeux et est, selon les volumes concernés, plus ou moins difficile à organiser.

Le manager de proximité doit expliquer en quoi la formation est utile. Il doit donner un sens à l'action, pour créer la motivation indispensable aux apprentissages et au transfert des compétences. En effet, le collaborateur en situation de développement de compétences, comme tout apprenant, doit percevoir clairement à quoi les acquisitions visées par l'action de formation vont lui servir dans son activité professionnelle. Il doit savoir à quoi l'effort accompli lui

servira, en quoi il est important et peut lui être bénéfique et être bénéfique à l'organisation ou encore à l'équipe. La communication sur la formation permet de favoriser l'adhésion et la motivation des participants et a une influence sur les chances de transfert sur le poste de travail et donc sur les chances d'obtenir les effets attendus (Laroche et Haccoun, 1999).

Cependant cette communication a intérêt à dépasser la simple transmission d'informations en début de processus (Alain Meignant, 2006). Le manager a intérêt à communiquer avec ses collaborateurs tout au long de l'action de formation, avant, pendant et après, pour instituer avec eux une relation de partenariat. Il s'agit donc de communiquer sur la construction et l'avancée du projet : sur l'analyse des besoins, la définition des objectifs, le choix des prestataires, la planification de l'action et la manière dont le travail de l'équipe sera organisé pendant la formation, sur l'évaluation des transferts et les résultats obtenus. Cette communication tout au long du processus renforce d'autant plus les chances de créer une motivation à apprendre mais aussi une motivation à transférer dans la perspective de résultats.

Toutefois une communication à sens unique, « descendante », de l'encadrement vers les collaborateurs n'est pas suffisante pour fonder un véritable partenariat et obtenir d'eux une implication dans le projet de formation. Parallèlement le manager de proximité doit avoir une attitude d'écoute et prendre en compte leurs opinions et ressentis : c'est un relais indispensable à la circulation de l'information.

4.4.3.2 Prévoir le départ en formation

Le départ en formation de collaborateurs peut avoir des conséquences sur le travail du reste de l'équipe. La charge de travail peut en effet être accrue pour compenser les absences. La formation peut entraîner une désorganisation de l'activité et engendrer un surcroît de stress, une plus grande pénibilité du travail pour les collègues. Cette perturbation temporaire de l'environnement de travail contribuent à faire émerger des réactions d'hostilité tant envers le projet de formation qu'envers le commanditaire de l'action ou peut-être même les collègues participants. Cela peut aussi avoir des conséquences sur la perception de la formation d'une manière générale. Un tel environnement a une influence néfaste sur le transfert des compétences. Les collaborateurs nouvellement formés seront beaucoup moins enclins à risquer de nouveaux comportements et à persévérer dans leurs efforts à transférer leurs nouveaux savoirs dans les pratiques (Laroche et Haccoun, 1999).

Aussi, le manager de proximité doit estimer au préalable les conséquences possibles du départ en formation sur l'activité du service et prévoir éventuellement une réorganisation, une nouvelle répartition du travail. Il doit par ailleurs, autant que possible, planifier la formation en prenant en compte l'évolution de la charge de travail sur l'année ; certains moments de l'année, où le rythme de travail pourrait être plus soutenu, étant à éviter.

Enfin, pour éviter un ressenti négatif des collaborateurs qui ne suivent pas la formation, le manager de proximité a intérêt à la présenter à l'ensemble de l'équipe ou du service, à en exposer les résultats et bénéfices attendus pour

développer un soutien envers les participants et agir sur le climat de transfert (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

4.4.3.3 Pendant la formation

Dans le cadre d'une formation répartie sur plusieurs jours non consécutifs le manager de proximité peut prendre des dispositions pour étayer les apprentissages en construction. Pour que ces actions soient efficaces et cohérentes elles devront naturellement être le fruit d'une concertation avec le prestataire de l'offre (Laroche et Haccoun, 1999).

Ainsi le manager peut mettre en place :

- Des situations d'expérimentation, en situation réelle ou simulée
- Des exercices ou des travaux pratiques pour ancrer des apprentissages
- Un couplage plus ou moins important avec un collègue déjà formé ou plus expérimenté pour permettre à l'apprenant d'observer des pratiques, de s'approprier un langage, d'enrichir ses représentations et sa réflexion, de commencer éventuellement à tester les apprentissages

Ces actions contribuent à développer le sentiment d'efficacité personnelle des collaborateurs en situation de formation, le sentiment des apprenants sur leur capacité à mettre en œuvre les compétences en construction étant en effet une condition indispensable au transfert des apprentissages (Laroche et Haccoun, 1999).

Le manager de proximité peut, en outre, sonder après une première journée de formation le ressenti des participants pour ajuster, avec le chargé de formation, l'offre à la demande et repréciser au prestataire des éléments importants. Cet échange avec les collaborateurs peut être aussi l'occasion de s'assurer de la bonne compréhension des objectifs et de les rappeler si besoin.

4.4.3.4 Prévoir le retour de formation

De retour au travail il est primordial, pour optimiser le transfert dans les pratiques quotidiennes, que le manager de proximité crée les conditions pour que le collaborateur nouvellement formé puisse immédiatement appliquer ce qu'il a appris (Alain Meignant, 2006). Il confie des missions permettant l'application des nouvelles pratiques, parfois il redéfinit l'activité du formé voire réorganise son équipe. Il doit veiller à ce que le poste de travail soit adapté à la mise en œuvre des nouveaux apprentissages.

Laroche et Haccoun proposent pour faciliter et s'assurer du transfert:

- D'organiser des échanges de suivi où les participants pourront mutualiser leurs expériences et communiquer sur leur degré de succès à transférer leurs apprentissages
- De mettre en place des partenariats d'entreaide entre formés
- D'organiser un système de parrainage avec un collègue d'expérience qui aura à soutenir l'apprenant dans ses efforts pour appliquer ce qu'il a appris

Le manager de proximité doit adopter une attitude de soutien et d'encouragement au transfert envers ses collaborateurs revenant de formation et montrer par là que l'action de formation ne s'arrête pas à l'issue du dernier cours mais se prolonge jusqu'à la mise en pratique et la maîtrise des compétences en construction (Alain Meignant, 2006). Ce souci du transfert se manifeste par ailleurs au travers des démarches d'évaluation mises en œuvre.

4.4.4 L'évaluation

L'évaluation d'une action de formation peut se faire à plusieurs niveaux. Donald Kirkpatrick a proposé dès 1975 une typologie en quatre niveaux qui depuis est généralement le fondement des démarches d'évaluation (Alain Meignant, 2006):

Niveau 1: Evaluation de satisfaction : « Quelle est l'opinion (à chaud) des stagiaires sur la prestation de formation ? »
Niveau 2: Evaluation pédagogique. « Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et les savoir-faire prévus ? Les ont-ils mémorisés ? »
Niveau 3: Evaluation du transfert sur les situations de travail. « Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ? »
Niveau 4: Evaluation des effets de formation. « La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ? »

Le manager de proximité peut avoir à jouer un rôle à tous ces niveaux de la démarche d'évaluation (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

Il est surtout une ressource en ce qui concerne l'évaluation de la satisfaction. Il peut fournir une synthèse de l'appréciation des participants. Celle-ci à la différence de l'évaluation à « chaud », au sortir de la salle, bénéficie d'un meilleur recul des participants. Elle bénéficie par ailleurs de l'appréciation des connaissances reçues en confrontation aux réalités du quotidien professionnel.

Il peut jouer un rôle dans l'évaluation des apprentissages à l'issue de la formation mais sa participation est surtout indispensable à l'évaluation de leur transfert dans les pratiques professionnelles. Cette évaluation peut se faire sur la base d'indicateurs déterminés à partir des objectifs opératoires définis en début de processus. Elle permet aux acteurs du processus de s'assurer que la formation a été efficace et que les collaborateurs possèdent effectivement les compétences identifiées comme pouvant garantir l'obtention des effets attendus.

En premier lieu, c'est par l'observation et la collaboration quotidiennes que le manager estime les acquis de la formation. Cette évaluation se fait essentiellement de manière informelle, les connaissances peuvent être sondées dans les échanges, les comportements sont observés. Cependant, selon l'importance de l'enjeu, avec l'aide du chargé de formation, des dispositifs plus élaborés d'évaluation peuvent être mis en place : des études de cas, des simulations, des tests de connaissances sur intranet... Il s'agit alors autant de mettre en visibilité des manques indispensables à la bonne pratique, ceci dans la perspective de remédiassions, que de renforcer les apprentissages et éviter les phénomènes de déperdition (Alain Meignant, 2006).

L'accumulation des observations, les évaluations des acquis, s'il y en a eu, associées à l'éventuelle constatation de premiers effets, sont autant d'éléments qui permettent à l'encadrement d'estimer le transfert des apprentissages dans la pratique. L'évaluation du transfert ne peut toutefois se dispenser du regard du collaborateur sur ses propres pratiques et son environnement de travail (Devos et Dumay, 2006). En effet, il peut y avoir transfert des apprentissages et donc développement de compétences sans pour autant qu'il y ait à la clé obtention d'effets. Aussi, l'entretien professionnel, étayé si possible par un référentiel de compétences et des indicateurs de résultats, peut donc là encore être un outil privilégié du manager de proximité pour évaluer avec le salarié les compétences mais aussi les obstacles présents dans l'environnement qui peuvent empêcher la production de gains malgré la mise en place de nouvelles pratiques.

Pour évaluer le transfert, le manager de proximité peut donc aussi bien s'appuyer sur une évaluation pédagogique, plus ou moins formalisée selon les enjeux, que sur une première estimation des effets.

Bien que ceux-ci soient parfois difficilement identifiables et visibles uniquement sur le long terme, le manager de proximité, effectivement, a aussi un rôle important à jouer dans l'évaluation des effets de la formation. C'est une ressource, en amont, pour établir les indicateurs et les outils d'évaluation et il peut faire le bilan, en termes de gains ou de réduction de coût, des résultats obtenus. Tout du moins il est recommandé d'entrer dans une démarche d'appréciation des effets, de mise en visibilité, de valorisation de ceux-ci pour permettre à la fonction formation d'évaluer l'ensemble du processus (Sylvie Faisandier et Jacques Soyer, 2007).

Cet investissement dans ces différentes phases d'évaluation doit se faire naturellement en partenariat avec le chargé de formation, mais il est toutefois important que l'encadrement de terrain communique sur cette volonté d'évaluer. Cette démarche peut en effet contribuer à soutenir les efforts des collaborateurs à transférer les nouveaux savoirs dans les pratiques (Devos et Dumay, 2006).

En guise de conclusion on pourra retenir que le manager de proximité a un rôle à jouer lors des différentes étapes du processus de formation. C'est une ressource pour penser l'action, pour évaluer les besoins, la compétence et l'efficience du système. Il peut avoir par ailleurs une influence considérable sur le transfert des acquis dans les pratiques professionnelles.

Le partenariat avec le manager de proximité peut donc être un critère de qualité de l'ensemble de la formation.

5 Synthèse des entretiens

Dans ce chapitre je vais résumer les données collectées lors des entretiens. Cette démarche me permettra de proposer un état des lieux des pratiques des managers de proximité dans le domaine de la formation ainsi que de leur approche de cette fonction.

Cette synthèse offrira en effet l'occasion de mettre en lumière leur perception de leur mission vis à vis du développement des compétences de leurs collaborateurs et leurs attentes envers la formation pour les y aider. Nous verrons de même comment la politique de formation de l'entreprise est perçue par les cadres et la structure en place pour étayer celle-ci.

Les données sont traitées collectivement par thème, cependant pour illustration, je vais parfois nommer les personnes représentatives d'une opinion ou d'une action.

Aussi, dans les extraits, l'énoncé de l'Interviewé est introduit par son pseudonyme et par la ligne qui situe l'extrait dans la retranscription. Il l'est ensuite par « I » lorsque celui-ci reprend la parole après une intervention de l'interviewer. Les énoncés de l'interviewer sont introduits par « C » pour « Chercheur » et sont en italique.

5.1 La reconnaissance du rôle de développeur de compétences

5.1.1 Perception de cette responsabilité par les managers

Tous les managers interviewés sont conscients de leurs responsabilités quant au développement des compétences de leurs collaborateurs. Ce rôle est souvent présenté comme faisant partie intégrante de leur métier.

Suivre l'évolution de chacun, l'évolution des potentiels, être attentif à ceux qui pourraient évoluer dans leur fonction voire dans un autre domaine est unanimement relevé comme étant une part importante de leur fonction. Ils doivent détecter les potentiels et les développer notamment en leur confiant plus de responsabilité ou d'autres tâches et en les motivant. Certains cadres se reconnaissent une position de coach auprès de leurs collaborateurs :

Patrick L 267 : Alors le coaching, oui, par rapport à des gens qui ont du potentiel. Mais c'est vrai que les coacher, les pousser à se développer puisque y'en a qui sont finalement très bien, qui sont, qui ont le potentiel mais qui sont frileux de caractère, ou qui se sentent pas la carrure d'aller, de se lancer, qui sont pas assez sûrs de soi et je sais pas, là c'est vrai que… Déjà les réconforter dans le potentiel qu'il a peut-être pas détecté, bon il le sent certainement mais pas, je, moi déjà en tant que supérieur je suis sûr que lui il y arrivera. Rien que ça déjà ça le lance dans la démarche de se dire tiens y'a quelqu'un qui me fait confiance là-dessus, j'étais peut-être pas sûr de moi. J'ai un exemple précis en tête quand je raconte ça. J'ai quelqu'un qui au niveau technique est, dans l'ancien groupe que j'avais, qui était, qui est très très bon techniquement, un petit peu jeune donc peur de prendre de la responsabilité hiérarchique, des responsabilités

sur le personnel ce qui retient beaucoup cette personne, c'est vrai que le travail c'est lui donner confiance, lui donner quelques ficelles et donc quand je l'avais encore sous ma responsabilité bien je lui laissais gérer du style les vacances, du style, ce genre de choses pour obliger à faire par petits pas la démarche de management direct, de devoir dire non à des vacances c'est pas facile.

D'autres managers interrogés parlent, pour illustrer leurs pratiques pour développer les compétences des collaborateurs, des rotations entre postes ou des tandems qui peuvent être mis en place. Mais tous relèvent qu'il s'agit avant tout de mettre les personnes aux postes qui leur conviennent le mieux.

Ils s'attribuent de même la responsabilité de palier aux faiblesses de leurs collaborateurs et d'entretenir leur polyvalence. En effet Françoise met en évidence le fait que le manager a une responsabilité quant à l'employabilité des collaborateurs :

Françoise L246 : Et puis maintenant ce que je leur ai inculqué c'est que c'est pas uniquement nécessaire dans l'instant présent pour le travail mais que c'est pour eux aussi en termes d'employabilité, comme les, vraisemblablement les effectifs vont être restreints d'une façon ou d'une autre, plus on a de cordes à notre arc, mieux ça vaut, moins on est monotâche, plus on est facilement employable ailleurs, plus on a une vision plus large des choses, plus on est apte à acquérir d'autres concepts.

Ce rôle est perçu comme relevant d'une attention qui doit être quotidienne. En premier lieu c'est être à l'écoute et avoir les informations pour discuter avec leurs collaborateurs de leur développement et des formations qui pourraient soutenir celui-ci. Aussi ils se doivent d'être attentifs aux formations qui se créent, les formations proposées à l'interne tout comme à l'externe.

5.1.2 Affirmation de ce rôle par l'entreprise

Les interviewés ne tombent pas d'accord sur la spécification de ce rôle dans leur cahier des charges.

Pour Paul et Murielle, c'est probablement mentionné mais ils n'en sont pas sûr. Cette dernière ne ressent pas le besoin que ce rôle soit mieux spécifié, ça doit faire partie de la nature du cadre :

Murielle L 379 : Je me rappelle plus si dans, peut-être dans les cahiers des charges aussi. On a des cahiers de charges, je vous dis franchement, j'arrive pas à savoir, j'ai, non, je sais pas.

C : C'est un peu flou ou c'est…

I : Non, c'est pas flou, je pense pas. Non, non, je pense pas. Un cadre, il a dans ses compétences, enfin, le développement de ses collaborateurs.

C L410 : Est-ce que vous aimeriez que les rôles de chacun soient peut-être mieux précisés ? Savoir qui précisément, que ce soit bien spécifié qui précisément, qui fait quoi entre formation, vous-même…

I : Non, c'est clair, c'est clair, moi si j'ai un doute je téléphone à formation.

En effet pour ces deux managers le fait que ce rôle soit clairement écrit n'est pas si important car c'est « logique », « normal » pour un cadre d'endosser ce

rôle.

Pour les autres personnes interrogées c'est une mission qui est spécifié dans le cahier des charges.

Pauline L181 : Oui, y'a quelque chose. Oui. C'est peut-être pas noté noir sur blanc gestionnaire de compétences mais on est, quand, dans mon cahier des charges je sais qu'il y a quelque chose qui dit que je dois gérer l'évolution du personnel qui est sous ma responsabilité, je dois les aider dans leur développement, tout faire pour les motiver donc oui. Pour moi c'est pas écrit comme c'est écrit parce qu'il date de quelques années mais ça veut dire pareil.

Pour Pauline le rôle du manager de proximité en relation au développement des collaborateurs a tendance à prendre de l'importance, elle pense donc qu'il devrait être mieux décrit, plus cadré, pour mieux faire apparaître les responsabilités de chacun.

Par rapport à la mention de ce rôle par l'entreprise les managers ne citent pas d'autres documents si ce n'est l'API, le document servant à structurer les entretiens d'appréciation, qui plus régulièrement et plus clairement marque pour eux cette mission auprès de leur collaborateurs.

Murielle L248 : Oui, alors bon je reviens à l'API, l'exercice API qui se fait une fois par année, bon cette année c'est un peu particulier parce que je viens de changer de responsable finalement, où j'ai eu aucun problème à expliquer quoique ce soit parce qu'on a, c'est ce que je regardais d'ailleurs dans l'API, dans cet exercice on a une ligne pour les cadres intermédiaires, pour les cadres, voilà 'critères complémentaires pour l'encadrement. Y'a effectivement un critère qui est le développement de ses collaborateurs donc ça peut être beaucoup de choses le développement de ses collaborateurs mais c'est surtout effectivement lié aussi à la formation

Il existe donc un certain flou chez les managers quant à la spécification de cette responsabilité dans leur cahier des charges. C'est cependant pour eux d'une importance relative, tous étant bien conscients de cette mission, « naturelle » au manager.

C'est l'outil support à l'entretien d'appréciation qui, plus concrètement, mentionne et spécifie leur responsabilité vis à vis du développement de leurs collaborateurs.

5.2 Les pratiques associées à la formation des managers de proximité

Une partie de mes questions étaient destinée à recueillir les pratiques des managers de proximité en matière de formation et ceci tout au long d'un processus formatif. L'objectif était de mettre en évidence leurs pratiques avant, pendant et en retour de la formation de leur collaborateurs.

5.2.1 Avant la formation

5.2.1.1 L'analyse des besoins

Les entretiens révèlent que les managers de proximité procèdent à une analyse des besoins au sein de leur équipe.

Celle-ci se concrétise par le biais de deux vecteurs :

- Les relations et observations de tous les jours
- Des entretiens ou séances partiellement ou entièrement consacrées à l'analyse des besoins de formation

Les managers de proximité sont conscients de leur rôle dans l'analyse des besoins de formation de leur collaborateur au travers du relationnel et des observations au quotidien. Toutefois les deux vecteurs cités ci-dessus sont généralement perçus comme complémentaires et cette analyse « informelle », diffuse, est généralement le fondement indispensable à une étude plus poussée qui se concrétise dans les entretiens ou séances.

On peut relever cependant que dans les petites équipes, l'échange et la communication étant plus aisés, les managers ont moins le sentiment qu'il existe une procédure bien établie. Ainsi Murielle, qui n'a que quatre collaborateurs, trouve que cette analyse ne se fait que par l'informel car ils ont le temps d'avoir des échanges, de discuter face à face avec leurs collaborateurs. Les autres procédures sont alors réduites à des formalités administratives et ne sont pas perçues comme des outils.

Murielle L241 : Je vous dis franchement, je vais pas, j'ai pas un processus ou appelez ça une méthode, voilà tu fais ci, tu fais ça, machin et tout. C'est quand même intuitif quoi.

C : D'accord.

I : Mais parce que j'ai une équipe aussi qui est petite, entendons nous bien.

C : Donc, oui le dialogue forcément…

I : Voilà y'a le dialogue qui est facilité, elles sont à côté, tous les jours je leur parle.

Cependant pour la plupart cette appréciation au quotidien ne peut suffire et ne crée pas toujours l'occasion d'un échange approfondi comme c'est le cas lors des entretiens ou séances qui sont consacrés à la discussion sur ce thème. C'est lors d'entretiens annuels avant tout que les interviewés situent les discussions

approfondies sur la pertinence ou non d'entreprendre des actions de formation. Dans certaine unité en plus des API[5], entretien bi annuel d'appréciation obligatoire, les interviewés citent les séances régulières qui ont lieu entre les managers ; C'est le cas dans l'unité de Patrick :

C : Donc l'outil principal disons qui étaye cette fonction de gestionnaire de compétences pour vous c'est l'API en fait ?

Patrick L153: Alors ça tourne beaucoup autour, sauf si y'a détection de faiblesses ou un besoin qui se génère au sein de l'unité.

C : Comment ça se détecte ça ? De manière…

I : Donc là typiquement si y'a un besoin à un poste qu'on va qualifier de plus intéressant ou à plus grande valeur ajoutée, au niveau des termes après je vous laisserai le choix, le, bien évidemment qu'on va déjà regarder en interne si on a des gens qui font un travail à moins forte valeur ajoutée qui ont le potentiel d'aller faire ça. Ces personnes-là bien on va déjà voir où ils sont et puis après on va, on va voir avec eux les actions de formation qu'ils auraient besoin de faire pour pouvoir faire ça, que ce soit de la formation avec le centre de formation ou de la formation purement interne.

C : Donc au départ la détection se fait de manière on va dire informelle ?

I : Voilà, c'est au niveau, comme on dit, comme on se, toutes les semaines on se réunit, les cadres de l'unité…

C : C'est une discussion qui peut venir comme ça ?

I : Bien là, voilà, on cherche quelqu'un pour faire telle activité, telle activité…

C : Moi, j'ai remarqué telle chose…

I : C'est celui-là qui a le potentiel maintenant est-ce qu'on peut le libérer, comment on fait ça, comment on peut s'arranger. Disons que là y'a un échange là-dessus.

Selon Patrick les observations et échanges quotidiens auraient d'ailleurs tendance à être surtout centrés sur les éléments négatifs : les défauts en compétences des collaborateurs.

C : Donc, il y a un outil de concertation, ces réunions assez régulières, il y a l'outil API, il y a d'autres choses ? D'autres outils, d'autres documents ?

Patrick L183 : Bon y'a tous les entretiens qu'on peut avoir avec le collaborateur directement mais ça c'est plutôt détection de faiblesses à ce moment-là.

C : D'accord. Mais là encore, ça c'est du relationnel quotidien.

I : Voilà. Ca c'est vraiment manager de proximité, enfin ils ont nommé ça de manière tout à fait logique et c'est vrai que c'est nous qui avons l'info.

Les managers de proximité mettent aussi en évidence leur responsabilité quant à l'analyse d'un besoin de formation exprimé par un de leurs collaborateurs.

Paul L27 : y'a soit une demande de collaborateurs qui veulent, qui demandent à suivre une certaine formation et puis mon rôle d'encadrement c'est de pouvoir lui permettre, de faire le nécessaire pour qu'il puisse la suivre, l'inscrire en, voir si ça existe et l'inscrire en cours

C : Répondre à sa demande ?

I : Répondre à sa demande, effectivement. Ou bien il y a le fait de, sur le terrain, je

[5] API : appréciation des performances individuelles. Entretien annuel qui a lieu pour chaque employé, évaluant les performances, déterminant ensuite les objectifs à atteindre et élaborant un plan de formation et de développement.

vois peut-être un tel aurait besoin d'une formation spécifique et c'est là le déroulement ça vient de moi la proposition. Regarder avec lui s'il est d'accord et puis ensuite effectivement l'inscrire à cette, à cette formation

Selon l'information dont ils disposent cette analyse du besoin est mise en parallèle avec leur connaissance des besoins du secteur.

Françoise L51 : Par rapport à la formation alors ce qui se passe c'est que en fonction des besoins du pôle, j'ai un certain nombre de personnes que je connais et je connais leurs compétences et je connais le delta de ce que veut l'entreprise par le pôle

L'encadrement de terrain peut avoir à développer une démarche d'analyse des besoins sur des compétences spécifiques à la demande des responsables hiérarchiques.

Françoise L53 : Un des objectifs que j'ai cette année dans mon API c'est moi-même de tester sur les outils informatiques l'ensemble de l'équipe administrative et puis établir avec elle, avec chacune des personnes le point où il faut arriver et quels sont les manques qu'elles ont par exemple.

Cependant, en majorité, les managers interrogés parlent d'une analyse des besoins individuels ; Bien que deux d'entre eux évoquent la synthèse qu'ils en font auprès de leur responsable hiérarchique, une analyse plus macro, au niveau de l'équipe n'est que rarement mentionnée. A l'exception des séances entre managers de l'unité, ou d'entretiens de synthèse auprès du responsable, aucun autre outil n'a été cité pour étayer une démarche d'analyse des besoins collectifs.

Les managers de proximité procèdent donc à des analyses individuelles et dans une moindre mesure ou moins consciemment à des analyses collectives. Mais il est toutefois souligné qu'en préalable à toute discussion sur les besoins de formation prime avant tout une réflexion sur les bonnes attributions des postes en fonction des compétences de chacun.

Françoise L57 : Dans un premier temps, j'essaie de mettre la personne à la bonne place et puis en négociant avec cette personne, en disant 'j'aimerais que tu atteignes tel niveau là-dedans donc tu dois faire, tu dois, on doit se mettre d'accord là-dessus'

Pour les étayer dans cette démarche il semble que leur partenaire principal soit avant tout leur responsable hiérarchique par le biais de séances que certains organisent ou par le fait des informations qu'ils transmettent sur leur secteur et son évolution.

En ce qui concerne l'apport qu'ils pourraient recevoir en sollicitant leurs collègues de la formation plusieurs éléments peuvent être relevés :

- Ils n'évoquent pas spontanément cette collaboration
- Ils pensent que le partenariat avec la formation n'est pertinent que pour des projets d'importance
- Ils ont semble-t-il peu recours à la formation pour l'analyse de besoins individuels avançant notamment le fait qu'ils connaissent l'offre de formation interne et que ces besoins correspondent avant tout à des formations sur des outils génériques ou que ce sont des formations

métier :

Murielle L174 : Alors pour l'instant j'ai jamais demandé à formation pour avoir leur avis parce qu'elles ont toujours, comment dire, suivi des formations qui étaient ou dans le catalogue ou bien que, j'avais pas besoin.

C : D'accord.

I : J'avais pas besoin parce que c'était des formations qui, comme je vous dis, qui répondaient à des outils ou bien vraiment à leur métier

5.2.1.2 Les actions en préalable à la formation

En préalable aux actions formatives tous les interviewés parlent d'une démarche d'analyse des besoins. Tous, de même, mettent en évidence l'importance d'aménager le temps pour la formation en veillant ce que l'équipe ne soit pas démunie de collaborateurs. Les départs en formation sont priorisés et organisés en fonction des besoins les plus prégnants mais aussi en fonction des absences et de la charge de travail de l'équipe. Pour illustrer un manager évoque par exemple le cas d'un départ en formation d'un membre de l'équipe qui peut entrainer le refus d'un congé.

Les managers de proximité sont bien conscients que le départ en formation peut créer des tensions dans l'équipe et que l'aménagement du temps de formation est indispensable pour qu'il y ait un développement de compétences et transfert dans les pratiques :

Patrick L324 : […]alors ça par contre évidemment qu'il faut organiser, il faut aménager le temps pour la formation. C'est clair du moment, on a pas encore eu à faire face à des formations qui durent plusieurs jours au pire c'était deux jours, trois jours, quatre jours donc très espacés ce qui fait que on arrive à combler sans problème mais il faut aménager ce temps de formation, faut pas que ce soit pénalisant pour la personne qui prend la formation, de dire que voilà de toutes façons, qu'il se fasse entre guillemets flingué par les autres, disant ah toi tu arrêtes pas de faire des cours et à chaque fois nous on rame pour faire ton boulot.

Mise à part cette attention à l'aménagement du temps pour la formation, seul un interviewé, le plus expérimenté, évoque d'autres actions ayant trait à l'information, à la communication et à la motivation :

- Se renseigner et être bien attentif aux objectifs de la formation
- Faire une introduction à la formation quand celle-ci concerne tout le groupe
- Présenter la formation et expliquer la nécessité de l'action dans le cas où celle-ci n'est pas bien comprise par l'équipe de collaborateurs

Dans le cadre d'un projet de formation « sur mesure » pour l'équipe, cette personne parle par ailleurs de rencontrer et de participer au choix du prestataire pour que la formation soit au mieux adaptée.

5.2.2 Pendant la formation

Pour illustrer ce « pendant la formation » je donnais aux managers l'exemple de formations qui se déroulaient sur plusieurs jours non consécutifs.

La plupart d'entre eux ont eu du mal à identifier des pratiques concernant ce moment du processus.

Généralement, un feedback, de manière informelle, est demandé pour savoir si la formation correspond aux attentes.

Un manager demande aux collaborateurs concernés si le formateur leur a recommandé des actions spécifiques entre les jours de formation. Au contraire pour un de ses collègues ce moment et les potentiels travaux d'intersession relèvent de la responsabilité du participant : lui même a du mal à faire ces travaux aussi il ne veut pas les imposer. Seul le résultat final compte.

Enfin l'un d'eux dit chercher autant que possible à donner à l'apprenant la possibilité de commencer à mettre en pratique les acquis en construction.

5.2.3 Au retour de formation

5.2.3.1 Feedback des collaborateurs et procédures mises en œuvre

L'ensemble des interviewés procède en retour de formation à une discussion avec le ou les collaborateurs sur leur appréciation du cours. C'est aussi un moment où le manager demande un bilan des éléments que le collaborateur pense avoir retenu de la formation. Cette discussion est pour les managers l'occasion de rassembler des informations qui leur permettent d'évaluer, informellement, la qualité de la formation.

En effet pour chacune des personnes interrogées ces pratiques ne s'intègrent pas dans une procédure bien établie ; les échanges en retour de formation ne font pas l'objet d'un entretien spécifique si ce n'est parfois bien longtemps après l'action formative lors des entretiens biannuels d'appréciation de la performance, encore que les appréciateurs ne soient pas toujours les managers des personnes concernées.

De la même manière pour Patrick l'aménagement du travail pour optimiser le transfert en retour de formation se fait naturellement. Il faut en effet prendre en compte le fragile équilibre des relations interpersonnelles au sein de l'équipe et l'aménagement du fonctionnement de l'équipe en fonction des formations reçues ne peut se faire que progressivement. Par ailleurs, les parrainages ou associations de personnes en retour de formation s'établissent par eux mêmes.

C : Tout à l'heure j'ai évoqué le tutorat. Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'organiser des formes de tutorat entre collaborateurs ?

Patrick L 295 : Alors, non.

C : Par exemple, un collaborateur est déjà formé, revient, demander à celui qui est déjà formé de disons se mettre en couplage, en duo, d'être un référant pour la personne qui revient de formation ?

I : Ca c'est naturel.

C : Ca se fait naturellement ?

I : Je veux dire ça c'est des petites choses qui sont, alors ça va dépendre beaucoup des groupes évidemment, ça va changer d'un bureau à l'autre, c'est, à un moment moi j'avais deux équipes, l'équipe fournisseurs, l'équipe débiteurs, je fonctionnais pas du tout, du tout la même chose. Donc oui, on va certainement mettre en place ça mais c'est en fonction de la, la vie, de la vie de l'équipe et de leur manière de fonctionner parce que ça c'est, c'est comme tout, on est dans le relationnel, on est dans l'humain, on est dans ce genre de chose-là donc on peut pas trancher en disant maintenant c'est la règle comptable n°54,32 ,point 2, c'est comme ça.

Plus spécifiquement, Françoise demande aux collaborateurs en retour de formation de se fixer un objectif d'application dans les deux semaines qui suivent et de la partager avec le reste de l'équipe.

Françoise L89 : […]Là-dessus y'a un deal qui est clair aussi pour les formations, c'est que je veux que les personnes quand elles reviennent de formation elles mettent un point en œuvre dans les quinze jours qui suivent et qu'elles le partagent avec l'équipe et avec moi, c'est toujours quelque chose à, à apprendre. Moi je, j'exige ça, c'est-à-dire que dans les quinze jours vous choisissez une chose, vous la mettez en place et vous en parlez aux autres.

C'est pour elle un moyen de responsabiliser le collaborateur par rapport au savoir en construction et à son bénéfice pour toute l'équipe. Il est à noter que Françoise est la plus expérimentée des managers interviewés, elle a en outre une responsabilité particulière quant à la formation de son équipe : c'est un objectif qui lui a été fixé par son responsable hiérarchique.

Tout comme Murielle, elle cherche a attribuer des activités, des tâches, permettant à l'apprenant de mettre en pratique les savoirs en construction. Du travail peut être spécialement mis de côté dans cette perspective.

Pour Murielle le retour de formation ne fait que renforcer une pratique qui se doit d'être régulière d'attribution de nouvelles tâches. Il est important de veiller à la polyvalence des membres de l'équipe. Là encore ce manager met en évidence un processus qui se ferait naturellement : les collaborateurs d'eux-mêmes partagent leurs savoirs et entretiennent leur polyvalence.

Murielle L236 : […]Et puis après elles s'arrangent aussi entre elles, moi je regarde, mais je vais pas faire, je vous dis franchement, je vais pas, j'ai pas un processus ou appelez ça une méthode, voilà tu fais ci, tu fais ça, machin et tout. C'est quand même intuitif quoi.

Ce dernier manager met en évidence une autre attention en donnant l'exemple des formations à des logiciels: le poste de travail doit être prêt en retour de formation pour accueillir les compétences en construction.

5.2.3.2 Evaluation de l'action formative et de ses effets

Tous les managers interviewés procèdent à une évaluation de la formation en recueillant l'appréciation des collaborateurs qui l'ont suivie.

Il s'agit notamment pour eux d'évaluer l'offre interne de l'entreprise en ce qui concerne les formations présentes dans le programme ou plutôt, pour reprendre les mots des managers, dans le « catalogue ». Ce recueil, là encore informel, leur

permet de développer un regard critique sur l'offre interne qui pèsera dans le choix des actions à entreprendre vis à vis de leur collaborateurs. Les informations obtenues sont des données importantes dans le cadre de l'orientation et du développement des compétences des membres de leur équipe.

L'évaluation de la satisfaction des participants permet aussi de faire éventuellement remonter une incompréhension quant au travail effectué en formation par rapport aux objectifs assignés au départ à l'action.

Elle leur permet de détecter les problèmes qui ont pu apparaître au cours de l'action formative et de réagir en fonction. C'est le cas de Françoise qui donne l'exemple des séances de débriefing avec le responsable de formation :

Françoise L309 : […]s'il y a eu un problème au retour de la formation je creuse et puis à ce moment-là je téléphone à Alexandre (responsable de la formation). Typiquement on va, j'ai rendez-vous ce mois-ci je sais plus quand pour le débriefing sur le cours qui a pas donné satisfaction. On s'est, Alexandre et moi on s'est planté donc on analyse, faudra qu'on analyse pourquoi. Donc en fait, ça me met pas, enfin je veux dire que j'ai pas peur de la confrontation, de l'explication, de passer un moment mais je laisse pas pourrir la situation parce qu'après ça fait boule de neige et puis on…

Un autre manager témoigne par contre qu'il fait totalement confiance au questionnaire de satisfaction que les participants doivent remplir en fin de formation pour l'évaluer et la faire évoluer sur la base de leurs remarques, des points faibles et points forts qu'ils en ont retenu. Concernant les formations du programme les managers de proximité ont tendance à peu intervenir dans l'évaluation de la prestation de formation et se réfère au dispositif mis en place par l'unité formation.

Patrick regrette cependant de ne pas disposer de la synthèse du questionnaire d'évaluation. Selon lui la sincérité de l'appréciation des collaborateurs en retour de formation est à relativiser : du fait que se soit le responsable qui ait décidé de la formation le retour du collaborateur est forcément tronqué.

Patrick L388 : Alors déjà moi je demande un feedback à chaque fois qu'ils, qu'ils reviennent, qu'est-ce qu'ils en ont retiré, déjà la satisfaction parce que le formulaire formation développement l'a, nous on l'a pas, ça ce serait peut-être déjà bien.

C : Vous aimeriez bien avoir cet outil-là ?

I : Ca pourrait être intéressant de savoir déjà si les gens sont satisfaits de leur formation parce qu'entre le oui, oui, c'était bien et puis ce qui est, bon déjà même ce qui est écrit sur la feuille n'est pas toujours d'une véracité…

C : Vous pensez qu'il pourrait y avoir un discours différent entre ce que eux vous disent en revenant de formation et ce qu'ils écrivent dans ce questionnaire-là ?

I : Oui, évidemment, si à l'API on détectait une faiblesse et vous dites à la personne je souhaite que tu ailles te former là-dessus, etc., logiquement la personne va pas arriver en disant cette formation c'était de la daube, c'est pas, se tirer une balle dans le pied on va dire. Evidemment qu'on aura un retour : oui, c'était super, je me sens beaucoup mieux. En réalité j'aimerais bien aussi savoir si au niveau du cours il a marqué la même chose. Y'a un problème d'anonymat là-dessus mais…

Françoise, quant à elle, aimerait une évaluation des connaissances à l'issue des formations. C'est pour elle le moyen de contrôler qu'il y a eu un travail et ça garantit l'implication dans la formation.

Françoise L110: …[…] Un des bémols par rapport à, je pense que ça, ça va finir par déboucher sur quelque chose ici, c'est un de bémols que j'ai moi par rapport à Formation, c'est qu'en fait y'a pas de contrôle de connaissances à la fin de chaque formation qui dit vous avez, vous avez acquis les connaissances ou pas. On y va, le chef dit même pas 'ça vous a plu' des fois, on revient, y'a rien qui est appliqué ou bien y'a peut-être quelque chose qu'on fait, je dis bien peut-être. Si vous allez faire je sais pas un cours à l'IFAGE et bien il faut que vous fassiez un examen qui fait que vous avez 4,5 enfin qui prouve que vous avez acquis. Là on peut passer sa journée à bailler aux corneilles et y'a rien qui se passe. Ca c'est le bémol que j'ai par rapport à Formation.

Patrick, lui aussi aimerait que le secteur formation l'aide à mettre en place un système d'évaluation des connaissances dans le cadre d'un projet de formation pour son unité dont il sera prochainement le responsable :

Patrick L506 : Alors, l'évaluation, bien il y aura les questionnaires et en plus du questionnaire on souhaite, dans le cadre de cette formation, comment dire, faire pas un test, mais pas loin, pas vraiment, voir si les gens sont, arrivent à être à ce niveau de qualité leur permettant d'avoir une facturation minimum.

Les managers évaluent les transferts par l'observation quotidienne et une attention particulière vis à vis du travail des collaborateurs en retour de formation. Il est mis en évidence cependant la difficulté de procéder à cette évaluation car le transfert et l'évolution des pratiques prend du temps. Ça dépend notamment du parcours individuel de chacun. C'est donc une évaluation qui se fait sur des temporalités plus longues.

De même, est relevée la difficulté à évaluer les effets de la formation. Là encore ça ne peut se faire qu'avec du temps. Patrick par exemple se réfère à la qualité générale du travail et explique que cette qualité est difficile à critèrier et à évaluer. Aucun des managers interviewés n'a évoqué une démarche ou des pratiques spécifiques quant à l'évaluation des effets de la formation.

Pour conclure ce chapitre, on peut donc relever que les managers de proximité sont conscients de leur rôle dans processus formatif. A chaque étape ils développent un certain nombre de pratiques. Ils procèdent ainsi à une analyse des besoins, celle-ci étant principalement orientée sur les besoins individuels. Ils aménagent par ailleurs le fonctionnement de leur équipe pour organiser les départs en formation. Aucun par contre ne met en place de pratiques spécifiques durant les intersessions. Ils veillent à donner aux apprenants en retour de formation les moyens de mettre en œuvre les savoirs en construction mais, à une exception près, ils ne développent pas de pratiques pour favoriser le transfert. Ils procèdent à une évaluation de la formation en recueillant l'appréciation des collaborateurs mais ils aimeraient disposer d'évaluations plus formelles, que ce soit au niveau de la satisfaction ou de l'évaluation pédagogique. Tous, enfin, font le constat de la difficulté à procéder à une évaluation du transfert ou des effets de la formation.

5.3 Formation et leadership

La plupart des cadres interrogés ont été surpris par cette question qui envisageait un lien entre leur leadership et leurs pratiques vis à vis de la formation et du développement de leurs collaborateurs :

Pensez-vous que la formation peut vous mettre, vis-à-vis de vos collaborateurs, en position de dévoiler des faiblesses, de reconnaître des erreurs, des manques ? Pensez-vous que votre pouvoir et crédit de manager peut-être menacé au cours du processus de formation de vos collaborateurs ? Dans quelles circonstances ?

La trame de l'entretien leur étant communiquée au préalable, beaucoup, lorsque le sujet du leadership était sur le point d'être abordé, ont exprimé leur incompréhension par rapport à cette question.

D'une manière générale, ils disent n'y avoir jamais pensé et n'avoir jamais ressenti une telle problématique.

En effet pour Paul lorsqu'une formation est impopulaire les collaborateurs savent que celle-ci ne relève pas de la responsabilité du manager de proximité mais qu'elle est imposée par la stratégie de l'entreprise.

Tout comme Patrick il évoque l'hypothèse d'un collaborateur qui deviendrait meilleur que le manager et qui pourrait prendre sa place :

Paul L189 : […]Et puis même, j'ai tendance, et puis c'est aussi moi qui vous réponds comme ça, j'ai pas peur que quelqu'un prenne ma place. Je ne pense pas dans ce stade-là. La personne qui, justement je serais pas à mettre des bâtons dans les roues par peur que la personne prenant du bagage soit, devienne meilleur que, meilleur que moi. Non c'est… Et puis c'est peut-être pas forcément pour ma place mais là aussi je suis dans ce rôle de faire évoluer la personne et si elle a les compétences, de pouvoir à un moment donné parce qu'elle a fait le tour, de pouvoir aller ailleurs et puis obtenir un poste qui par exemple serait au dessus de, au dessus de moi, non c'est pas moi qui va lui mettre des bâtons dans les roues.

Pour Paul ce genre de préoccupation relève donc d'un mauvais état d'esprit. Pour Patrick de même ça n'a pas lieu d'être car le manager combine une expertise métier plus polyvalente que ses collaborateurs et des compétences managériales inhérentes à la fonction qui ne peuvent pas être concurrencées. Il y a bien sûr des potentiels, des gens qui sont naturellement leaders mais pour Patrick il faut justement leur permettre de se développer, autrement ils deviennent des freins pour l'équipe.

En cas de problème Françoise et Patrick organisent des séances pour « poser les choses à plat » pour ne pas laisser les incompréhensions et la situation s'aggraver ; il est primordial de laisser les collaborateurs s'exprimer.

Au contraire pour Françoise le développement des collaborateurs doit permettre une évolution du leadership, le manager doit s'adapter. La discussion est en tout cas indispensable et le manager doit aussi parfois avouer ses erreurs pour conserver sa crédibilité auprès de son équipe :

C : Donc par exemple là, dans cette situation-là du cours qui n'a pas marché, vos collaborateurs/ collaboratrices n'ont pas été satisfaits du prestataire mais vous sentez pas qu'en retour ça peut, ça peut nuire à votre, ça peut vous nuire ?

Françoise L 316 : Non parce que en fait j'ai la chance, bon la chance je l'ai créée moi-même aussi parce que je respecte tous mes collaborateurs, toute l'équipe, c'est ils savent qu'ils peuvent parler ouvertement avec moi donc ils savent dans quel cadre j'ai voulu faire ce cours parce que j'ai fait une introduction etc., ils se sont bien, enfin ils se sont rendus compte que bien qu'il y avait, je leur avais dit que c'était un court test aussi. Maintenant bon on s'est planté, on s'est planté, j'avoue, j'avoue sincèrement mon erreur et je veux dire je pense que si je leur disais non de toutes façons c'est vous qui n'avez rien pigé au truc, que vous êtes des incapables, etc. comme des fois ça peut se produire de la part de certains managers, je pense que là je perdrais toute crédibilité mais autrement non.

Dans l'ensemble les managers interrogés disent ne pas avoir véritablement expérimenté une situation où une action de formation, de développement, à des conséquences sur leur leadership ; certains, cependant, évoquent tout de même des séances « ouvertes » pour laisser les employés s'exprimer. Toutefois, tous pensent que cela existe sûrement ailleurs, dans d'autres équipes, auprès d'autres managers qui ont de moins bons rapports avec leurs collaborateurs.

5.4 Supports au rôle de développeur de compétences

5.4.1 Les outils

Le principal outil mentionné et partagé par les interviewés comme support à leur rôle quant au développement de leurs collaborateurs est, là encore l'entretien d'appréciation annuel, l'API (Appréciation des Performances Individuelles). Celui-ci semble diversement apprécié et j'ai souvent eu le sentiment que les managers interrogés l'évoquait par dépit, « au moins ça oblige de parler de la formation une fois dans l'année », mais aussi avec un peu d'ironie :

Patrick L144: Disons qu'on est, on est très aidés donc on a le, l'API qui est vraiment, un outil pour ça qui est très, très bien. On peut échanger, on échange sur les qualités, les faiblesses des gens donc quand les actions de formation arrivent a découler assez naturellement et comme je vous dis on est, on est dans un cadre restreint à la compta pour ça.

Certains managers citent aussi le « catalogue de formation » qu'ils se sont progressivement appropriés. C'est un support à la discussion sur l'offre de formation interne notamment lors de l'entretien d'appréciation. Ce document cependant pour des questions de développement durable est maintenant disponible avant tout sur l'intranet.

Enfin sont mentionnés des éléments qui ne semblent pas généralisés à l'ensemble de l'entreprise. Ainsi Patrick parle de séances hebdomadaires rassemblant tous les cadres de l'unité et qui permettent de partager sur les compétences et la formation des collaborateurs. Il cite aussi les indicateurs de

performance qui ont un temps été établis dans son activité mais qu'il juge à présent obsolètes et trop réducteurs.

Patrick L 192 : […]Alors on détient nous les indicateurs de performance, mais l'indicateur de performance il est sur l'activité qui traite, si vous voulez moi j'ai une équipe où on saisit les factures fournisseurs, y'a, la description, bon y'a une polémique là-dessus mais bon, la description du cahier des charges c'est de l'opération, opératrice de saisie. Maintenant, le processus ayant pas mal évolué, l'entreprise ayant pas mal évolué, le processus n'est pas appliqué. Donc elles arrivent à faire un travail plus sur le relationnel et d'explications qu'un travail de saisie pour lequel elles sont reconnues. Donc là c'est vrai que on appuie depuis un an ou deux sur le relationnel et il va falloir qu'on travaille là-dessus, politique service partagé où là on est bien au courant aussi, politique service partagé, le besoin aussi d'avoir, d'aide, de coaching par rapport aux collègues nous pousse à aller faire de la formation.

Françoise, qui est la plus expérimentée des managers interrogées et à qui on a spécifiquement attribuée une mission quant à la formation de ces collaborateurs, a mis en place d'autres outils : elle s'est constitué depuis plusieurs années un tableau récapitulatif de toutes les formations pour le pôle pour tout les collaborateurs avec date, budget, appréciation et commentaires qui lui permet notamment de prioriser les départ en formation en fonction de ce qui à déjà été suivi par tel ou tel employé ainsi que d'avoir une meilleure vision sur le budget alloué à la formation. Cet outil a été mis en place pour combler un manque d'information qu'elle aurait aimé obtenir des Ressources Humaines.

En effet les personnes interrogées expriment parfois le souhait d'avoir plus d'informations.

François aimerait avoir à disposition les historiques de formation[6] de ses collaborateurs et un outil qui lui permette de gérer simplement les dossiers de ses collaborateurs. Le prologiciel de gestion SAP développé au sein de l'entreprise étant considéré comme trop complexe et très peu instinctif. Paul, pareillement, exprime le désir d'avoir à disposition un outil de suivi :

Paul L303 : Moi ce que j'aimerais peut-être en plus par rapport à ça, c'est vraiment d'avoir, d'avoir un outil de suivi. Qui non seulement me permette de voir un tel quelle formation est-ce qu'il a déjà vu et puis par rapport à cette formation en question de, oui vraiment de, d'avoir un, d'avoir un suivi, de pouvoir, de pouvoir dire bah tiens voilà c'est une bonne application, y'a un point de la situation qui est refait à ce moment-là, etc. C'est dans ce sens-là. Pas forcément dans l'organisation de base.

Patrick quant à lui aimerait avoir à disposition les questionnaires de satisfaction qui sont remplis par les collaborateurs à l'issue des formations, ceux-ci pouvant compléter et fournir un meilleur retour que celui fourni oralement par les collaborateurs qui aura tendance, selon lui, à être consensuel.

Autrement ils ne ressentent pas un besoin d'outils supplémentaires considérant que dans leur cadre « ça suffit ». Françoise exprime même une certaine méfiance par rapport à d'autres outils comme les référentiels de

[6] Historique de toutes les formations suivies, internes ou externes, par un collaborateur depuis son entrée dans l'entreprise.

compétences, qui, pour elle, ne s'adressent qu'au management et seraient surtout utilisés contre les gens, pour les enfermer dans leur panel de compétences plutôt que pour les valoriser :

Françoise L598 : […]mon sentiment personnel c'est que c'est plutôt utilisé contre quelqu'un qu'on veut pas à un poste, plutôt que pour valoriser des gens et faire ce fameux delta qui pourrait manquer par rapport à un poste, que cette personne pourrait avoir et, un delta de compétences.

Pour cette dernière ce ne sont pas des outils supplémentaires qu'il faut développer, et encore faudrait-il que ceux-ci soient utilisés « honnêtement », mais une attitude.

5.4.2 La formation continue

Les appréciations quant aux formations qu'ils ont pu recevoir pour exercer leur responsabilité de développeur de compétences, mais surtout d'une manière plus générale leur rôle de manager, sont très variées d'un manager à l'autre. Une majorité cependant estime ne pas avoir reçu de formation.

Paul estime avoir bénéficié de bonnes formations tout au long de sa carrière, que ce soit dans cette entreprise ou dans d'autres qu'il a connues auparavant. Celles-ci lui ont beaucoup apporté, notamment au niveau du développement de ses collaborateurs, et il ne ressent pas un manque de formation.

Patrick au contraire n'a pas le sentiment d'avoir été formé, encore maintenant, pour assurer cette fonction. Selon lui la qualité, l'intérêt des formations proposées à l'interne, notamment dans le cursus destiné aux managers de proximité, est très inégal et n'est pas assez adaptée à la spécificité des besoins de chacun :

Patrick L 219 : Disons, il faut que les gens fassent la demande. La formation c'est très, je vois dans les cursus, les cursus de manager de proximité où évidemment que bien on est obligé de suivre ce cursus-là, y'a des, des formations qui sont très intéressantes où on est motivé à y aller, où on apprend beaucoup, mais y'en a d'autres… C'est un cursus. On se sent moins concerné ou on se sent déjà suffisamment spécialiste, suffisamment, bon on va pas être prétentieux pour autant, mais c'est vrai que on se sent moins concerné donc là évidemment est-ce que on en retire tout ce qui aurait dû, ou d'attendre que nous fassions la démarche, dire là tiens il faudrait quand même que je m'améliore, je vais prendre cette formation.

Il illustre notamment ce manque de spécificités plus loin en parlant des formations pour mener les entretiens d'appréciation :

Patrick L 596 : Ah la la, les formations API [rires et tape dans ses mains] mais entre les problèmes que l'on trouve dans les fonctions administratives et les problèmes qui sont rencontrés par les managers de terrain, mais y'a un gouffre ! La formation c'est comment faire l'API, c'est pas trouver les compétences tout ça, on vous dit seulement comment faire l'API au mieux, pour éviter les coûts…L'API, il est pas adapté à tous les métiers, on vous demande de fixer des objectifs, des objectifs personnels d'amélioration,

de relations, de performance personnelle, mais c'est difficile à quantifier ! L'API c'est bien surtout car il impose un entretien obligatoire mais c'est tout. Sinon il est pas adapté aux différents services ! Au niveau de la formation il est pas adapté, dans la formation on vous dit de nous référer aux annexes, aux aides en cas de besoins de, de, pour définir des objectifs clairs et précis, mais, mais, qu'est ce que je vais dire ! [tape sur la table]

Pauline, pareillement, n'a pas eu de formation pour exercer ce rôle. Elle a acquis des compétences dans ce domaine tout au long de ses expériences. Elle pense que depuis un an l'entreprise, avec le cursus proposé, commence à se préoccuper de la formation des managers de proximité et elle aimerait être mieux formée à la gestion des compétences de son équipe car cela va prendre de l'importance dans l'entreprise. Toutefois elle ressent un manque d'informations sur les objectifs du cursus « Manager de Proximité », et aimerait qu'on dise plus précisément aux cadres quel en est le but, ou ils en sont dans leur cursus.

Pauline exprime par ailleurs un certain dépit vis à vis de la formation qu'elle illustre en évoquant le travail des compétences communicationnelles. Pour elle le dialogue, la posture d'écoute, ça ne s'apprend pas, quand on n'a pas cette compétence on ne l'aura jamais, et elle ne pense pas qu'une formation puisse y changer quelque chose « y'a des gens qui peuvent et y'en a qui peuvent pas."

Françoise évoque en premier lieu l'autoformation, elle lit beaucoup de revues de management. Elle non plus n'a pas vraiment le sentiment d'avoir été formée à ce rôle mais elle dit acquérir quelques éléments avant tout au travers du partage d'expériences avec ses collègues.

Murielle n'a pas reçu de formation spécifique à ce rôle mais tire des éléments des différentes formations du cursus. Elle estime avoir été formée globalement par le cursus proposé à la fonction de manager de proximité et pense avoir tiré dans ces formations de petit outils pour assurer son rôle de gestionnaire/développeur de compétences. Bien qu'elle ne ressente pas le besoin d'être plus particulièrement formée elle se dit ouverte à une formation sur ce thème.

En guise de synthèse pour ce chapitre sur les supports au rôle de développeur de compétences on peut relever que l'encadrement de terrain dispose de deux outils principaux: l'entretien d'appréciation et le programme de formation. Dans certaines unités des séances avec le responsable hiérarchique sont aussi organisées sur ce thème. D'une manière générale les managers n'expriment pas le besoin d'avoir des outils supplémentaires pour les étayer dans leur fonction, si ce n'est des outils de gestion et de contrôle.

De même, ils estiment n'être pas spécifiquement formés pour accomplir cette mission. En effet, bien qu'ils aient reçu des formations internes destinées aux managers de proximité, ils reprochent dans l'ensemble à celles-ci de ne pas être adaptées à leurs spécificités. Au final, c'est le sentiment de s'être formé seul, par eux mêmes, qui domine.

5.5 La fonction formation dans l'entreprise

5.5.1 L'information

Les managers de proximité ne se sentent pas informés quant aux objectifs de l'entreprise par rapport à la formation et aux répercussions que l'on attend d'eux auprès de leurs collaborateurs.

Paul et Patrick disent avoir connaissance des orientations stratégiques de l'entreprise et en conséquence de leur secteur mais ils se voient démunis d'informations par rapport aux effets que cela pourrait avoir, et dans quelles temporalités, sur les compétences attendues de leurs collaborateurs. Un autre manager doute qu'il y ait une véritable politique de formation de l'entreprise.

Le « catalogue » et l'intranet sont des vecteurs d'information qui sont souvent cités comme par défaut. Patrick trouve par exemple que les informations qui passent par l'intranet sont beaucoup plus générales, moins pointues, et sont plus sujettes à interprétation. Tous par contre se trouvent très bien informés sur l'offre de formation. La structure du cursus de formation proposé aux managers de proximité a plusieurs fois été mise en avant comme source d'informations sur ce que l'on attendait de leur profil.

Selon les contextes l'information passe plus ou moins par le biais de la hiérarchie. Certains managers toutefois doutent que leur hiérarchie en sache parfois plus qu'eux. L'information passe lors de séances hebdomadaires mais la qualité de cette information dépend beaucoup de l'encadrement, Patrick se réjouit d'avoir un nouveau responsable dynamique et pense être très bien informé par ce biais tandis que Pauline reproche à ces séances d'être beaucoup trop dans le registre informel.

5.5.2 La reconnaissance par l'entreprise.

J'ai voulu au cours de l'entretien savoir si les managers ressentaient une reconnaissance, de la part de leur hiérarchie, de l'entreprise, d'un investissement de leur part dans le développement de leurs collaborateurs :

« L'investissement dans un rôle de gestionnaire de compétences vous apporte-il quelque chose? Ou n'est-ce que du travail en plus ? Cette fonction est-elle reconnue, valorisée par votre manager d'unité ? »

Pour tous les interrogés la vraie reconnaissance c'est la satisfaction personnelle d'avoir une équipe qui marche bien. C'est aussi un enrichissement personnel et relationnel qui fait partie des bons côtés de la fonction.

Ils parlent de leur mission spécifique quant au développement de leurs collaborateurs comme faisant partie intégrante de la fonction et ils ne trouvent pas que ce travail doive être particulièrement reconnu : « y'aurait pas à récompenser plus quelqu'un qui fait, en fait, que son boulot par rapport aux autres qui ne le font pas. » (Françoise L454)

Ils ont tendance à penser cependant que l'aspect « direction d'équipe » du métier n'est pas assez valorisé au sein de l'entreprise alors que cela représente un lourd investissement en temps.

Françoise L460 : Alors c'est vrai que en tant que manager de proximité on est vraiment dans l'opérationnel, la tête dans le guidon, et que une grande majorité a peu le temps pour la gestion d'équipe et doit faire de l'opérationnel, les mêmes travaux que l'équipe qu'il a en dessous donc en fait ils ont pas assez de temps pour se consacrer à ça.

Pour Patrick l'entreprise valorise trop les experts et oublie la charge que représente la gestion d'équipe :

Patrick L 618 : […] ça fait partie de notre métier. C'est qu'une de nos missions, c'est qu'un des points de l'API. Mais après c'est vrai qu'au niveau de l'entreprise on a plus tendance à reconnaître et valoriser les spécialistes que les gens qui dirigent des équipes. C'est la direction d'équipe qui en général n'est pas reconnue. Ça en effet je trouve que c'est quelque part pas normal. Diriger une équipe demande beaucoup plus d'investissement, de travail, d'énergie si on veut que ça roule bien et c'est un travail de tous les jours, et là voilà on l'a la reconnaissance, quand ça tourne bien, quand y'a pas de problème.

5.5.3 Les attentes vis à vis de la fonction formation

Les cadres interviewés expriment un certain nombre d'attentes vis à vis de la fonction formation :

- Une démarche

Ils attendent en premier lieu de la fonction formation une démarche, une méthodologie. Les managers expriment ici clairement leurs attentes en termes de partenariat avec la Formation.

Ils veulent que Formation mette en œuvre une démarche d'analyse du besoin. Qu'elle les aide à clarifier le besoin et la faisabilité d'une action de formation. Patrick, qui au moment de l'entretien collabore avec un responsable de projet de formation, met ainsi en évidence toute la démarche que l'expert formation lui a amenée : l'analyse du fonctionnement de l'unité et de ses métiers, l'identification des acteurs concernés et de l'importance qu'ils ont dans le processus, un questionnement didactique des savoirs concernés…

Patrick L 462 *: Elle vous a conseillé ? (en parlant du responsable de projet de formation)*
I : La démarche de formation en disant bien on arrive pas comme ça en disant voilà je veux une formation là-dessus. Je veux dire il faut faire l'état des lieux des connaissances des participants, là où vous voulez les emmener, déterminer les deltas, quitte à en faire plusieurs des formations parce que tous n'ont pas le même delta, après de savoir si on cible des gens en fonction de ce qu'on va identifier.
C : Elle vous a proposé des méthodes pour identifier justement ces…
I : Alors là c'est elle justement c'est pour ça qu'on lui a proposé de, le lead sur ce projet de mise en œuvre et on lui a dit bien c'est ce qu'on attend de toi, c'est de nous délivrer la méthodologie. Nous on te donnera le contenu technique, on te donnera ce

qu'on veut, c'est-à-dire qu'on veut, dans le cadre de ce projet-là, bien identifier quels sont les rôles, les rôles de la comptabilité, le rôle des achats, leur rôle à ces demandeurs, pourquoi, l'importance qu'ils ont dans le processus.

L'expertise méthodologique de Formation est aussi attendue pour l'évaluation des différents effets de la formation. Plusieurs cadres parlent notamment de leur volonté qu'on les aide à évaluer le transfert dans les pratiques. Ils aimeraient de même que la Formation mette en place plus systématiquement une évaluation pédagogique des différents savoirs travaillés avec une certification en fin de formation. Enfin, ils voudraient avoir accès aux questionnaires de satisfaction des formations suivies par leurs collaborateurs. Françoise exprime d'ailleurs une certaine frustration par rapport à ces questionnaires, elle aimerait avoir un retour de Formation sur les commentaires qui sont faits dans ce document.

- Des conseils

Les managers attendent de la fonction formation qu'elle soit une ressource en conseil auprès de leurs collaborateurs. Par exemple Paul dit envoyer régulièrement des employés discuter avec le responsable de formation notamment suite aux entretiens individuels. Ils attendent en conséquence que Formation ait un important réseau et une connaissance fine des offres sur le marché. Bien sûr ils veulent aussi que la Formation se montre disponible, qu'elle puisse répondre à leurs questions.

- Adapter l'offre à la demande

La plupart des cadres de proximité interrogés dit attendre que la fonction formation adapte l'offre à leur demande.

C'est par exemple le cas de Paul :

Paul L134 : […]Là, j'ai un exemple concret. J'ai envoyé un rendez-vous à Alexandre (responsable de la formation) pour qu'il puisse en discuter suite à un API, j'ai des personnes qui serait intéressés, un certain nombre qui serait intéressé de faire des cours, une formation en, d'anglais en fait, des cours d'anglais, et puis y'en a, de manière générale, ce qui est ressorti aussi, ils voient qu'il y a une formation dans le programme qui est gestion, gestion de conflits et là c'est vrai que j'ai, j'ai pris, pris ça en charge pour regarder avec Alexandre voir quelles possibilités il y a pour en même temps adapter parce que gestion de conflits c'est vrai que ça se traite de manière générale mais je me dis bah tiens si c'est pour toute l'équipe qui traite par téléphone, est-ce qu'il y aurait pas possibilité de voir avec le formateur si on peut adapter le, le cours.

En conséquence il est donc attendu que la Formation soit un partenaire notamment pour assurer l'intermédiaire avec les prestataires et qu'elle garantisse le dialogue, les échanges entre les différents acteurs.

Ils veulent enfin que la Fonction formation adapte son offre de formation interne, qu'elle la renouvelle d'une part mais aussi qu'elle puisse proposer des cursus de formation en management qui soit plus adaptés à leurs spécificités :

Murielle L522 : Y'a peut-être une chose maintenant que je trouve qu'on devrait peut-

être modifier, c'est que ce catalogue des formations, je trouve qu'il n'évolue pas beaucoup. Pour ma part. Parce qu'on a toujours un peu les mêmes formations alors c'est vrai que depuis longtemps dans l'entreprise on nous dit bon voilà vous les avez toutes faites les formations.
C : Vous le connaissez en fait le catalogue.
I : Je crois que je peux dire que je le connais presque par cœur ! Et puis là on a du, bien je sais pas, on a peut-être du vous en parler, on nous a, en tant que cadres de proximité on a du, enfin on nous a proposé mais c'était presque une obligation si on voulait avoir un cursus, on nous a fait suivre sur trois ans des cours pour les cadres de proximité, bon y'avait cadres de proximité, responsables d'unité ou responsables d'équipe. Alors par exemple y'avait des cours pour les responsables d'équipe qui étaient très ciblés. Moi je suis responsable d'unité parce que j'ai un secrétariat, mais j'ai, on a un cursus, il fallait faire tant de cours, y'a à peu près douze cours, je sais même plus, en deux, en trois ans, donc ça, ça a bien été mis en place aussi et puis cette politique de formation, alors je suis peut-être obligée de le dire, elle part du haut, c'est un vœu de la direction générale qui est décliné au sein de l'entreprise.
[…] Donc c'est peut-être aussi, notre problème c'est qu'on décide que tous les cadres intermédiaires ils doivent avoir un cursus minimum mais qui correspond pas forcément à leurs besoins je dirais.

- Organiser les formations

Les managers demandent que Formation assure l'organisation administrative des formations, qu'elle puisse leur proposer plusieurs horaires, aux bonnes périodes en fonction des phases d'activité dans l'année. Qu'elle se charge des salles, des supports de cours, des inscriptions... Ils veulent pouvoir totalement se reposer sur Formation pour tout ce qui relève de l'organisation matériel et la bonne planification et répartition des sessions.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, seule une n'a que peu de représentation de ce que peut lui amener la fonction formation. Pauline dit ne jamais avoir eu de contact avec la fonction formation, elle n'a aucune idée de l'apport que pourrai lui procurer un expert de la formation et n'attend rien si ce n'est qu'on lui mette à disposition une offre au travers du « catalogue ». Elle n'envisagerait de contacter la formation que si un collaborateur se plaignait d'une formation suivie. Le collaborateur apprenant est pour elle le seul relais, le seul intermédiaire avec la Formation.

Pour conclure ce chapitre on peut donc noter que la fonction formation est perçue au travers de son offre de formation, en termes de prestations, mais que ses finalités sont assez mal perçues. Les managers interrogés expriment effectivement un manque d'information sur la politique de formation dans leur unité et dans l'entreprise. Parallèlement ils disent ne pas attendre de reconnaissances particulières pour leur investissement dans leur mission, si ce n'est une reconnaissance plus générale de la gestion d'équipe.

5.6 La formation au présent et à l'avenir

5.6.1 Finalités de la politique de formation

Les managers interrogés sont conscients que la Formation peut être aussi bien un levier économique pour l'entreprise qu'un élément relevant d'une politique sociale. Cependant pour Patrick et Françoise la formation doit être mieux « cadré » notamment au niveau du sérieux des participants pour qu'il y ait véritablement un effet sur la performance de l'entreprise. Pour Patrick la formation n'est pas toujours prise au sérieux car il est trop fréquent que des collaborateurs suivent des formations qui ne soient pas adaptées à leurs besoins, au besoin de leur secteur d'activité. Comme d'autres cadres interviewés il accuse les cursus de formation proposés. Il trouve que les formations obligatoires, que les cursus, ne sont pas toujours pertinents et efficients et qu'ils provoquent du coup un manque d'intérêt chez les participants. La formation en conséquence peut être perçue comme une pause, une distraction, et est moins prise au sérieux.

Tous pensent que la Formation est indispensable et que sa finalité est de permettre à l'entreprise d'être plus performante mais c'est un effet au niveau de la qualité de vie au travail qui est avant tout perçu. Pour Pauline c'est cet aspect que vise surtout la politique de l'entreprise :

Pauline L317 : Bien moi je pense que pour l'instant c'est plutôt social mais je pense qu'on va vite se rendre compte que économiquement ça peut être intéressant aussi. Peut-être que SIG jusqu'à présent s'inquiétait pas trop du critère économique mais ça va changer.

Ainsi la Formation permet de sortir de la routine, de s'aérer, de s'enrichir. La formation est aussi vue comme essentielle pour évacuer le stress,

Pauline L 324 : […] il faut pas prendre des cours pour prendre des cours mais c'est vrai que bien c'est une journée différente de, ça vous fait peut-être sortir de, d'une routine, et puis, je sais pas, acquérir de nouvelles connaissances c'est toujours enrichissant pour tout le monde. Même, moi je dis toujours quand on prend des cours on va jamais, on va jamais retenir, on va jamais utiliser 100% du cours je pense pas que ce soit possible mais je pense qu'il y a aucun cours qui est totalement inutile.

De même pour Murielle qui met en avant le fait que même les formations qui ne répondent pas à un besoin ponctuel ont une plus value sur le relationnel dans l'entreprise. Le développement personnel, même s'il n'est pas lié au métier est considéré comme indispensable pour se sentir bien dans l'entreprise.

La formation prépare aussi les gens à une évolution sur le long terme de la société. Murielle relève dans ce sens l'exemple des formations en langue :

Murielle L 594 : […] on sait pas comment l'entreprise elle va évoluer parce que moi je me rends compte depuis quelques années y'a de plus en plus de personnes qui viennent de l'extérieur, qu'on engage, de nationalités, c'est plus forcément je veux dire le Français d'à côté, y'a des gens mêmes qui sont venus qui parlaient pas le français. Donc, c'est une évolution normale et je trouve bien qu'on offre ça. Alors bon il faut savoir que pour les langues normalement c'est pris sur votre, sur votre temps, c'est, moi j'y vais une heure et demie par semaine, c'est pris sur mon temps mais ça me, je trouve

merveilleux, je trouve fantastique que l'entreprise, parce que elle me, ça va me servir aussi, je crois qu'il faut être juste, par contre dans l'entreprise moi je pense c'est pas du superflu et je trouve ça serait dommage qu'on supprime ces cours de langues.

5.6.2 Évolution de la mission des managers quant au développement des collaborateurs

La plupart des cadres interviewés pense que leur mission quant au développement des compétences de leurs collaborateurs va dans l'avenir prendre de l'importance. Selon Françoise la question de la gestion des compétences va devenir de plus en plus aigue du fait que l'entreprise affiche de plus en plus une volonté de réduire les coûts et les effectifs. La gestion prévisionnelle, pour elle, va devenir un véritable enjeu. Les managers de proximité devront notamment être capables de donner la bonne formation à la bonne personne pour qu'elle soit le plus rapidement employable dans une nouvelle fonction.

Pour Paul on va de plus en plus leur demander d'être de véritables coachs pour leurs collaborateurs :

Paul L 11 : Est-ce que le terme formation coaching, est-ce que c'est deux termes qui sont considérés comme différents ? Moi, je différencie, c'est vrai que sous le terme de formation c'est vraiment qu'il y a quelque chose, t'as vraiment un sujet et tu dois les, tu les fais découvrir en fait ce sujet où ils ne connaissent pas grand chose et puis tu animes vraiment la formation comme on a l'occasion de le faire ici. ça, sur cet aspect-là, non. Pas pour l'instant. Y'a d'ailleurs quelque chose mais qui nous est demandé d'aller dans ce sens là mais on m'a demandé avant de le faire j'aimerais pouvoir avoir moi-même une formation de formateur, par exemple.

Ils se montrent, en effet, tous ouverts à de nouvelles formations pour les étayer dans le cadre d'un renforcement de cet aspect de leur mission. Cependant, pour Patrick, il faut qu'il y ait parallèlement une politique claire de l'entreprise dans ce sens, ainsi qu'une évolution similaire à l'extérieur de celle-ci pour véritablement l'amener à s'investir dans ce développement.

Patrick L609 : […] c'est aussi surtout une question de société, d'environnement extérieure, est-ce que …je veux dire qu'est ce que ça va m'apporter si, si en parallèle y'a pas une politique d'entreprise dans ce sens ?

Pour conclure ce chapitre, et avant de passer à la partie consacrée à l'analyse de cette synthèse, on peut donc avancer que les managers interviewés perçoivent aussi bien le levier économique que peut être la formation, que son action sur le bien être plus général des collaborateurs et des équipes. Les effets économiques sont par contre mis en doute.

Ils ont, par ailleurs, le sentiment que cette mission vis à vis de leurs collaborateurs va prendre de l'importance dans l'avenir et ils sont prêts à s'y investir, à condition toutefois que l'entreprise les accompagne en développant une politique claire et cohérente.

6 Analyse

6.1 Des facteurs en résonance

On peut relever de ces différents entretiens un certains nombre de facteurs qui influent sur la collaboration du manager de proximité avec la fonction formation. Certains sont intrinsèques au manager, d'autres sont plutôt à la charge de son environnement. Cependant comme nous allons le voir ces facteurs sont bien souvent intimement liés, se font écho, et il est difficile dans l'analyse de mettre en évidence la prédominance des uns ou des autres.

6.1.1 L'incertitude liée à information

Les données montrent que les personnes interrogées ne reçoivent pas toutes le même niveau d'information et que d'une manière générale elles se sentent peu ou mal informées. Cette information passe par le biais de deux facteurs : par l'écrit avec l'intranet et le programme d'offre de formation et par le biais de séances avec le responsable hiérarchique.

La qualité de ces séances dépend beaucoup du responsable hiérarchique, preuve en est que des managers interviewés ne la relèvent pas comme vecteur d'information sur la gestion et le développement des compétences de l'équipe. Ils tirent alors leur information avant tout de l'intranet, qu'ils trouvent plus sujette à interprétation. Aussi beaucoup expriment un certain flou quant aux informations qu'ils ont à moins que celles-ci ne soient partagées et validées lors des séances avec les collègues et le responsable hiérarchique.

On retrouve ici la prédilection, mise en évidence par Minztberg, des managers pour les séances comme mode de communication. L'écrit ne peut, seul, suffire pour communiquer, il laisse un doute d'interprétation ; ce n'est qu'éventuellement qu'un prérequis à une information plus sûre, validée par le partage lors des séances.

Lorsqu'ils parlent de leur manque d'information il apparaît que celui-ci est parfois ressenti comme général et non pas spécifique au sujet du développement des compétences. Ainsi tous ne sont pas au clair avec la stratégie d'entreprise, ni même avec les objectifs de leur propre unité, jusqu'à parfois douter que leur responsable en sache plus qu'eux. Or, sans ces informations, ils ne peuvent entrer dans une véritable réflexion et projection sur les besoins en compétences de l'équipe. En effet, il est relevé que discuter des demandes individuelles ne peut se faire que si il y a une bonne information sur les objectifs du pôle.

Ceux qui disent avoir une information ont une réflexion plus poussée sur les besoins de l'unité et expriment plus de demandes vis-à-vis de la Formation tandis que les autres vont avoir tendance à se reposer quasi exclusivement sur l'offre du programme de formation continue pour toute information. Il s'agit alors avant tout pour eux de voir comment on peut répondre à la demande des collaborateurs et voir si elle cadre avec le budget en ayant semble-t-il moins de réflexion sur la pertinence des actions formatives.

Les séances sont donc indispensables et la qualité de celles-ci dépend de la de la hiérarchie. Un manager a reproché à ces séances d'unité d'être trop informelles. Il faut qu'elles aient une structure, qu'elles soient bien menées pour être véritablement communicatives et provoquer l'action.

Le relais quant à la transmission d'informations que représente le responsable hiérarchique des cadres de proximité fait donc parfois défaut et semble les empêcher de s'investir dans une politique de développement de compétences pour leur équipe.

Si les managers de proximité ressentent un manque d'information, ce manque ne vient pas d'un défaut d'informations écrites, en abondance sur l'intranet et encore récemment sous format papier, mais d'un défaut de corroboration de celle-ci par la hiérarchie au travers de séances de qualité variables.

Ainsi, consciemment ou non, des responsables hiérarchiques peuvent créer une certaine incertitude liée à l'information, ce qui pourrait avoir comme conséquence de laisser les managers de proximité circonscrire leur actions en termes de développement de compétences au recours au programme de formation, le « catalogue », l'offre de formation interne connue et validée par sa pérennité au sein de l'entreprise.

Nous avons vu, en effet, avec les théories de Karl E. Weick sur le "sensemaking" que les managers sont au sein d'interactions au cours desquelles les individus construisent d'une manière collective le sens de leurs actions. Les managers sont constamment dans une posture les amenant à saisir et interpréter l'ambiguïté interne. Leur attention se focalise sur les personnes agissant dans leur environnement dans la perspective de la construction de leur action propre. Ils développent ainsi deux formes d'attention à autrui : l'advertance et le jugement. Le jugement, notamment, accompagne l'action managériale. Il permet de construire une interprétation de la situation et autorise l'engagement dans l'action. En conséquence, on peut ici avancer qu'il existe peut-être un manque d'information qui bloque l'action.

Cette incertitude réduit le champ d'action de l'encadrement de terrain à la consommation ponctuelle, sans plan sur le plus long terme pour leurs collaborateurs et leur équipe, d'une offre de formation qui est en conséquence moins évaluée en termes de besoin et plus en termes de budget. Faute d'informations le manager de proximité pourrait donc être amené à n'utiliser le programme de formation que comme une justification de son action formation vis à vis de son équipe et non pas comme un véritable outil de développement de compétences.

6.1.2 La direction d'équipe en mésestime ?

La mission quant au développement des compétences des collaborateurs est unanimement reconnue comme étant un aspect valorisant et très apprécié de la fonction de manager. Tous aiment cette position de tuteur, de conseiller, pouvant favoriser, orienter, accompagner le développement professionnel, et en conséquence personnel, des employés.

Elle relève pour chacun d'eux d'une attention quotidienne et est perçue comme faisant partie intégrante du métier au point peut être d'être noyé dans les

nombreuses responsabilités du manager de proximité. Pour les personnes interrogées en effet cette mission est plus ou moins stipulée dans leur cahier des charges mais c'est en fait de peu d'importance car c'est « naturel » pour un manager. Ainsi, bien souvent l'entretien d'appréciation est réduit à son aspect formalisant et l'essentiel est reporté sur l'attention quotidienne qu'ils développent au sein de leur équipe.

Il existe donc une spécification de la mission mais celle-ci n'est apparemment pas claire et jugée souvent de peu d'importance, ce qui favorise le cantonnement de la mission dans l'informel et donc aux qualités propres du manager.

D'une manière générale ils n'éprouvent pas le besoin de voir cette responsabilité mieux précisée dans les cahiers de charges. On pourrait là encore émettre l'hypothèse que ce flou entretient une incertitude qui laisse une libre appréciation des efforts que se doivent de fournir les managers dans ce domaine. Les managers apprécient ce flou qui leur donne plus de liberté sur la gestion de leur activité, mais comme nous l'avons vu avec le complexe de l'agenda ce qui n'est pas ou mal spécifié a moins de chances d'être accompli. Diluer cette mission dans le quotidien notamment en dénigrant ou tout du moins en relativisant le dispositif d'entretien qui, seul, marque une action dans l'année quant au développement des compétences des collaborateurs permet à l'encadrement de défendre le contrôle qu'il a sur son activité.

On pourrait retrouver ici deux caractéristiques du manager soulevées par Mintzberg : l'aversion pour ce qui est routinier et la menace constante de glisser dans la superficialité.

C'est aussi peut-être ce qui explique que les managers interrogés ne veulent pas non plus être spécialement reconnus pour leur action dans ce sens. La reconnaissance pour eux c'est le bon fonctionnement de l'équipe, le rapport humain. Leur investissement dans cette mission n'a pas à être spécialement reconnu car c'est « naturel ».

Par contre c'est d'une manière générale la direction d'équipe qui pour certains n'est pas assez mis en valeur au regard notamment des managers qui ont une position d'expert. Il y a donc plus une volonté d'être reconnu pour un ensemble de missions plus large et peut être plus vague plutôt que pour des missions plus circonscrites et enfermantes.

L'essentiel reste que si ce sentiment, ici relevé par un seul manager, est partagé par l'ensemble de l'encadrement de terrain, l'entreprise ne favorise pas un retour de son investissement dans la fonction formation. Ceci d'autant plus que, comme nous l'avons vu dans les fondements théoriques, les managers de proximité ont tendance à être d'anciens experts et sont déjà enclins à regretter la possibilité qu'ils avaient auparavant de se consacrer totalement à un nombre restreint de tâches et à emprunter une position de repli sur un domaine d'actions en tentant de se protéger du flot continue des sollicitations qui se présente à eux.

6.1.3 Le leadership : un problème pour les mauvais managers

Si aucune des personnes interrogées ne pense que leur mission quant au développement de l'équipe puisse fragiliser leur leadership, tous cependant reconnaissent que cela pourrait être le cas dans d'autres secteurs, pour des managers qui ont de moins bons rapports avec leurs collaborateurs. Pour eux c'est au contraire de ne pas s'investir dans cette mission, de ne pas faire évoluer les potentiels par exemple, qui au contraire met en péril le leadership en favorisant les frustrations dans l'équipe.

Bien que cette question ait unanimement surpris, les managers ont d'eux même évoqué deux types de situation :

- Un collaborateur à fort potentiel qui pourrait menacer la position du manager en entrant dans son cercle de compétence jusqu'à peut être pouvoir le remplacer.

- Une formation impopulaire ou qui s'est mal passée qui crée un ressentiment vis à vis du responsable.

Ainsi les managers d'une certaine manière reconnaissent que leur mission peut créer des situations à risque, mais semble-t-il au même titre que toutes les autres.

Toutefois, en ce qui concerne la deuxième situation, un élément à souvent été avancé : lorsqu'une formation est impopulaire les collaborateurs savent bien que cela ne relève pas de leur responsabilité mais que c'est imposé par l'entreprise. On pourrait en déduire que les cadres de proximité peuvent parfois éviter de trop s'impliquer dans une action formative pour justement ne pas se mettre en péril. Le leadership étant ce qui doit permettre de faire converger les objectifs de l'entreprise et des collaborateurs, il se peut que dans une certaine mesure les managers préservent celui-ci en n'incarnant que modérément les projets de formation.

6.1.4 L'autoformation

Les entretiens montrent que les personnes interviewées ne se sentent pas toutes formées. Une minorité seulement affirme avoir reçu une formation pour assumer leur rôle. D'une manière générale ils pensent ne pas avoir été formés mais avoir tiré quelques éléments épars de formations qui ne recouvraient pas véritablement la spécificité de leurs besoins. Le plus souvent ils évoquent de même les acquis de leur expérience ou encore leurs lectures. Le sentiment dominant est donc qu'ils se sont formés tout seuls.

Ils accusent les formations proposées de ne pas recouvrir leurs besoins spécifiques : « c'est sûrement très bien pour d'autres mais ça ne correspond pas à ma réalité ». On pourrait en conclure que les formations internes visent peut être trop une homogénéisation des pratiques et ne sont pas adaptées aux différents

profils des managers, notamment en termes d'expérience. Les formations reçues sont en conséquence réduites à « quelques petits trucs » et ne satisfont véritablement personne.

Il se pourrait donc que l'offre interne entretienne du coup un certain dépit vis à vis de la formation et que leurs expériences propres les amènent à ne croire que modérément aux effets de la formation. Tous on l'a vu ne croient pas à la formation notamment en ce qui concerne le travail des savoir être. Pour Pauline, par exemple, la posture d'écoute ça ne peut pas s'apprendre.

Ce bilan accuse l'efficience de la formation, il y a apparemment un manque de transfert dans les pratiques, ce qui suppose aussi peut-être un manque de suivi et de soutien de leur responsable hiérarchique.

Il est possible naturellement que ce soit le format de la formation qui ne soit pas adapté aux manager de proximité. En effet, la déception, régulièrement exprimée, que les formations ne sont pas adaptées à leur situation spécifique montre peut être aussi que cette cible a du mal à s'approprier une matière première conceptuelle pour l'intégrer dans leur contexte particulier.

Tous par contre se montrent ouverts à de nouvelles formations pour les étayer dans le développement des compétences des collaborateurs surtout si se confirme un renforcement de cet aspect de leur mission. Mais là encore on est plutôt dans le « pourquoi pas » sans véritable motivation ou besoin ressenti.

En effet si les managers en majorité pensent ne pas avoir été formés, ils n'expriment pas pour autant un manque de formation et ont avant tout confiance dans les acquis de leur expérience.

6.1.5 Le programme de formation et les outils de suivi

Les managers identifient deux outils principaux les étayant dans leur mission. L'entretien d'appréciation et le programme de formation.

L'API est variablement apprécié. Certes il ouvre un espace de parole mais des cadres l'estiment là encore inadapté à leur situation. Pour certains la formation qui l'accompagne pour la fixation des objectifs ne leur donne pas les moyens de véritablement en faire un support pour leur mission : ils ne parviennent pas à transposer cette méthodologie au contexte de leur activité. La conséquence est que l'API est parfois réduit à son aspect formalisant et qu'il peut être perçu comme une charge plus que comme une aide.

Il est possible que les managers expriment ici une résistance face à une procédure qu'on leur impose et qui chaque année leur prend pour certains beaucoup de temps. Or nous l'avons vu, la maîtrise du temps est une préoccupation essentielle du manager.

Cette espace consacré à l'échange avec chaque collaborateur peut aussi générer du stress. Bien que chaque personne interrogée pense avoir des rapports transparents et sincères avec leurs collaborateurs, l'API pourrait être source d'une appréhension inavouée ; ce serait admettre un malaise, une fragilité quant au cœur de leur fonction : la direction d'équipe.

Ces éléments peuvent donc amener certains cadres à accuser l'outil, ou la formation qui l'accompagne, et possiblement être des obstacles à son bon déploiement et à son efficacité.

On peut en effet remarquer que les managers ne parlent que peu de ce que l'API leur permet de faire. Il n'est pas évoqué par exemple que l'entretien d'appréciation est un outil permettant d'évaluer le transfert dans les pratiques. Il est en effet prévu au sein de l'entreprise que « par le biais de la procédure ISO RH 002 « Evaluation », chaque responsable évalue, à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, la progression des compétences suite aux mesures de formations décidées dans le cadre de l'entretien annuel précédent. Ces éléments sont consignés dans le document « Entretien API ». Lorsqu'ils parlent de leurs pratiques quant à d'évaluation du transfert ils ne parlent que d'une évaluation quotidienne, informelle.

On peut en conclure que cet outil est potentiellement sous utilisé.

L'outil qui fait véritablement consensus est le programme de formation, «le catalogue ». C'est un outil qu'ils connaissent très bien, qui leur procure une base d'échange avec les collaborateurs en révisant avec eux les contenus des différentes offres. Le programme de formation est toujours cité en premier lieu, il est omniprésent au point de peut-être centraliser la perception de la formation.

Le programme de formation est un support à l'analyse déjà orienté vers la recherche de solution. On pourrait donc avancer qu'ils entrent plus facilement dans une réflexion sur une solution formative, plus gratifiante et immédiate, que dans une analyse des besoins aux contours plus flous.

La pression d'obtenir des résultats concrets relevée dans les apports théoriques peut expliquer la préférence pour cet outil. Il leur permet d'entrer tout de suite dans la solution formative qui peut plus facilement être mis en valeur comme action réalisée.

L'hégémonie du programme de formation oriente la perception de la fonction formation. On y trouve bien sûr des informations sur les projets de formation, sur l'offre sur mesure que peut déployer la Formation mais pour les managers, comme le montre le vocabulaire utilisé, c'est l'image du « catalogue » qui domine encore. En conséquence l'expertise pédagogique de la fonction formation et l'apport que celle-ci peut amener aux managers de proximité est réduite au renouvellement régulier d'une offre à choix.

Les managers expriment cependant d'autres demandes en termes d'outil. Au point d'ailleurs, pour certains, de se les constituer par eux-mêmes. Ils veulent avant tout des outils de suivi et de contrôle. Ils veulent par exemple avoir accès aux évaluations. On retrouve ici deux tâches essentielles depuis toujours mises en avant comme constitutives de la fonction de manager : le manager planifie et contrôle. Les outils demandés sont donc avant tout des outils de consultation, des sources d'informations. Ce sont des outils à « consommation immédiate » et les managers n'évoquent pas d'autres supports qui pourraient peut-être leur permettre de travailler plus sur le qualitatif. C'est probablement en grande partie par méconnaissance mais c'est peut-être aussi par méfiance vis-à-vis de démarches s'étalant plus dans le temps et allant à l'encontre de leur tendance à préférer les actions brèves et variées. Le manager défend ici sa marge de liberté, son autonomie, tel que cela a été mis en évidence par l'analyse stratégique.

En guise de synthèse de ce chapitre, on peut donc mettre en avant différents facteurs qui pèsent plus ou moins sur l'action managériale.

Nous avons ainsi vu l'incertitude ressentie quant à l'information dont les managers disposent, l'insuffisance de la communication écrite et l'importance des séances avec le responsable hiérarchique et les autres managers de l'unité sur le thème du développement des compétences.

Les managers, par contre, n'attendent pas une reconnaissance spécifique de cette mission de la part de l'entreprise, de crainte peut-être que cela entraine le développement de nouvelles contraintes sur leur activité. Ils ne ressentent pas un manque de reconnaissance qui empêcherait l'action. C'est le management d'équipe d'une manière générale qui n'est pas assez reconnu, notamment par rapport aux managers qui ont une position d'expert.

Ils reconnaissent que cette mission peut avoir une incidence sur leur leadership. Celle-ci, bien qu'elle ne soit que faiblement ressentie par les personnes interrogées, pourrait avoir une influence sur leur investissement dans les actions formatives.

L'entreprise, enfin, leur donne des outils et des formations pour les aider dans leur mission quant à la formation de leurs collaborateurs. Cependant le système d'entretiens n'est que peu apprécié et est sous utilisé. Le programme de formation, en conséquence, a tendance à centraliser la perception de la fonction formation. Les managers veulent avant tout des outils de suivi et semblent avoir une certaine méfiance vis à vis d'autres supports qui pourraient représenter pour eux une charge en temps supplémentaire. Il est par ailleurs reproché aux formations internes de manquer de spécificité. Il existe du coup un défaut de confiance vis à vis de la formation. Aussi les managers ont le sentiment de s'être formés par eux mêmes mais n'expriment pas pour autant un manque de formation.

Il est ainsi difficile de distinguer les facteurs intrinsèques des facteurs extrinsèques qui pèsent sur l'action des managers. L'environnement des managers semble leur donner les moyens d'accomplir leur mission : il met à disposition l'information, donne des outils et des formations. Ces éléments toutefois ne sont pas toujours bien exploités. Peut-être par manque de rigueur du système organisationnel mais aussi du fait de résistances inhérentes à la nature de l'activité du manager.

6.2 Le manager de proximité dans le processus formatif

6.2.1 Le manager « animateur-organisateur-pédagogue »

Les entretiens révèlent que les managers sont conscients de leurs responsabilités quant au développement des compétences de leurs collaborateurs. Ils évoquent ainsi un certain nombre d'éléments constitutifs de leur mission : ils doivent faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs, veiller à combler les manques, développer leur polyvalence et les potentiels.

Pour cela la formation est une ressource mais ils parlent en premier lieu de leur attention quotidienne, de l'importance de l'écoute, de la position de tuteur, de

coach qu'ils s'attribuent parfois, de la rotation et de la bonne attribution des postes.

Les managers se glissent donc complètement dans la vision du cadre tel que développée par Drucker et Mintzberg qui accentue leur responsabilité à former leur équipe. Dans ce contexte de management par objectifs avec son système d'entretiens d'évaluation annuel, les cadres interrogés concordent logiquement avec la vision « Druckerienne » du manager, c'est à dire le manager « animateur-organisateur-pédagogue ».

Toutefois on peut relever que cette préoccupation n'est pas uniquement orientée vers le bon fonctionnement de l'équipe et l'atteinte de ses objectifs. Certains cadres semblent aussi s'attribuer une responsabilité vis à vis du développement de leurs collègues pour leur bien propre, pour les armer notamment face aux évolutions futures de l'entreprise et de la société. Un manager a, par exemple, parlé de son souci d'entretenir l'employabilité de ses collaborateurs. C'est peut-être en partie pour cette raison que tous affirment beaucoup apprécier cette partie de leur métier. En formant leurs collaborateurs ils ont le sentiment et le plaisir d'avoir une influence sur leur vie.

Bien que le développement des collaborateurs pour l'atteinte des objectifs et cette préoccupation en rapport à un développement plus individuel ne soient pas forcément contradictoires, il est possible que cette dernière puisse amener à une perte de vue de la mission de l'unité.

On pourrait de même avancer que c'est un facteur pouvant entretenir une image de la formation comme étant une parenthèse au travail, comme étant quelque chose de moins sérieux, de plus distrayant qui pourrait presque être considéré comme appartenant, dans le domaine professionnel, à la sphère des loisirs. Dans ce contexte, en effet, les objectifs sont à priori plus vagues et la mise en application incertaine.

On retrouve bien ici l'ambivalence de la perception de la politique de formation de l'entreprise. Tous les managers sont prompts à considérer la formation comme un investissement mais toutefois doutent de l'efficacité concrète de celle-ci, si ce n'est de l'effet bénéfique qu'elle a sur chaque collaborateur de par la digression qu'elle offre vis à vis du quotidien professionnel.

6.2.2 Une analyse de besoins avant tout individuels

Ces entretiens montrent que les managers de proximité se sentent quasiment continuellement dans un processus d'analyse quant aux besoins en compétences de leurs collaborateurs. Ceci relève d'une attention quotidienne qui se concrétise au travers des entretiens d'appréciation et de séances de partage avec le responsable hiérarchique et les autres collègues managers de l'unité.

Nous l'avons vu la qualité des séances avec le responsable est très variable, certains n'en parlent même pas, mais ce semble pourtant être le seul moyen de formaliser une réflexion sur les compétences au niveau de l'équipe.

Les managers de proximité en effet assurent avant tout une analyse des besoins individuels. La procédure des entretiens d'appréciation est souvent

critiquée mais elle est malgré tout considérée comme indispensable, ceci d'autant plus que l'équipe est importante. Elle centralise et oriente la démarche d'analyse des managers sur l'analyse individuelle et l'entreprise n'a pas d'outil qui puisse véritablement soutenir l'analyse du collectif. Cette analyse dépend donc beaucoup de la hiérarchie, du responsable d'unité, des séances qu'il consacre à ce sujet, et bien sûr de la qualité de celles-ci, de la manière dont elles sont structurées et dont les réflexions sont formalisées. Contrairement à ce que proposent les spécialistes de l'ingénierie de formation l'encadrement de terrain n'a donc pas ici véritablement les moyens d'effectuer une analyse des besoins collectifs.

On pourrait là encore en déduire une incertitude que crée l'entreprise sur la responsabilité de cette analyse. Les managers en parlent peu et on peut se demander si certains sont conscients de cette mission : si cette analyse au niveau collectif ne fait pas l'objet de séances avec le responsable, doit-elle être faite ? Le risque est que celle-ci reste avant tout informelle et que les décisions en rapport avec les compétences de l'équipe d'une manière générale ne reposent que sur les éléments du moment, sur une appréciation des besoins et non pas sur une véritable démarche d'évaluation de ceux-ci.

6.2.3 La gestion des ressources

On peut remarquer que la première, et le plus souvent la seule, démarche évoquée en préalable de toute action formative est l'attention portée à la gestion des ressources : tous disent être très attentifs à l'aménagement du temps de formation et à l'organisation du travail de l'équipe pour que celle-ci ne souffre pas des départs de collaborateurs.

Mise à part le processus d'analyse des besoins aucune autre action n'est évoquée avant le départ en formation des collaborateurs. Une seule personne parle d'une attention à la communication et à la transmission d'informations auprès de l'équipe avant la formation.

Il est possible que les actions ayant trait à l'information, à la communication et à la motivation n'aient que rarement été exprimées car les managers le font naturellement. Dans le cas contraire cela signifierait qu'ils n'ont pas connaissance de l'importance de ces éléments dans le processus formatif, comme nous avons pu le voir dans les apports théoriques, et les départs en formation seraient alors gérés comme des congés. Le manque de communication en effet renforce là encore une mauvaise perception de la formation par les collaborateurs : on crée les conditions pour que la formation soit perçue comme une parenthèse au travail ou comme un loisir.

De même très peu de personnes parlent de leur participation à la conception de l'action. Ceci s'explique par fait que toutes les personnes interrogées n'ont pas eu à participer à un projet de formation. Cependant même lorsque c'est le cas, le travail sur la définition des objectifs par exemple n'est qu'à peine évoqué. Les objectifs sont parfois perçus comme une commande donnée à Formation ; aucun ne parle d'une véritable réflexion avec leur responsable hiérarchique, avec Formation sur les contraintes et résistances éventuelles, les dispositions pouvant favoriser l'adhésion des acteurs ou encore sur les modalités pédagogiques. Généralement les personnes interrogées disent vaguement aller « voir » avec le

secteur Formation ce qui est faisable ou pas mais ne parlent pas d'un véritable travail commun (à l'exception du manager le plus expérimenté).

Les managers de proximité sous estiment peut être l'importance de leur apport et de leur réflexion dans la construction des actions. Il est aussi possible qu'ils perçoivent la Formation comme un fournisseur à qui l'on fait une commande et qui leur permet d'économiser un travail coûteux en temps. On a vu dans les apports théoriques à quel point le manager est préoccupé de son temps et a tendance à ne pas aimer les actions qui se développent sur le long terme. Comme on l'a vu, l'aménagement du temps lié à la gestion des ressources est d'ailleurs la seule véritable action en préalable à la formation qui ressort des entretiens.

6.2.4 Intersession ou entracte ?

L'intersession n'est pas identifiée comme faisant partie intégrante du processus formatif. Les managers qui ont de petites équipes ont tendance à demander un premier ressenti sur la formation voir à s'enquérir d'éventuels travaux qui doivent être faits. Les managers qui ont des équipes plus importantes n'ont semble-t-il pas le temps de porter une attention à ce moment spécifique. Aucun manager n'a dit commencer à donner quelques tâches en lien avec la formation ou n'a parlé de mise en place de tutorat par exemple. Au contraire l'un d'eux a affirmé ne rien demander au collaborateur durant cette période car lui-même n'avait pas le temps de faire les travaux d'intersession et il ne voulait pas les imposer. La première mise en œuvre des acquis en construction, les essais et premières expériences relèvent donc quasi exclusivement de la responsabilité du collaborateur.

Le manager en conséquence ne favorise pas ici l'efficacité de la formation et semble déléguer la totale responsabilité du développement des compétences aux collaborateurs. Comme décrit par Henry Mintzberg, on retrouve peut-être ici la tendance des managers à demander avant tout un résultat, ce qui permet d'arriver à celui-ci étant finalement de peu d'importance voire ignoré.

6.2.5 La garantie du transfert

On peut déduire des entretiens que si il y a une discussion en retour de formation sur l'appréciation de celle-ci, sur le bilan que peut en faire le collaborateur quant aux connaissances ou compétences travaillées, cet échange n'est pas systématique et reste avant tout informel. Ces échanges ne s'intègrent pas dans une procédure bien établie, ils ne font pas l'objet d'un entretien spécifique si ce n'est, possiblement, lors des entretiens biannuels d'appréciation, parfois bien longtemps après l'action formative. Encore faudrait-il que les appréciateurs soient toujours les managers des personnes concernées par la formation, ce qui n'est pas forcément le cas.

Aucune démarche spécifique ne garantie en conséquence que le manager de proximité adopte une attitude de soutien et d'encouragement au transfert envers ses collaborateurs revenant de formation. Même si les managers le font

probablement de manière naturelle et diluée dans leur quotidien, les personnes interrogées n'évoquent pas vraiment des actions tournées vers la motivation des collaborateurs à mettre en pratique, à transférer. Or nous avons vu dans les apports théoriques l'importance de cette démarche pour optimiser l'investissement en formation.

A une exception près, où un manager demande clairement au collaborateur de se fixer des objectifs de transfert, les échanges en retour de formation semblent avant tout être une source d'informations pour le manager plus qu'un moment qui marque une continuité de l'action formative vers le transfert et la maîtrise complète des compétences en acquisition.

Comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe précédent il semble à nouveau que le manager se repose avant tout sur la prise de conscience de la responsabilité individuelle du collaborateur vis à vis de ses apprentissages. Peu d'éléments dans les entretiens nous amènent en effet à envisager que les managers se voient comme des partenaires des collaborateurs pour les aider à progresser dans leur pratique.

Bien sûr, de retour au travail tous les cadres sont attentifs à mettre en place les conditions pour que le collaborateur nouvellement formé puisse immédiatement appliquer ce qu'il a appris. Ils confient des missions permettant l'application des nouvelles pratiques et ils garantissent de cette manière un transfert dans les pratiques quotidiennes.

Ils ne parlent pas par contre de tutorats, de binômes entre apprenants et expérimentés ou encore de séances de partage entre collaborateurs. Naturellement, toutes les actions formatives ne nécessitent pas de tels dispositifs permettant d'optimiser les chances de transfert. Cependant il a surtout été mis en avant le fait que ces actions pouvaient fragiliser l'équilibre des relations interpersonnelles au sein de l'équipe. L'aménagement du fonctionnement de l'équipe en fonction des formations reçues ne peut donc se faire que très progressivement. L'ingénierie de formation sous estime peut-être ici l'élément humain et le fragile équilibre que représente l'équipe ; à moins que ceci ne mette en évidence un exemple d'appréhension du manager vis à vis de son leadership qui au final l'empêche de s'investir dans l'action formative.

Malgré tout il a parfois été avancé que le partage des savoirs, les partenariats se faisaient de toute manière naturellement. C'est probablement en partie vrai mais les mangers ne se donnent pas les moyens de se garantir l'apport de ces procédés.

Au regard de ces éléments on peut donc voir que les managers de proximité font l'essentiel pour qu'il y ait transfert, ils créent les conditions pour qu'il y ait une mise en pratique en retour de formation, mais ils ne mettent pas en place des processus permettant d'optimiser le transfert.

Cependant en ce qui concerne la motivation des collaborateurs il est possible, nous l'avons relevé plus haut, que ces attitudes leur soient tellement naturelles et quotidiennes qu'il est difficile pour eux de les relever comme action spécifique.

6.2.6 Une évaluation pas assez partagée

Les managers interrogés, nous l'avons vu, procèdent tous à une évaluation correspondant au premier niveau de la typologie de Kirkpatrick. Ils effectuent une évaluation de la satisfaction des collaborateurs en retour de formation par le biais d'entretiens informels. Ces retours appréciatifs leur permettent avant tout d'évaluer l'offre interne de l'entreprise, c'est-à-dire les formations présentes dans le programme, pour pouvoir orienter au mieux leurs collaborateurs. Ils permettent aussi de faire émerger un différentiel entre les objectifs de la formation et les compétences travaillées. Ils s'assurent des savoirs travaillés pour attribuer au mieux de nouvelles tâches. Cette évaluation représente donc une importante ressource d'informations et une validation de ce que peut envisager le manager pour son collaborateur dans la perspective du transfert des acquis en construction.

Les entretiens révèlent par ailleurs le désir des managers d'avoir accès aux questionnaires d'évaluation, mettant en doute la totale sincérité de l'appréciation des collaborateurs en retour de formation. Cette évaluation semble en conséquence avoir beaucoup d'importance pour l'encadrement de terrain.

On peut y voir plusieurs raisons. Tout d'abord c'est un élément facile à mettre en place et c'est la seule évaluation systématiquement déployée pour toutes les formations. Cette demande s'inscrit aussi dans la perspective de Mintzberg du manager en permanence en train de chercher des informations pour lire son environnement, anticiper et s'adapter.

Cependant, à une exception près, les managers interviewés n'ont pas exprimé de demande concernant une évaluation du deuxième niveau, une évaluation des acquis en fin de formation. Ceci peut s'expliquer du fait de leur propre expérience en formation et démontre la rareté de ce type de pratique mais il est quand même surprenant que ce soit si peu évoqué.

C'est peut-être là encore lié au fait que ce qui leur importe avant tout c'est le résultat final, dans la pratique, que le collaborateur doit assurer. L'évaluation pédagogique pourrait même être envisagée comme une source éventuelle de problèmes : que faire avec le collaborateur qui n'a pas réussi son évaluation ? Au contraire, sans ce type d'évaluation, le collaborateur qui n'a pas complètement acquis les savoirs à l'issue de la formation peut sur le long terme les développer, ceci sans stigmatisation. Il est donc possible que les managers voient ce type d'évaluation comme une source éventuelle de problèmes à résoudre, une tâche supplémentaire à intégrer à leur emploi du temps déjà chargé, tandis qu'ils peuvent remédier de manière diluée à un transfert difficile.

Cette évaluation leur est par contre importante lorsqu'ils sont responsables du projet de formation : nous avons vu dans les entretiens qu'un manager aimerait que l'on mette en place un test à l'issue de la formation.

On peut donc voir que l'évaluation pédagogique a une valeur très différente selon le projet formatif : si c'est une formation dont ils sont commanditaires, qui fait partie d'un projet dont ils ont la charge, l'évaluation pédagogique est pour eux une ressource pour avancer un résultat à leur supérieur hiérarchique ; si c'est une formation qui répond à un besoin plus ponctuel et plus commun, le résultat à avancer est moins qualitatif que quantitatif.

En conséquence les formations qui font partie de l'offre interne ne font apparemment pas l'objet de demandes allant dans ce sens de la part des

managers. La raison en est peut-être que eux mêmes étant consommateurs des formations du programme interne ne voudraient pas être évalués formellement à l'issue de celles-ci.

Concernant les évaluations du troisième et quatrième niveau, l'évaluation du transfert et des effets de la formation, les personnes interrogées ont toutes mis en évidence la difficulté de procéder à celle-ci notamment du fait qu'elles ne peuvent se faire que sur des temporalités plus longues. C'est toutefois une évaluation qu'ils mettent en œuvre apparemment systématiquement et naturellement par le biais de leurs observations quotidiennes.

L'encadrement de terrain dispose d'un outil les étayant dans l'évaluation du transfert, l'entretien d'appréciation des performances. Nous avons vu en effet que l'évaluation du transfert ne peut se dispenser du regard du collaborateur sur ses propres pratiques et sur son environnement de travail et l'entretien professionnel est en conséquence un outil privilégié du manager de proximité pour évaluer avec le salarié les compétences mais aussi les obstacles présents dans l'environnement qui peuvent empêcher la mise en œuvre des acquis de formation. De même en ce qui concerne l'évaluation des effets de la formation, l'entretien d'appréciation peut permettre de valoriser un certain nombre d'effets et de cibler les obstacles éventuels à la production de gains malgré le déploiement de nouvelles pratiques.

Les managers interrogés ne disposent par contre pas d'autres outils pour les aider dans ces évaluations, aucun n'a parlé d'indicateurs ou encore de référentiels de compétences. Enfin, l'entretien d'appréciation est restreint à la relation du manager avec son collaborateur. L'implication dans ce type d'évaluation peut varier en conséquence fortement selon les managers. Rien par ailleurs ne garantit donc une transmission d'informations vers de la Fonction Formation. Ces évaluations ne sont pas où peu partagées, et encore de manière informelle, et le secteur formation peut difficilement pallier les éventuelles imperfections de l'action formative ou remettre en question sa démarche.

Ainsi, bien que celles-ci soit fortement soumise au professionnalisme du manager, l'évaluation du transfert et l'évaluation des effets de la formation sont semble-t-il mises en pratique, notamment parce qu'elles sont outillées, mais il n'y a pas de processus qui permette formellement de communiquer les informations qui en découlent à la Fonction Formation.

Les managers ne partagent au final qu'un seul type d'évaluation avec la Formation, l'évaluation de la satisfaction.

On a pu voir dans ce chapitre que les managers sont conscients de leurs responsabilités quant au développement des compétences de leurs collaborateurs. Cependant cette responsabilité est perçue tout autant vis à vis de l'entreprise que vis à vis de leurs collaborateurs et de leurs développements et bien être personnel. Les managers considèrent la formation comme un investissement mais doutent de l'efficacité de celle-ci. Ils reconnaissent par contre l'effet bénéfique qu'elle a sur chaque collaborateur dans son quotidien professionnel. Cette ambivalence peut avoir un effet sur leur investissement dans leur mission. Nous avons vu en effet que bon nombre de leurs démarches restent

dans l'informel. Il est difficile par exemple d'estimer les efforts produits pour communiquer et supporter les projets formatifs ou encore pour motiver au transfert dans les pratiques et pour évaluer.

Ils procèdent tous à une analyse des besoins individuels mais ils ne participent que peu à analyse des besoins au niveau du collectif. Ils assurent la préparation de l'environnement de travail pour le départ et le retour de formation mais ne semblent que peu s'investir dans la conception de l'action. Ils évaluent la formation à tous les niveaux mais cette information n'est que très peu partagée.

Toutes ces pratiques ont tendance à révéler que les managers adoptent plus une attitude de relais auprès de la fonction formation plutôt qu'une attitude de partenaire et d'acteur dans le processus formatif.

6.3 Une relation « client-fournisseur »

Les entretiens montrent que les managers ont des attentes vis à vis de la Fonction Formation.

Nous avons relevé qu'ils veulent que ce partenariat leur amène une démarche. Ils évoquent cet apport méthodologique pour l'analyse de besoins, la fixation des objectifs et l'évaluation. Par contre aucun n'a évoqué une discussion sur l'aspect communication, sur la motivation ou encore sur les modalités pouvant optimiser l'apprentissage et le transfert.

Ces éléments, en effet, sont peut-être moins abordés par le chargé de formation car ils relèvent des compétences managériales de son interlocuteur. Le partenaire formation pourrait se sentir dans une position inconfortable à discuter de motivation, de communication ou d'organisation du travail parce que lui même n'a, bien souvent, pas l'expérience du management. Il pourrait avoir le sentiment de dire des évidences ou encore d'avancer des conseils qui ne tiennent pas compte de la réalité du management d'équipe et par là avoir le sentiment de dévoiler une certaine ignorance du métier. Enfin, Il pourrait redouter de se poser en donneur de leçons en ciblant des tâches qui font partie du cahier des charges des managers.

Par ailleurs, les managers veulent que la Formation puisse offrir des conseils à leurs collaborateurs, qu'elle renouvelle son offre interne et l'adapte à leurs spécificités et qu'elle puisse assurer l'organisation administrative et la bonne planification des formations. Or, le fait que, dans les entretiens, seuls les managers qui ont eu l'expérience d'avoir à développer des projets de formation spécifiques pour leur équipe ont évoqué l'apport méthodologique de la Formation, peut indiquer que l'encadrement de terrain ne perçoit pas suffisamment l'expertise relevant de l'ingénierie de formation. En effet la méthodologie, c'est à dire par définition « un ensemble de règles et de démarches adoptées pour conduire une recherche » est bien au centre des actions de préparation, de mise en œuvre, de pilotage et d'évaluation des dispositifs et actions de formation.

Ainsi il se peut que la Fonction Formation n'ait pas encore assez mise en visibilité cette expertise, qu'elle ne l'ai pas encore assez bien communiquée. Il faut aussi considérer que le programme de formation interne, nous l'avons vu, monopolise beaucoup l'image de la Formation.

On peut s'interroger de même sur la perception qu'ils ont de l'ingénierie

pédagogique. Celle-ci en tout cas ne ressort pas vraiment des entretiens.

Ces expertises étant mal identifiées, il se peut que la Formation soit principalement vue comme un fournisseur ; que la perception de la Formation par les managers de proximité soit trop axée sur la relation client-fournisseur. Ce serait alors au détriment d'une image de la relation axée sur le service et le partenariat.

Nous avons vu dans les entretiens que les managers n'évoquent pas spontanément cette collaboration ; qu'ils pensent que le partenariat avec la formation n'est pertinent que pour des projets d'importance, ou encore qu'il n'est pas utile de prendre contacte avec le secteur formation lorsqu'il s'agit de formations « métier ».

Tous ces éléments laissent à penser que la Fonction Formation doit encore faire un effort pour être vue, plus systématiquement, comme un partenaire. C'est la condition pour qu'il y ait l'échange et la réflexion indispensable à la réussite des processus de formation. C'est aussi la condition au bon déploiement de la relation client-fournisseur où l'on doit avoir fourni, au final, le bon « produit ».

6.4 Le management d'équipe à l'avenir

Les entretiens montrent que les managers sont conscients que la Formation peut être aussi bien un levier économique pour l'entreprise qu'un élément relevant d'une politique sociale. Cependant les cadres mettent en avant des facteurs qui sont des obstacles à l'obtention des effets attendus sur la performance. La formation, par exemple, n'est pas toujours prise au sérieux car il est trop fréquent que des collaborateurs suivent des formations qui ne soient pas adaptées aux besoins.

Il est par contre fortement mis en avant que la formation à un effet sur la qualité de vie au travail.

La concurrence de ces deux perceptions a probablement des conséquences sur l'investissement des managers de proximité dans les actions formatives et sur la manière dont ils perçoivent leur rôle.

Toutes les personnes interviewées ont justement le sentiment que ce rôle va prendre de l'importance dans l'avenir. Et c'est avec plaisir apparemment qu'ils accueilleraient cette évolution du management de proximité. A condition bien sûr que leur environnement les y aide, avec des formations et surtout une politique clairement définie. D'une certaine manière c'est donc une meilleure reconnaissance de la direction d'équipe qui est là encore demandée.

Par ailleurs en mettant en évidence les deux éléments précités, on ne peut s'empêcher de penser qu'ils décrivent forcément en partie leur situation actuelle.

7 Conclusion

Plusieurs facteurs conditionnent la collaboration entre le manager de proximité et la fonction formation mais il est cependant difficile de distinguer ceux qui relèvent avant tout de l'organisation ou du manager lui même. On a pu en effet mettre en évidence des éléments liés à la nature même du travail du manager qui peuvent avoir une influence sur la manière dont sont perçus et reçus les processus mis en place par l 'entreprise. La manière dont il gère son temps, dont il envisage l'action et son résultat ne se superpose pas aux modalités généralement à l'œuvre dans les actions formatives. Nous avons pu voir aussi que cette appréciation et utilisation des moyens développés par l'organisation pour étayer l'action des managers est confrontée à une certaine défense de leur autonomie et donc de leur pouvoir.

Bien que l'entreprise attribue au manager les éléments nécessaires pour accomplir sa mission, en lui donnant de l'information, des outils et des formations, ceux-ci ne semblent pas toujours bien exploités.

Le manque d'information, ou plutôt de communication, semble être une contrainte importante sur l'investissement du manager dans sa mission. Ce manque d'information joue sur la confiance et empêche d'être un véritable leader dans le développement des collaborateurs, d'être un véritable entrepreneur. Nous avons vu que l'information ne doit pas rester écrite mais doit être plus systématiquement et formellement partagée lors de séances consacrées.

Les formations internes manquent de spécificité et ne recueillent pas, là encore, la confiance du manager. La formation des managers aurait sûrement intérêt à se diversifier dans son approche pour se rapprocher des attentes et du contexte des apprenants.

Les outils, enfin, sont variablement appréciés et rencontrent une résistance lorsqu'ils supposent un investissement en temps. Les entretiens par exemple ne sont pas toujours suffisamment exploités. Un meilleur suivi de la part des responsables hiérarchiques pourrait optimiser leur apport et assurer un retour d'information vers la fonction formation. Les outils évoqués reflètent une certaine vision de la fonction formation par les managers. Nous avons vu que l'omniprésence du programme peut centraliser la perception de la formation et que les cadres demandent avant tout des outils de consultation.

Ainsi comme l'analyse de leurs pratiques a pu nous le montrer, les managers semblent plus adopter une position de relais vis à vis de la fonction formation plutôt qu'une attitude de partenaire et d'acteur investi dans le processus. La Formation est envisagée comme un fournisseur et ils ne s'investissent que très rarement dans des pratiques de conception ou visant à optimiser les chances de transfert. Il est toutefois difficile d'estimer certaine de leurs actions ayant trait à la communication des projets ou à la motivation, ces éléments étant apparemment noyés dans le quotidien et gagneraient peut-être à être plus formalisés par l'organisation ou à être mieux spécifiés et précisés par la Formation.

En effet, il apparaît que l'expertise pédagogique de la fonction formation n'est pas encore assez perçue. Les managers attentent prioritairement de la Formation qu'elle planifie, organise les formations et qu'elle sélectionne des

prestataires. Il faut une plus grande pénétration des chargés de formation dans l'entreprise pour faire évoluer image de la formation vers une expertise pédagogique. Ce pourrait être un moyen, de même, d'améliorer la confiance des managers quant à l'efficacité des formations et de renforcer la perception de la formation comme étant un levier de la performance et un levier économique pour l'entreprise.

Dire que l'investissement des managers dépend aussi beaucoup au final des pratiques et de la rigueur adoptée par les différents secteurs sur le thème du développement des compétences serait reporter la problématique au niveau hiérarchique supérieur. Or, il existe une spécificité de l'encadrement de terrain, c'est justement sa proximité, son quotidien avec les collaborateurs. Toutes les personnes interrogées ont parlé de leur satisfaction à devoir assumer leur rôle de développeur de compétences. Cette partie de leur métier est fortement appréciée et ils seraient apparemment enclins à ce que celle-ci se développe. Les conditions de base existent donc pour une amélioration du travail commun avec le partenaire formation. Il n'existe pas d'antipathie particulière qui irait à l'encontre de la collaboration. Cette évolution toutefois aurait intérêt à s'accompagner d'une politique claire de la part de l'entreprise, qui valoriserait et reconnaitrait un peu plus le management d'équipe d'une manière générale. Les managers s'attendent à un renforcement de cette fonction mais espèrent aussi une plus grande reconnaissance de leur travail de direction d'équipe. La fonction formation, par ses conseils, l'accompagnement qu'elle peut fournir, pourrait justement être un moyen de valoriser ce qui est pourtant considéré comme étant le cœur du métier de manager.

8 Bibliographie

Méthodologie

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal : Presses des H.E.C. et Presses de l'Université du Québec.

Berthier, N. (2000). *Les techniques d'enquête, méthodes et exercices corrigés*. Coll. U série sociologie. Paris : Armand Colin.

Blanchet, A. Gotman, A. (2007). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. 2ème édition. Coll. 128 Sociologie. Paris : Armand Colin.

Deschamps, C. (1993).*L'approche phénoménologique en recherche*. Montréal : Guérin universitaire.

Fenneteau, H. (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*. 2ème édition. Coll. Les topos. Paris : Dunod.

Mucchielli, A. (dir.) (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand colin.

Thietart, R-A. (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3ème édition. Paris : Dunod.

Schurmans, M.N. (2006). *Expliquer, interpréter, comprendre. Le paysage épistémologique des sciences sociales.* Carnets des sciences de l'éducation, Université de Genève, FPSE.

Ingénierie de formation

Ardouin, T. (2003*). Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Coll. Fonctions de l'entreprise. Paris : Dunod.

Caspar, P. Carré, P. (2004). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. 2ème edition. Paris : Dunod.

Dennery, M. (2001). *Évaluer la formation, des outils pour optimiser l'investissement formation*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, Coll. Formation Permanente.

Devos, C. Dumay, X. (2006). *Transfert de compétences : à quoi sert la formation en entreprise ?* Savoirs, n° 2006-12.

Diridollou, B. (2007). *Manager son équipe au quotidien*. 4ème édition, Coll. Livres Outils, Editions d'Organisation.

Enlart, S. Jacquemet, S. (2007). *Les préalables à l'ingénierie de formation.* Genève : FPSE - Université de Genève, coll. Carnets des sciences de l'éducation.

Faisandier, S. Soyer, J. (2007). *Fonction Formation*. 4ème édition, Coll. Références, Editions d'Organisation.

Hanhart, S. Schulz, H. -R. Perez, S. Diagne, D. avec la coll. de Meier, C. & Strobel, O. (2005). *La formation professionnelle continue dans les entreprises publiques et privées en Suisse : coûts, avantages et financement.* Genève : Georg éditeur.

Laroche, R. Haccoun, R. (1999). *Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien*. Revue Québécoise de Psychologie, vol. 20 n°1.

Meignant, A. (2006) *Manager la formation.* 7ème édition, Coll. Entreprise & Carrières. Paris : Editions Liaisons.

Néré, J.-J. (2005) *Démarches compétences et pratiques managériales*. Coll. Management/Ressources Humaines. Paris : Demos.

Office fédéral de la statistique (OFS) (2004). *La formation continue en Suisse en 2003. D'après les enquêtes sur la population active de 1996 à 2003.*Neuchâtel.

Sociologie des organisations

Alter, N. (1998). *Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle*. Sciences Humaines, Hors Série n°20, Mars/avril.

Autissier, D. Bensebaa, F. (2006). *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*. Paris : édition Economica.

Bellier, S. Laroche, H. (2005). *Moi, manager*. Paris : Edition Dunod.

Bernoux, P. *La sociologie des organisations*. Paris : édition du seuil, coll. Points Essais.

Cabin, P. (dir.). (1999). *Les organisations : état des savoirs*. Auxerre : éditions Sciences humaines.

Crozier, M. Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : édition du seuil.

Drucker, P. (2004). *Du management*. Paris : Pearson édition France.
Lombardo, M. Eichinger, R. (2006). *FYI. For your improvement*. U.S.A: Lominger international.

Mintzberg, H. (1973). *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. : 2ème édition mise à jour et complétée, 2006. Paris : Eyrolles : édition d'organisation.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1989). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais ! Pas des MBA*. Un regard critique sur le management et son enseignement. Paris : Editions d'organisation.

Documents d'entreprise

SIG (2006), *Bilan Social 2005*. SIG: Genève.
SIG (2008), *Bilan Social 2007*. SIG : Genève.

9 Annexes

Entretien 1: Paul
Entretien 2: Patrick
Entretien 3: Françoise
Entretien 4: Pauline
Entretien 5: Murielle

9.1 Entretien 1 : Paul

Durée : 40 mn

C :Vous avez combien de collaborateurs en fait sous votre responsabilité ?
I :C'est-à-dire, bon, on a deux aspects, y'a un aspect opérationnel et puis il y a un aspect qui est suivi par exemple au niveau des entretiens annuels en fait. L'opérationnel y'a 16 personnes et on est deux responsables d'équipe à gérer sur le plan opérationnel ces personnes et la tâche elle est répartie en fait chacun, chaque responsable d'équipe a un groupe de huit.
C :D'accord.
I :Qui fait le suivi et les entretiens annuels avec ces personnes.
C :OK. Et est-ce que vous avez de l'expérience, vous avez déjà mené des opérations de formation par rapport à vos collaborateurs, enfin vous avez déjà eu à gérer la formation par rapport à vos collaborateurs ?
I :Est-ce que le terme formation coaching, est-ce que c'est deux termes qui sont considérés comme différents ? Moi, je différencie, c'est vrai que sous le terme de formation c'est vraiment qu'il y a quelque chose, t'as vraiment un sujet et tu dois les, tu les fais découvrir en fait ce sujet où ils ne connaissent pas grand chose et puis tu animes vraiment la formation comme on a l'occasion de le faire ici. ça, sur cet aspect-là, non. Pas pour l'instant. Y'a d'ailleurs quelque chose mais qui nous est demandé d'aller dans ce sens là mais on m'a demandé avant de le faire j'aimerais pouvoir avoir moi-même une formation de formateur, par exemple. Par contre, au niveau coaching, je dirais le coaching est plutôt lié soit par rapport à la place de travail, le travail de tous les jours, aider le collaborateur à s'améliorer, en faisant par exemple des écoutes de qualité où on va effectivement analyser après l'écoute avec le collaborateur, il y a une critique positive qui est faite, c'est lui qui la ressort, qui fait ressortir les points positifs qui l'ont satisfait en se réécoutant comme ça et puis après on va fixer des objectifs par rapport aux points d'amélioration qu'il pourrait apporter.
C :OK. De toutes façons on va y revenir. Comment voyez-vous votre travail d'encadrement justement, avant, pendant, en retour de formation, si vous avez déjà eu des collaborateurs qui sont partis en formation? Alors comment voyez-vous votre travail d'encadrement par rapport à ça ?
I :Alors bon, déjà par rapport à la formation, y'a soit une demande de collaborateurs qui veulent, qui demandent à suivre une certaine formation et puis mon rôle d'encadrement c'est de pouvoir lui permettre, de faire le nécessaire pour qu'il puisse la suivre, l'inscrire en, voir si ça existe et l'inscrire en cours
C :Répondre à sa demande ?
I :Répondre à sa demande, effectivement. Ou bien il y a le fait de, sur le terrain, je vois peut-être un tel aurait besoin d'une formation spécifique et c'est là le déroulement ça vient de moi la proposition. Regarder avec lui s'il est d'accord et puis ensuite effectivement l'inscrire à cette, à cette formation. Alors ça c'est l'avant. Bon, le pendant, il suit sa formation et puis après c'est au retour c'est la discussion, le feedback par rapport à la formation, qu'est-ce qu'il a, ce qui lui a été utile, comment est-ce qu'il pourrait la, de quelle manière il pourrait la mettre, la mettre en pratique.
C :Et ça, ça se fait de manière informelle ? Enfin juste en parlant
I :Ca se fait de manière, alors il y a une partie je dirais qui peut se faire de manière écrite, ce serait lors de l'API par exemple
C :D'accord
I :Où dans la discussion il y a un souhait ou bien moi je vois que cette formation là, ça va être mis par écrit dans l'API. Le feedback sera plutôt de manière, de manière informelle.

C :D'accord. Et alors en ce qui concerne par exemple la gestion du travail, la planification du travail quand un collaborateur qui part en formation, est-ce qu'il y a des procédures pour rerépartir le travail, réorganiser l'équipe, ce genre de dispositions pour pas en fait désorganiser l'activité quotidienne de chacun, pour qu'il n'y en ait pas un qui a plus, qui supporte le poids de la formation d'un autre ? Ou, est-ce qu'il y a, vous avez déjà été confronté à ce genre de problématique en fait ?
I : Et bien je dirais que le poids de la formation il va se répartir sur le reste de l'équipe puisque c'est un centre d'appel il y a un, y'a une distribution automatique des appels qui est faite donc s'il y a un employé qui n'est pas là, qu'il soit en formation, malade ou en vacances, physiquement, la charge de travail elle est répartie automatiquement par le système. Moi ce que je dois regarder effectivement, c'est si le jour en question, bah attention, est-ce que j'ai assez de monde pour assurer les permanences ? Est-ce que j'ai assez de monde lors des, ça peut être à l'heure des pauses repas par exemple ? C'est sur cet aspect-là que je dois m'assurer. Et peut-être, si je vois que l'effectif est trop restreint, la personne ma foi pour qui la formation a été planifiée doit partir à sa formation, par contre je ne vais pas pouvoir accepter des demandes de congés supplémentaires, par exemple.
C : D'accord. Et pendant la formation, dans l'hypothèse où vous voyez il y a un jour de formation, un espace et un deuxième jour avec un espace entre les deux en fait. Et pareil dans ce moment-là où la personne est en phase de formation, en fait elle revient d'une journée de formation, je sais pas pareil, y'a pas des dispositions, des attitudes spécifiques ou par rapport à ce, ce début de formation ?
I : Non
C : Ce début de compétences ?
I :Non, si ce n'est peut-être un feedback, tout au plus, mais aussi de manière informelle. Savoir comment ça s'est passé, si déjà même avec le premier jour si à priori ça correspond à ses attentes ou bien
C : Oui, c'est presque un feedback plus sur l'appréciation de la formation. Qu'est-ce que, en gros, c'est qu'est-ce que vous en pensez ?.
I :Voilà, c'est pas, ce sera pas forcément ben tiens je dirais une mise en pratique directe. Si je réfléchis maintenant à un exemple, bon c'est vrai qu'au départ je disais qu'on fait plutôt des coachings mais c'est pas tout à fait correct parce que quand on a un nouvel employé là on rentre dans le cadre, dans ce que j'appelle le cadre de formation. C'est à dire que c'est quelqu'un qui va venir peut-être de l'extérieur, qui ne connaît pas non seulement SIG, qui connaît pas le travail de téléconseiller. Et là on a un rôle de, dans ce cas-là, de formateur et une bonne partie je dirais aussi de cette formation elle est déléguée aux téléconseillers, question bon du côté de l'intégration pour essayer d'intégrer le plus rapidement possible cette personne auprès des autres téléconseillers, des personnes qui sont déjà là
C : Y'a désignation d'un téléconseiller en particulier comme tuteur ou c'est l'ensemble de l'équipe…
I : Alors non, on s'occupe avec Serge de, d'effectivement de jouer ce rôle de, ce rôle de parrain quelque part et ensuite on fait un programme. Alors c'est pas un tel qui fera forcément le programme de facturation vu qu'ils connaissent tous, toutes les, je dirais que la pratique est connue de tous les conseillers, ce serait en fonction de ses disponibilités, ce serait en fonction de, bon, c'est peut-être que celui-ci est plus à l'aise dans tel domaine et on va le, on va lui demander s'il est d'accord ce jour-là, on va établir un planning en fait. La formation va être faite sur, sur deux semaines et on va faire un planning pour chaque, chaque jour ou bien chaque module de formation où à la fin il aura normalement passé auprès de chaque téléconseiller. Y'en a qui ont des trucs, des trucs qui sont beaucoup plus simples entre guillemets. C'est, ça s'arrête à la place de travail, à ce stade de, de coaching ou d'écoute. Les premiers jours, il a la possibilité le nouvel arrivant il a un casque aussi et puis il entend, il entend le genre d'appels que c'est et puis au fil du temps

qu'il a eu ses modules de formation, ça va finir par… les derniers jours où ce sera lui qui traitera les appels avec un téléconseiller qui sera à côté de lui puis qui, qui l'aidera dans sa tâche.
C : Est-ce que vous parlez formation avec vos collaborateurs, à quelles occasions ? Quelles sont les différentes occasions que vous arrivez à repérer, de dialogues où il y a un dialogue qui se crée par rapport à la formation, par rapport à la gestion ou le développement des compétences de vos collaborateurs ?
I : Alors là ça va dépendre en fait si on parle du niveau formation métier. La formation métier elle vient, elle vient comme ça avec les nouveautés. On a un truc, une nouvelle offre gaz qui sort et puis il faut, il faut les instruire sur cette nouvelle offre gaz et la formation…
C : Y'a pas de discussion avant ?
I : Y'a pas de discussion avant, elle tombe comme ça. Autrement, je dirais que c'est essentiellement, ça doit pas être, ça doit pas être figé mais dans la pratique c'est essentiellement lors de l'API que ça détermine pour d'autres formations, des formations hors métier.
C : Et de manière informelle, y'a pas des échanges sur je sais pas moi, « là j'aurais besoin de ça ou je pense que ça va évoluer comme ça ce métier-là, ce serait peut-être pas mal qu'on travaille, qu'on s'oriente vers ce genre de compétences ou… » Y'a pas de discussion sur l'évolution des métiers ou, de manière informelle pas forcément de manière cadrée, mais sur…
I : Oui mais c'est vrai que ce genre de discussion a plutôt lieu en même temps lors de l'API.
C : D'accord
I : Moi par exemple mes, mes personnes je les vois une fois par mois donc…
C : Ah vous les voyez très régulièrement
I : De manière donc où je vais dans une salle avec eux et je profite non seulement de cette occasion pour leur remettre les, leurs statistiques personnelles, leurs chiffres personnels sur le mois, sur le mois précédent
C : Vous avez des indicateurs de performance
I : J'ai des indicateurs de performance avec des, avec également l'augmentation ou le cumul, et le cumul depuis le début de l'année et je profite de cette occasion pour effectivement voir, sonder un petit peu si tout va bien, si y'a des demandes spéciales etc. mais concrètement c'est vrai que c'est plus lors de l'API que ça, que ça ressort.
C :Et quand un collaborateur vous sollicite par exemple dans ces entretiens là sur le thème de la formation, qu'est-ce que vous lui suggérez dans ce cas là ? Vous le renvoyez au service formation ? Vous lui conseillez des formations ? Vous faites déjà une pré-analyse pour savoir si c'est possible, pas possible ou vous lui dites, va voir la formation… Vous voyez ce que je veux dire ? Si c'est, vraiment vous vous faites une analyse où vous regardez bien le planning tout ça comment ça évolue ou si, ou si vous renvoyez plutôt à formation la responsabilité de voir si, si c'est pertinent ou pas, ou…
I : Non, là écoutez je vous dirais que personnellement j'irais plutôt moi, bon premièrement analyser la situation et puis ensuite voir la faisabilité avec formation. C'est pas quelque chose que je vais forcément moi personnellement, vous savez Serge je pense qu' il agira peut-être différemment, lui il aura plus tendance à déléguer aussi cette, cette tâche. Au collaborateur en question il dira 'écoute, prends contact avec formation et puis vois ce que tu peux faire'. Là, j'ai un exemple concret. J'ai envoyé un rendez-vous à Antonio pour qu'il puisse en discuter suite à un API, j'ai des personnes qui serait intéressés, un certain nombre qui serait intéressé de faire des cours, une formation en, d'anglais en fait, des cours d'anglais, et puis y'en a, de manière générale, ce qui est ressorti aussi, ils voient qu'il y a une formation dans le programme qui est gestion, gestion de conflits et là c'est vrai que j'ai, j'ai pris, pris ça en charge pour regarder avec Antonio, voir quelles

possibilités il y a pour en même temps adapter parce que gestion de conflits c'est vrai que ça se traite de manière générale mais je me dis bah tiens si c'est pour toute l'équipe qui traite par téléphone, est-ce qu'il y aurait pas possibilité de voir avec le formateur si on peut adapter le cours.
C : Adapter au mieux l'offre
I : Dans le cadre du… parce que c'est vrai on parle de conflits, on gère le conflit, moi je l'ai suivi mais c'est avant tout le conflit que tu peux avoir avec ton supérieur hiérarchique par exemple alors que là je vise plutôt le conflit que tu pourrais avoir avec, avec le client. Toi, en tant que téléconseiller, y'a une demande d'un client, le client qui devient, par rapport par exemple à tous les articles de presse qu'il y a actuellement au niveau des SIG, le client qui attaque le téléconseiller, lui donner peut-être un petit peu oui des outils ou des manières de pouvoir répondre à ce genre de et réagir à ce genre de propos.
C : Est-ce que vous vous voyez donc comme un gestionnaire ou un développeur de compétences ? Dans votre profile métier est-ce que vous le sentiment d'avoir cette responsabilité par rapport à vos collaborateurs ? D'avoir un regard sur leurs compétences, le développement de leurs compétences ?
I : Oui, je pense en fait…je pense que si je vois, parce que quelque part chacun, on doit voir en chacun une évolution. D'ailleurs c'est pour ça aussi je reviens aux API, on parle d'entretiens d'appréciation mais je trouve que l'outil entretien d'évolution serait plus, serait plus adapté parce que quelque part oui c'est mon rôle d'avoir un suivi et de voir quel est le potentiel de chacun et lesquels en fait pourraient effectivement évoluer peut-être ailleurs.
C : C'est un sentiment qui s'est développé au fur et à mesure de votre carrière de manager, ou ça a été précisé dès le début ça va être une responsabilité, c'était quelque chose qui était bien cadré dès le départ ?
I : Non, parce que vous me parliez du cahier des charges en fait que j'ai repris et que j'ai relu sur les points. Il ne mentionne pas vraiment spécifiquement que ça ferait partie de, tellement de mon rôle. Moi ça me paraît tellement logique que ce soit le cas ; avant que je sois aux SIG j'étais déjà dans un centre d'appel et là aussi on regardait pour que les compétences soient développées, pour que finalement le réservoir peut pouvoir fournir.
C : Est-ce que vous aimeriez justement que ce soit mieux précisé dans le cahier des charges, ce rôle-là, mieux spécifié ?
I : Euh oui, là d'ailleurs on est en train de les revoir les cahiers des charges
C : Et peut-être oui un sentiment que c'est peut-être un peu flou parfois, que les limites de ce rôle-là sont un peu floues et le besoin de cadrer un peu cette responsabilité pour être au clair sur qui doit faire quoi ?
I : Oui que ce soit, que ce soit mentionné, oui effectivement… parce que c'est vrai que ça ressort d'une certaine mesure mais pas… ça parle de coaching, ça parle de responsabilité à l'intégration des nouveaux collaborateurs mais le fait de voir ressortir, d'avoir un, un suivi comme ça, non.
C : En plus le sentiment que ce ne soit pas spécifié précisément ça peut être un peu piégeant quoi.
I : Oui
C : OK
I : Bien que d'un autre côté je ne me pose pas la question vous voyez. Je ne suis pas à me dire ah, ah non mais c'est pas marqué dans mon cahier des charges, je ne le fais pas.
C : Y'a pas le choix en fait, y'a pas le choix de le faire ou pas le faire de toutes manières c'est…
I : C'est vrai, pour moi ça me paraît tout à fait normal, ce serait pas faire correctement mon travail si je ne le faisais pas.
C : D'accord. Alors par rapport au leadership, est-ce que vous pensez que la formation peut vous mettre un petit peu en position de faiblesse par rapport à vos collaborateurs ? Est-ce qu'elle peut menacer un petit peu votre leadership de manager ?
I : Non

C : Non
I : Et puis même, j'ai tendance, et puis c'est aussi moi qui vous répond comme ça, j'ai pas peur que quelqu'un prenne ma place. Je ne pense pas dans ce stade-là. La personne qui, justement je serais pas à mettre des bâtons dans les roues par peur que la personne prenant du bagage soit, devienne meilleur que, meilleur que moi. Non c'est… Et puis c'est peut-être pas forcément pour ma place mais là aussi je suis dans ce rôle de faire évoluer la personne et si elle a les compétences, de pouvoir à un moment donné parce qu'elle a fait le tour, de pouvoir aller ailleurs et puis obtenir un poste qui par exemple serait au dessus de, au dessus de moi, non c'est pas moi qui va lui mettre des bâtons dans les roues.
C : Et si par exemple comme vous disiez tout à l'heure c'est le métier qui évolue, enfin ou je sais pas, quelque chose une formation en gros qu'ils n'ont pas le choix, ça leur tombe dessus et puis, je ne sais pas si vous pouvez sentir parfois peut-être du genre 'ils sont embêtants un peu ces managers, on n'a pas besoin de ça', en fait une contestation de la formation qui d'une certaine manière ils le reportent sur vous parce que c'est, c'est vous en gros qui, qui leur demande il faut le faire. Vous voyez ce que je veux dire ?
I : Non, ils le sentent pas
C : Non
Non, en tous cas je ne le sens pas du tout parce qu'ils, ils savent que ça vient pas de nous.
C : D'accord
I : Ils savent que c'est un contexte divers, c'est un contexte de marché qui veut que et bien qu'ils aient cette formation. Par contre le seul point qu'ils pourraient peut-être reprocher mais là je leur renvoie la balle c'est que comme ça bouge, ça évolue beaucoup, y'a souvent des formations métier, y'a essentiellement des formations métier et ils ont l'impression, certains ont l'impression que s'il y a déjà toutes ces formations de métier on peut pas forcément demander une des formations qui est dans le catalogue. C'est le sentiment qu'il y a, certains…
C : Pas assez de temps pour se développer à la rigueur dans ce que eux ils voudraient.
Oui
C : OK. Est-ce que oui vous avez le sentiment d'être informé de la politique générale de la gestion des compétences dans l'entreprise, de la politique de formation en fait dans l'entreprise, de comment l'entreprise elle entend orienter la gestion de compétences dans…
I : Est-ce que là vous parlez par rapport au programme, au programme de l'année des gens de formation qui est publié ou bien est-ce que vous allez plus dans la direction que veut donner l'entreprise ?
C : Plus dans les orientations stratégiques de l'entreprise, l'entreprise va évoluer de telle manière donc en gros les compétences vont devoir, on va devoir travailler de tel côté et tel côté, enfin, est-ce qu'il y a une communication sur les, sur l'avenir formation, l'avenir, la demande qu'il va y avoir en formation de la part de l'entreprise au regard de son évolution ?
I : En partie et je dirais à court terme quand même
C : A court terme ?
I : A court terme. Ni à moyen, ni à long terme mais c'est vrai que ce sera de l'ordre de dire et bien je reprends l'exemple de *FROG*, enfin *FNOG* maintenant, qui a mis du temps à sortir. On a dit, on sait là, qu'il va y avoir une demande en formation, bon on est de nouveau dans les formations métier, et que, bien c'est pas pour cette année mais c'est pour le début de l'année prochaine par exemple, on sait qu'avec l'augmentation, l'augmentation du prix de l'électricité pour l'année prochaine, bien il y a des formations maintenant *Etapes* qui ont, qui ont lieu donc on sait qu'il faut mettre ça en fait en place mais ça reste, ça reste malgré tout du court terme pas une vision à long terme en se disant bah tiens voilà un autre service. D'ailleurs on n'a pas cette indication, quelle va être l'orientation… On sait que, bon nous on a été les premiers je dirais dans le programme

Proxy à avoir cette orientation vraiment tournée vers le client, où le client n'était plus un partenaire, comme ils l'appelaient avant, mais vraiment un client, c'est un terme externe et, et oui, malgré ça on a peu d'indications…Moi je sais pas l'année prochaine ce que ce poste sera… avec l'ouverture des marchés par exemple je sais pas ce qu'on va devenir.
C : Et à un niveau plus réduit maintenant juste au niveau de l'unité, c'est-à-dire l'unité dans le service d'une manière générale, sa perspective à court, moyen enfin moyen et long terme, est-ce qu'il y a une communication là-dessus ? Une communication de votre manager d'unité « le service va sûrement évoluer comme ça pour telle raison, telle raison » est-ce que vous sentez que vous êtes informé par rapport à ça ?
I : Non
C : OK. Et quand vous parlez de communication donc, cette communication à moyen terme que vous avez évoqué par quoi elle passe ? Comment avez-vous l'impression d'être informé ? Par quel genre de documents ?
I : Ca peut être, oui ça peut être de différentes manières, ça peut être soit lors d'une séance avec, avec la responsable soit par mail.
C : D'accord.
I : Mail qui descend en cascade.
C : Et l'intranet aussi ou… ?
I : Et l'intranet aussi.
C : Oui.
I :L'intranet peut donner des indications.
C : Des indications. Alors est-ce que votre investissement dans votre rôle de gestionnaire compétence, ça vous apporte quelque chose dans, dans votre travail, dans votre, dans l'évolution de votre carrière ? Ca vous apporte un plus ou c'est que du travail en plus enfin c'est, ça vous apporte quelque chose par rapport à l'appréciation de vos supérieurs ?
I : Oui, la satisfaction je dirais, peut-être pas au niveau des supérieurs, des fois la reconnaissance elle est un petit peu, elle a un peu de la peine à…
C : La reconnaissance elle vient d'où plutôt ? Des collaborateurs ?
I : Alors oui c'est le résultat.
C : Oui, c'est le résultat ?
I : C'est le résultat de, d'avoir fait quelque chose et puis de voir que le collaborateur est satisfait de ce qui a été fait.
C : Mais si, si ça pouvait vraiment être reconnu et concrétisé est-ce que vous auriez le sentiment de, que ça vous motiverait pour vous investir plus dans ce rôle-là ? …[réflexion de l'interviewé] Ou comme vous le disiez c'est intrinsèque à mon métier ?
I : Oui justement c'est dans cette situation que je me, que je me mettais, que de toutes façons c'est, de toutes façons c'est, c'est oui c'est du naturel pour moi donc, de nouveau comme le fait que ce soit mieux précisé dans le cahier des charges, ça va pas forcément me donner une autre, une satisfaction supplémentaire.
C : De toutes manières, même si ça vous apporte un plus, de toutes manières ça doit être fait, ça fait partie du boulot alors…
I : Voilà et puis la satisfaction comme je vous disais, c'est vrai c'est de voir, de voir que finalement y'a, y'a du résultat vous voyez, y'a du concret derrière, y'a des participants qui sont contents de ce qui a été fait et puis pour moi c'est vrai que ça, ça suffit. Et pour moi c'est une autre tâche aussi, j'entends dans le sens je suis pas, je suis pas à regarder une gestion vraiment opérationnelle par rapport à si les gens sont là, si les horaires sont couverts, les statistiques, etc., je pense que ça fait partie d'une… mais c'est une partie intéressante.
C : D'accord. Alors qu'est-ce que vous attendez d'une collaboration avec l'unité formation ?

I : Bien j'attends qu'ils me trouvent des solutions qui puissent, qui puissent s'adapter, bon bien sûr que moi je pense, y'a, y'a un programme préétabli, qu'il puissent s'adapter à ma, à ma demande spécifique.
C : La collaboration plus précisément avec le responsable du projet de formation, votre interlocuteur formation ? Vous la voyez comment cette relation ? Qu'est-ce que vous attendez de lui en fait ? Par exemple vous avez un projet, votre projet de gérer les conflits au téléphone, donc il y a quelqu'un qui va s'occuper particulièrement de ce projet-là, qu'est-ce que vous allez attendre de lui sur ce projet-là ? Qu'il vous apporte quoi en fait ? Qu'il vous fournisse quoi ?
I : Bien qu'il réponde à mes questions déjà d'une part. Dans un premier temps la faisabilité, après il y a un aspect de coût pour ce genre de formation, pour voir si au niveau de ma chef si ça fait partie du budget ou pas. Puis après bon bah y'a la partie, la partie d'organisation, bon on verra plus tard quand, où, comment.
C : Et tout ça, la partie organisation, c'est qui qui le fait? C'est vous ? C'est lui ?
I : Non, c'est nous. Parce que moi, je peux regarder aussi du côté de l'opérationnel chez moi, voir quand est-ce que ça peut se faire. Maintenant est-ce que tel mois c'est un mois qui est propice à ce que ça se fasse, est-ce que je peux me permettre, combien de personnes est-ce que je peux sortir, combien de groupes est-ce qu'il faut que je fasse et puis après, après je vous dis c'est nous parce qu'après il doit voir avec le formateur quelles sont ses possibilités aussi.
C : D'accord. Est-ce que vous, par rapport aux outils, est-ce que vous avez l'impression d'avoir des outils pour cette fonction de gestionnaire de compétences ?
I : Moi ce que j'aimerais peut-être en plus par rapport à ça, c'est vraiment d'avoir, d'avoir un outil de suivi. Qui non seulement me permette de voir un tel quelle formation est-ce qu'il a déjà vu et puis par rapport à cette formation en question de, oui vraiment de, d'avoir un, d'avoir un suivi, de pouvoir, de pouvoir dire bah tiens voilà c'est une bonne application, y'a un point de la situation qui est refait à ce moment-là, etc. C'est dans ce sens-là. Pas forcément dans l'organisation de base.
C : Mais si vous deviez désigner des outils comme étant un support à la gestion de compétences. En parlant des outils qui circulent dans l'entreprise… ?
I : …Bon, l'API en partie en est un mais, mais j'entends y'a pas.. y'a pas vraiment…
C : Comme par exemple des référentiels de compétences, des référentiels métier … ?
I : Non
C : Non. D'accord. Est-ce que vous avez reçu des formations pour exercer votre fonction de gestionnaire, comme vous le définissiez de gestionnaire de compétences ?
I : Oui
C : Beaucoup ?
I : Oui, j'ai eu, j'ai eu pas mal. C'est clair que maintenant y'a le manager de proximité mais auparavant, avant, comme j'ai pris cette fonction dans les SIG là aussi j'ai eu, j'ai eu une formation spécifique par rapport au métier de manager. Avant, où je travaillais avant, si vous voulez j'ai un peu de la répétition par rapport à, par rapport à ça.
C : Mais c'est précisément ciblé sur, sur la gestion des collaborateurs, le développement des collaborateurs ?
I : La gestion, oui le développement, la manière aussi de, les différentes manières que tu peux animer par exemple une séance, la manière de leur transmettre l'information, le…comment ils appelaient ça, en fait le… ah j'ai plus le terme là.
C : Mais animer, transmettre l'information, ça fait partie de la gestion de compétences ? Vous l'identifiez comme faisant partie de la gestion de compétences ?
I : Oui. Après y'a tout cet aspect en fait, je suis en train de voilà, tout ce qui est analyse transactionnelle cet aspect, l'aspect qui est je pense très important.
C : Bon, donc l'animation et la communication dans le sens où la communication c'est l'outil indispensable à cette gestion des compétences en fait ? Dans ce sens-là ?
I : La communication, oui oui.

C : OK. Est-ce que vous aimeriez à l'avenir être mieux formé, mieux outillé ? Donc on a évoqué des outils, les formations mais est-ce que vous aimeriez avoir plus d'outils, plus de formations pour exercer cette compétence ?
I : Ecoutez, je trouve en tous cas dans des SIG, je peux pas, je peux pas me plaindre. C'est vrai que les formations, on est vraiment bien loti.
C : Mieux que dans votre précédente entreprise ?
I :Ouais. Ceci dit on était déjà pas mal. Effectivement on avait déjà bien une formation surtout au début quand j'ai commencé là-bas moi, c'est après par le temps que ça s'est…
C : Ca a vraiment développé des compétences pour vous ces formations-là ? Vous avez vraiment senti un bénéfice ?
I : Oh oui
C : Oui ? Ca vous a aidé ?
I : Oh oui tout à fait.
C : Et pareil, des outils supplémentaires ? Vous aimeriez avoir plus d'outils formalisant, structurant un petit peu cette fonction ?
I : Mais écoutez, pas nécessairement. Moi je trouve qu'à l'heure actuelle en tous cas, j'en imagine pas, j'en vois pas.
C : Oui
I : Avec ce qu'on a à notre disposition pour l'instant
C : Ca suffit
I : Dans, dans mon cadre, je trouve que ça suffit oui.
C : Pour vous, donc la dernière question, la formation c'est un levier économique de l'entreprise ou ça relève majoritairement d'une politique sociale ? C'est un peu des deux naturellement mais votre sentiment à vous, c'est quoi sa fonction principale, majoritaire, sa raison d'être principale ?
I :Moi je pense que c'est un levier économique, c'est surtout dans le milieu de la… L'entreprise qui n'investit pas dans la formation, elle fait des erreurs. C'est clair. Mais ça j'ai très bien vu aussi dans la précédente boîte où d'ailleurs la formation que j'avais suivi au départ qui était de deux semaines, après pour le même travail il était donné plus que trois ou quatre jours et puis après c'est clair qu'au niveau de la qualité ça se ressentait au niveau du client. ça automatiquement. Donc je pense qu'il est impératif qu'un investissement en formation se fasse. Bon, tout dépend des objectifs de l'entreprise, mais pour pouvoir performer, ça passe par une formation, une formation adéquate et efficace.
C : OK. Ecoutez je n'ai pas d'autres questions.
I : Ca va ?
C :Impeccable, merci beaucoup.

9.2 Entretien 2 : Patrick

Durée : 60 mn

C: Donc vous êtes bien manager de proximité responsable d'équipe ?
I : Oui.
C : Vous avez combien de collaborateurs ?
I : Alors là actuellement j'en ai huit.
C : Huit. Ca fait longtemps que vous êtes manager d'équipe ?
I : Ça fait une dizaine d'années.
C : Une dizaine d'années.
I : Je suis passé d'une équipe de quatre à quinze, maintenant huit.
C : D'accord. Et vous avez déjà mené des actions de formation par rapport à vos collaborateurs…
I : Alors j'ai, avec le nouveau système comptable qu'on a du mettre en place, donc on est passé d'un système on va dire très manuel et très papier à un système maison informatisé où là on a créé des systèmes de toutes pièces en collaboration avec l'informatique, on a vraiment développé le système donc on a du former les gens dessus. Après on est passé à SAP, ce qui a nécessité aussi pas mal de formation pour mes collaborateurs et la création du CRC a été aussi une belle école de formation donc sur les relations clients et il s'occupe des réponses téléphoniques où là on a dû former toutes les équipes du CRC, enfin toutes les équipes du CRC à l'approche financière de la relation client.
C : Donc à chaque fois vous étiez, vous avez déjà été prescripteur de la formation ?
I : Voilà, c'est ça.
C : Donc il y a eu, apparemment aussi bien des cas où, quand par exemple SAP a été imposé dans l'ensemble de la société, c'est une formation qui vous a été, qui forcément découlait d'une décision prise par…
I : L'entreprise, oui.
C : …par l'entreprise, mais là, en matière d'informatique, vous avez développé le logiciel donc c'est vraiment une prise de conscience de votre part qu'il fallait développer, s'investir dans ce logiciel informatique et qu'il fallait, du coup, s'investir dans la formation, donc là c'est vraiment vous qui avez initié le projet de…
I : Alors, le projet, on était à l'époque, donc y'a seize ans en arrière, on était à une époque néanderthalienne de l'informatique à SIG, on a mis du temps à s'y mettre donc on était encore aux cartes perforées, c'étaient des terminaux pas des PC, et on a révolutionné, c'est pas nous qui avons déclenché ça, l'entreprise a décidé de s'informatiser.
C : D'accord.
I : Dans ce cadre-là ils nous ont mis à disposition donc des ressources informatiques et on a pu informatiser le système, là j'étais au débiteur à l'époque et tout le système d'encaissement des factures clients.
C : D'accord.
I : On avait donc bien identifié les besoins vu qu'on travaillait dedans depuis des années et on a pu développer le système vraiment fait main.
C : A l'époque, est-ce que vous avez eu le sentiment d'avoir une bonne information quand même du virage qu'allait prendre l'entreprise par rapport à ce développement de l'informatique, par rapport aux besoins de formation qu'il allait y avoir derrière, enfin il y a eu une bonne communication là-dessus ou c'est vous qui…
I : Vous parlez il y a dix ans de ça donc la politique de la formation n'était pas la même, l'entreprise était… les services financiers de l'époque n'étaient pas à la rue du Stand donc étaient dans des bâtiments à la rue de l'Arquebuse, donc séparés, c'était une petite enclave on va dire, une, oui on était une entité quasiment à part entière, je veux dire on vivait des choses différentes de la société, ce qui était une, un début de ce qu'on regroupait en plus de, d'avoir l'espace moins cher, dont je suis pas sûr d'ailleurs.

C : D'accord mais est-ce que, d'une manière générale, quand l'entreprise prend une option stratégique, une option d'évolution, par rapport aux conséquences que ça va avoir sur la formation, la gestion des compétences de vos collaborateurs…
I : Alors y'a beaucoup, la réponse, y'a beaucoup plus de prise de conscience maintenant qu'à l'époque.
C : D'accord.
I : A l'époque c'est on change et on s'adapte et débrouillez-vous pour que vos collaborateurs s'adaptent.
C : Et maintenant ?
I : Alors maintenant y'a une prise de conscience, on a la conduite du changement, on a, on a plusieurs groupes, entités qui ont été créées pour ça donc y'a une prise de conscience déjà que les choses évoluent beaucoup plus vite, c'est que les changements on en a deux fois par année maintenant.
C : Oui.
I : Une à deux fois par année alors qu'avant c'était une fois tous les dix ans et encore quoi. Donc évidemment que le contexte général évolue et la formation et l'information prend beaucoup plus de place.
C : La formation c'est presque, quasiment un, vous pourriez dire que c'est presque devenu un réflexe ? Sachant que ça évolue tellement vite, que de toutes manières…
I : Si on veut pas être à la traîne à l'arrivée on est obligé.
C : Oui donc pas spécifiquement besoin d'une information très cadrée sachant que c'est forcément implicite, c'est ça ?
I : Ah en tous cas nous évidemment on est dans un milieu comptable donc on est régi par un tas de règles auxquels on ne déroge pas. Après y'a le, y'a des outils. Nous c'est surtout les changements d'outils qui nous gênent en informations, maintenant au niveau des principes comptables malheureusement, heureusement ou malheureusement, ça fait quelques siècles qu'ils ont pas changé.
C : Mais de manière générale vous avez le sentiment d'être bien informé sur l'orientation que prend l'entreprise dans sa stratégie, dans son évolution ?
I : Alors là on va parler franchement, y'a deux écoles encore. Bon évidemment on parle de, ça dépend beaucoup de l'encadrement supérieur donc évidemment que maintenant on a un encadrement supérieur qui est jeune, dynamique, qui transmet l'information.
C : D'accord.
I : Si on se replace dans un contexte beaucoup plus ancien où certaines tranches de la hiérarchie supérieure s'autorisaient à penser et pas les, et pas les autres.
[interruption extérieure]
C : Maintenant votre responsable est plus jeune ?
I : Voilà, donc maintenant on est beaucoup plus au courant des orientations qui sont prises au niveau de la direction générale et de la direction du pôle, ce qui est, ce qui vous permet d'anticiper.
C : Par quel biais ? Enfin cette information…
I : Mon responsable d'unité, les responsables d'activités. Donc on fait des, des réunions hebdomadaires ou là l'info circule bien.
C : Pour la stratégie d'entreprise qu'est-ce qui, d'après vous, vous informe le plus ? Comment cette information elle passe ?
I : Alors là je, aujourd'hui j'ai un responsable d'activité ce qui est parfait.
C : D'accord.
I : Non, non, il nous transmet vraiment bien, bien la, l'information.
C : Donc là c'est vraiment, ça suit vraiment…
I : La voie hiérarchique quoi.
C : D'accord. Tout ce qui est documents interentreprises ou intranet, tout ça c'est…
I : L'intranet nous informe, comment on va dire… Pas aussi de manière, là c'est de manière pointue, on sait exactement ce qui va nous toucher, après les informations qui sont données sont vraiment très générales et puis laisse trop libre cours à l'interprétation.

C : D'accord. Et donc, toujours par rapport à cette information, est-ce qu'il y'a parfois un discours vraiment objectif, ciblé, sur la gestion des compétences, sur la formation qui va en sortir ?
I : Alors c'est pas, c'est pas un sujet qui est abordé en tant que tel. C'est toujours, bon ça fait partie de notre cahier des charges de manager de détecter les potentiels enfin c'est quelque chose qui ressort donc dans le questionnaire. Quelle est notre mission à nous ? C'est détecter les potentiels et les faiblesses, de palier les faiblesses, de développer les potentiels. C'est dommage de laisser dormir quelqu'un qui est plein de potentiel en lui faisant faire un travail qui n'a pas la valeur ajoutée que l'entreprise pourrait apporter. Donc ça c'est le boulot de manager. Après y'a la volonté des gens, y'a les circonstances, y'a les possibilités d'évolution, y'a tout ça qui est à prendre et à mettre en ligne de compte mais réellement notre boulot c'est de détecter si des gens sont pas, sont pas sous-employés au niveau de leurs capacités et puis de détecter d'un autre côté ceux qui ont des faiblesses et qu'il faudra, qu'il faut palier par la formation.
C : Donc il y'a la stratégie et ensuite c'est à vous, sachant que c'est dans votre cahier des charges et c'est votre fonction, de réfléchir sur les besoins éventuels…
I : Bien c'est nous qui sommes en contact avec les gens, c'est nous qui arrivons à dire cette personne là a les capacités ou non.
C : D'accord.
I : C'est très, je le traduis de manière très abrupte, ça se passe malheureusement, enfin ça se passe pas comme ça en réalité, c'est pas celui-là à la possibilité ou pas. Celui-là a un potentiel naturel non exploité qui pourrait faire merveille ! [rire]
C : Mais donc, c'est pas tant votre manager d'unité ou disons la direction au sens plus large qui vous sollicite à ce sujet ponctuellement, c'est intégré dans votre rôle donc de toutes manières vous aurez une réflexion là-dessus.
I : De toutes manières on l'aura.
C : Donc c'est dans votre cahier des charges ?
I : C'est dans le cahier des charges et c'est dans l'API.
C : D'accord. Et c'est une fonction que vous avez toujours eu le sentiment d'avoir ou qui s'est développé ?
I : Ca s'est, ça s'est développé. C'est vrai qu'au niveau formation le centre de formation prend de plus en plus les devants on va dire, se vend de mieux en mieux, c'est vrai qu'il y a toujours eu, depuis que je suis dans l'entreprise, des formations qui sont organisées, c'est vrai qu'on en entendait moins parler.
C : Et vous avez été formé pour exercer ce rôle-là ?
I : Du tout.
C : Non ?
I : Non.
C : Même encore maintenant ?
I : Même encore maintenant.
C : Et vous ressentez le besoin d'avoir plus de formations pour gérer justement les compétences de vos collaborateurs, voire les développer ? Pour accompagner la formation ?
I : Disons qu'on est, on est très aidés donc on a le, l'API qui est vraiment, un outil pour ça qui est très, très bien. On peut échanger, on échange sur les qualités, les faiblesses des gens donc quand les actions de formation arrivent a découler assez naturellement et comme je vous dis on est, on est dans un cadre restreint à la compta pour ça. C'est vrai qu'on a, on va pas dire une ouverture d'esprit limitée mais on est déjà très cadré donc après c'est vrai qu'il va y avoir des actions au niveau de la relation client, contact avec téléphonique, l'assurance, la maîtrise de soi, ce genre de chose. Pour des gens qui sont, qu'on peut pressentir pour aller plus loin on peut aller leur faire faire une analyse transactionnelle, des gens qui ont une perception d'eux-mêmes un petit peu plus poussée.

C : Donc l'outil principal disons qui étaye cette fonction de gestionnaire de compétences pour vous c'est l'API en fait ?
I : Alors ça tourne beaucoup autour, sauf si y'a détection de faiblesses ou un besoin qui se génère au sein de l'unité.
C : Comment ça se détecte ça ? De manière…
I : Donc là typiquement si y'a un besoin à un poste qu'on va qualifier de plus intéressant ou à plus grande valeur ajoutée au niveau des termes après je vous laisserai le choix, le, bien évidemment qu'on va déjà regarder en interne si on a des gens qui font un travail à moins forte valeur ajoutée qui ont le potentiel d'aller faire ça. Ces personnes-là bien on va déjà voir où ils sont et puis après on va, on va voir avec eux les actions de formation qu'ils auraient besoin de faire pour pouvoir faire ça, que ce soit de la formation avec le centre de formation ou de la formation purement interne.
C : Donc au départ la détection se fait de manière on va dire informelle ?
I : Voilà, c'est au niveau, comme on dit, comme on se, toutes les semaines on se réunit, les cadres de l'unité…
C : C'est une discussion qui peut venir comme ça ?
I : Bien là, voilà, on cherche quelqu'un pour faire telle activité, telle activité…
C : Moi, j'ai remarqué telle chose…
I : C'est celui-là qui a le potentiel maintenant est-ce qu'on peut le libérer, comment on fait ça, comment on peut s'arranger. Disons que là y'a un échange là-dessus.
C : La gestion de compétences c'est quand même un sujet qui, qui est fréquemment traité donc entre les managers ?
I : Naturellement, oui.
C : Et le responsable d'unité.
I : Voilà. Jusqu'au responsable d'activité.
C : C'est quand même, donc vous formez quand même une équipe assez soudée là-dessus ?
I : Là-dessus, voilà, exactement.
C : D'accord.
I : On se rencontre régulièrement, y'a une bonne ambiance qui permet des échanges, je dis pas que s'ils se tiraient dans les pattes que ça se passerait, se passerait aussi bien.
C : Donc,il y a un outil de concertation, ces réunions assez régulières, il y a l'outil API, il y a d'autres choses ? D'autres outils, d'autres documents ?
I : Bon y'a tous les entretiens qu'on peut avoir avec le collaborateur directement mais ça c'est plutôt détection de faiblesses à ce moment-là.
C : D'accord. Mais là encore, ça c'est du relationnel quotidien.
I : Voilà. Ca c'est vraiment manager de proximité, enfin ils ont nommé ça de manière tout à fait logique et c'est vrai que c'est nous qui avons l'info.
C : Et avec l'outil API il y a pas d'autres outils en soutien comme par exemple un référentiel de compétences, des indicateurs de performance ?
I : Alors on détient nous les indicateurs de performance, mais l'indicateur de performance il est sur l'activité qui traite, si vous voulez moi j'ai une équipe où on saisit les factures fournisseurs, y'a, la description, bon y'a une polémique là-dessus mais bon, la description du cahier des charges c'est de l'opération, opératrice de saisie. Maintenant, le processus ayant pas mal évolué, l'entreprise ayant pas mal évolué, le processus n'est pas appliqué. Donc elles arrivent à faire un travail plus sur le relationnel et d'explications qu'un travail de saisie pour lequel elles sont reconnues. Donc là c'est vrai que on appuie depuis un an ou deux sur le relationnel et il va falloir qu'on travaille là-dessus, politique service partagé où là on est bien au courant aussi, politique service partagé, le besoin aussi d'avoir, d'aide, de coaching par rapport aux collègues nous pousse à aller faire de la formation. J'en ai deux, je les ai envoyés à l'affirmation de soi parce qu'elles avaient toujours tendance à dire oui, oui, oui, et c'est pas aider de dire oui, oui, oui. Dire oui, oui à tout c'est pas, c'est pas la bonne formule.

C : D'accord.
I : Donc du coup on arrive à des actions de formation individuelles. Au niveau de groupe je pousse pour la relation clients, on a pas encore décidé d'envoyer l'entièreté du groupe faire une formation en relations clients ou quelque choses comme ça parce que dans vos questions, comme je disais, c'est la question 12 qui dit 'selon vous la formation est-elle un levier économique d'entreprise ou relève-t-elle majoritairement d'une politique sociale ?'
C : C'est un ressenti général, il s'agit pas de choisir.
I : Non, non, non mais de manière générale, comme je dis c'est les deux parce que y'a la formation volontaire qui va donc, enfin la personne motivée, lui permettra de mieux performer, le processus performera mieux, l'entreprise performera mieux, c'est un levier économique. Après, y'a toute cette problématique de formation obligatoire. C'est pour ça que je les ai pas envoyés entre autres, maintenant vous devez faire, on vous y colle, y'a pied au mur, on se dit on va passer un jour ou deux à se les rouler donc…
C : Donc vous avez le sentiment que c'est pas efficient comme processus ? Enfin que, comme c'est obligatoire, du coup…
I : Disons, il faut que les gens fassent la demande. La formation c'est très, je vois dans les cursus, les cursus de manager de proximité où évidemment que bien on est obligé de suivre ce cursus-là, y'a des, des formations qui sont très intéressantes où on est motivé à y aller, où on apprend beaucoup, mais y'en a d'autres… C'est un cursus. On se sent moins concerné ou on se sent déjà suffisamment spécialiste, suffisamment, bon on va pas être prétentieux pour autant, mais c'est vrai que on se sent moins concerné donc là évidemment est-ce que on en retire tout ce qui aurait dû, ou d'attendre que nous fassions la démarche, dire là tiens il faudrait quand même que je m'améliore, je vais prendre cette formation.
C : Est-ce que vos collaborateurs vous font des demandes par rapport à une direction que eux ils veulent prendre dans leur carrière donc une formation qui les attire sur tel ou tel domaine qui n'est pas forcément…
I : Très peu.
C : Très peu ? Donc pas envie de…
I : J'ai pas eu de cas jusque-là.
C : D'accord.
I : J'ai eu des collègues qui ont, qui ont eu ça dans leur équipe, dans leur groupe mais personnellement j'ai jamais été confronté…
C : Pas de…
I : …à quelqu'un qui veut s'orienter sur autre chose, qui demande une formation externe et autre, j'ai jamais eu.
C : Parce que j'ai déjà entendu ici par exemple que vous avez déjà tellement de formations disons obligatoires de par l'évolution technologique de toutes manières, l'évolution de l'entreprise etc, que finalement ils avaient plus vraiment le sentiment de pouvoir choisir quelque chose, de profiter en quelque sorte de l'offre que propose le catalogue, vous voyez ce que je veux dire ?
I : Non.
C : Ici, c'est pas un sentiment que vous avez ?
I : Non, je vois pas bien ce que vous voulez dire. Parce que besoins personnels, je…
C : Lors d' entretiens précédents, des personnes m'ont dit : mes collaborateurs ils ont l'impression d'avoir trop de formations et puis en fait ils sont un peu frustrés parce qu'ils aimeraient bien choisir des formations qui leur plaisent dans le programme par exemple.
I : Voilà, mais bon évidemment si y'en a un qui vient avec la soudure du PVC, je vais dire oui c'est cela oui, en dehors des heures de travail, il faut que ce soit en relation avec le domaine qu'on traite.
C : Est-ce que y'a des…
I : Je veux bien mais y'a des bémols aussi.

C :Il y a des collaborateurs qui viennent vous voir spontanément pour parler formation, pour évoquer une envie de formation qu'ils ont pour peut-être un manque, un besoin ?
I : Non, non ils viennent plutôt me voir pour évoquer un manque de formation de certains collègues.
C : D'accord.
I : Sur le processus, non. Alors c'est vrai qu'on a, y'a vraiment en ce moment on privilégie l'API. Bon c'est vrai que l'API formel prend vraiment peu de temps puis on profite après pour faire des, pour discuter vraiment de la personne et ça c'est vraiment le moment privilégié. On le fait deux fois par année donc l'entretien intermédiaire plus l'entretien normal qui cadrent pas mal l'année, évidemment qu'on est, l'équipe n'est pas loin.
C : Tout à l'heure vous avez parlé de coaching.
I : Oui.
C : Vous avez la sensation d'avoir une fonction de coach ou de, parfois un petit peu de tuteur ?
I : Tuteur c'est peut-être un grand mot. Alors le coaching oui par rapport à des gens qui ont du potentiel. Mais c'est vrai que les coacher, les pousser à se développer puisque y'en a qui sont finalement très bien, qui sont, qui ont le potentiel mais qui sont frileux de caractère, ou qui se sentent pas la carrure d'aller, de se lancer, qui sont pas assez sûrs de soi et je sais pas, là c'est vrai que…
C : Donc un rôle essentiellement motivationnel ?
I : Les, déjà les réconforter dans le potentiel qu'il a peut-être pas détecter, bon il le sent certainement mais pas, je, moi déjà en tant que supérieur je suis sûr que lui il y arrivera. Rien que ça déjà ça le lance dans la démarche de se dire tiens y'a quelqu'un qui me fait confiance là-dessus, j'étais peut-être pas sûr de moi. J'ai un exemple précis en tête quand je raconte ça. J'ai quelqu'un qui au niveau technique est, dans l'ancien groupe que j'avais, qui était, qui est trèstrès bon techniquement, un petit peu jeune donc peur de prendre de la responsabilité hiérarchique, des responsabilités sur le personnel ce qui retient beaucoup cette personne, c'est vrai que le travail c'est lui donner confiance, lui donner quelques ficelles et donc quand je l'avais encore sous ma responsabilité bien je lui laissais gérer du style les vacances, du style, ce genre de choses pour obliger à faire par petits pas la démarche de management direct, de devoir dire non à des vacances c'est pas facile.
C : Et ça, à ce genre de profile que vous pourriez conseiller, par exemple tu devrais t'affirmer, tiens tu devrais faire par exemple « l'art de l'exposer »…
I : Exactement. Ce, bon en fonction d'où on l'amène.
C : Et ça, pour disons l'orienter un petit peu sur telle ou telle formation, vous en parlez d'abord avec l'interlocuteur formation ou vous connaissez bien le programme, vous…
I : Le programme, j'ai la chance de travailler depuis plus de seize ans dans l'entreprise donc je connais quand même pas mal le programme de formation ! Pour l'avoir bien pratiqué !
C : D'accord !
I : Et puis de le passer en revue chaque année avec tous les collaborateurs de l'API, dire voilà le type de formation qu'on vous propose, je vous rappel,donc quand on en a quinze, seize ça fait quand même un bon rappel ! Je commence à bien maîtriser le catalogue !
C : Et, oui, tout à l'heure j'ai évoqué le tutorat. Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'organiser des formes de tutorats entre collaborateurs ?
I : Alors, non.
C : Par exemple, un collaborateur est déjà formé, revient, demander à celui qui est déjà formé de disons se mettre en couplage, en duo, d'être un référant pour la personne qui revient de formation ?
I : Ca c'est naturel.
C : Ca se fait naturellement ?
I : Je veux dire ça c'est des petites choses qui sont, alors ça va dépendre beaucoup des groupes évidemment, ça va changer d'un bureau à l'autre, c'est, à un moment moi j'avais deux équipes, l'équipe fournisseurs, l'équipe débiteurs, je fonctionnais pas du tout, du tout

la même chose. Donc oui, on va certainement mettre en place ça mais c'est en fonction de la, la vie, de la vie de l'équipe et de leur manière de fonctionner parce que ça c'est, c'est comme tout, on est dans le relationnel, on est dans l'humain, on est dans ce genre de chose-là donc on peut pas trancher en disant maintenant c'est la règle comptable n° 54, 25, 32, point 2, c'est comme ça.
C : Donc de toutes manières la vie de l'équipe fait que ça fait naturellement et vous avez jamais eu à le dire.
I : Et puis en fonction des personnes, beaucoup.
C : D'accord. Donc justement, là c'est en fait pour entrer dans la question sur le travail d'encadrement, est-ce que vous avez le sentiment d'avoir des procédures d'encadrement avant la formation, pendant le moment de formation, s'il y a plusieurs jours de formation qui ne sont pas consécutifs, ou en retour de formation, est-ce que vous avez, des procédures, des démarches établies ?
I : Non, comme on dit c'est du, on va dire c'est du perfectionnement.
C : Comment ça ?
I : C'est, c'est pas parce qu'on va prendre la formation X ou Y qu'on va changer de manière drastique notre manière de fonctionner.
C : D'accord.
I : Si mais, si on change complètement c'est qu'on dysfonctionnait nettement à un moment donné, c'est donc, mais ça, c'aurait été corrigé pas de manière, au niveau de la formation, ce serait plutôt, on appelle ça un entretien de cadrage ! Oui, oui. Mais donc là on est dans une situation d'amélioration donc il doit pas y avoir de révolution par rapport à la manière de fonctionner.
C : Et par rapport au poids de l'activité, à la charge de travail ?
I : Ah oui d'organiser, alors ça par contre évidemment qu'il faut organiser, il faut aménager le temps pour la formation. C'est clair du moment, on a pas encore eu à faire face à des formations qui durent plusieurs jours au pire c'était deux jours, trois jours, quatre jours donc très espacés ce qui fait que on arrive à combler sans problème mais il faut aménager ce temps de formation, faut pas que ce soit pénalisant pour la personne qui prend la formation, de dire que voilà de toutes façons, qu'il se fasse entre guillemets flingué par les autres, disant ah toi tu arrêtes pas de faire des cours et à chaque fois nous on rame pour faire ton boulot.
C : Et à ce moment-là, ça se fait naturellement dans l'équipe ou c'est à vous parfois de dire il y a un tel qui est en formation donc faudrait peut-être reporter ça, faire ça, décaler ce jour de congé…?
I : Alors, encore par chance, les formations tombent rarement en juillet/ août, des périodes de vacances, ils évitent de faire des sessions dans ces périodes-là ce qui fait qu'on a peu à gérer ce genre de chose. L'avantage de notre fournisseur c'est qu'on a un certain délai pour payer nos fournisseurs ce qui fait qu'on est pas en flux tendu au niveau des remplacements donc là, et la formation elle est proposée à tous, y'a pas on va dire de favoritisme, y'a des gens qui souhaitent pas se former, c'est un peu dommage mais on peut du moins essayer de les motiver, mais ils souhaitent pas, finalement je suis très bien à faire ce que je fais comme je le fais. Si, au niveau, à mon niveau en tant que cadre, je considère que la personne performe dans l'ensemble on va pas lui mettre, je veux dire ça sert à rien d'envoyer des gens en formation si ils veulent pas la prendre. Comme vous disiez c'est perdre du temps parce qu'ils appliqueront pas, déjà ils vont s'embêter pendant le cours, ils seront pas réceptifs et puis ils l'appliqueront pas, donc forcer à la formation c'est une grossière erreur.
C : Et par rapport au choix, on parlait tout à l'heure qu'ils vont pas choisir une formation qui se passe à une période où l'activité est assez fournie…
I : Mais ça c'est le centre de formation qui le fait.
C : Ca c'est le centre de formation qui de toutes manières…
I : Voilà. De toutes manières nous on sait très bien, y'a des règles claires au niveau de la compta, bien là on est dans une période qui commence à bien, bien donner et c'est clair

que nous en début d'année toute personne demandant congé ou s'absentant en début d'année sera sévèrement punie ! Non, je rigole mais ils le savent quand ils signent le contrat pour venir ici, ils savent que la fin et le début de l'année c'est quelque chose où on est présent, on est là. On va s'arranger pour pas que ça tombe là.
C : D'accord.
I : Je veux dire là aussi le centre de formation fait bien son job c'est-à-dire qu'il y a, y'a rarement qu'une seule session par année, c'est quand même bien ventilé sur les dates et puis on arrive à pas mal s'arranger là-dessus.
C : Et en retour de formation, vous prenez des dispositions, il y a des choses à prendre en compte selon vous pour le collaborateur qui revient de formation ? Pareil, est-ce qu'il y a des procédures ?
I : Non. Y'a pas, y'a aucune procédure.
C : Y'a aucune procédure mais disons des choses bien, bien ancrées, enfin…
I : Ici en tous cas c'est pas des formations métier pures, en tous cas pour l'instant, on va devoir, on va changer l'outil prochainement, on va devoir là faire une formation métier, donc le retour c'est le bon fonctionnement du processus, c'est le paiement en temps, en heure et en temps des fournisseurs, c'est des bouclements qui se passent bien, mensuels. Là on est plus, quand l'activité roule on va dire on est plus sur du, de la formation relationnelle, ça va être du, voilà, relations client, maîtrise de soi, etc. donc évidemment à quantifier c'est plus difficile, c'est vraiment dans le relationnel là qu'on se retrouve.
C : Donc par exemple une personne vient de faire une formation relationnelle, elle revient de formation, est-ce que ça va être pour vous l'occasion de dire bien là il a fait telle formation donc je vais le mettre sur telle mission, je vais lui confier tel projet ou je vais lui donner…
I : On fonctionne pas comme ça. On est à un niveau beaucoup plus bas, c'est pas, on travaille pas par projet, nous on est en train de saisir une masse que ce soit aux débiteurs ou aux fournisseurs c'est, voilà on traite l'entrant qui nous arrive…
C : L'activité change peu en fait ?
I : Voilà donc c'est pour ça que je suis pas confronté à une problématique justement où on va dire pour effectuer voilà tel ou tel projet il va falloir que tu te formes à ci, à ça, forme-toi je te mets là-dessus, ça j'ai pas. C'est une activité qui est très linéaire, pas en quantité mais en fonctionnement.
C : Et le ressenti des effets ? Est-ce que vous ressentez des effets par rapport à toutes ces formations ?
I : Alors déjà moi je demande un feedback à chaque fois qu'ils, qu'ils reviennent, qu'est-ce qu'ils en ont retiré, déjà la satisfaction parce que le formulaire formation développement l'a, nous on l'a pas, ça ce serait peut-être déjà bien.
C : Vous aimeriez bien avoir cet outil-là ?
I : Ca pourrait être intéressant de savoir déjà si les gens sont satisfaits de leur formation parce qu'entre le oui, oui, c'était bien et puis ce qui est, bon déjà même ce qui est écrit sur la feuille n'est pas toujours d'une véracité…
C : Vous pensez qu'il pourrait y avoir un discours différent entre ce que eux vous disent en revenant de formation et ce qu'ils écrivent dans ce questionnaire-là ?
I : Oui, évidemment, si à l'API on détectait une faiblesse et vous dites à la personne je souhaite que tu ailles te former là-dessus, etc., logiquement la personne va pas arriver en disant cette formation c'était de la daube, c'est pas, se tirer une balle dans le pied on va dire. Evidemment qu'on aura un retour : oui, c'était super, je me sens beaucoup mieux. En réalité j'aimerais bien aussi savoir si au niveau du cours il a marqué la même chose. Y'a un problème d'anonymat là-dessus mais…
C : Oui, bien sûr.
I : Mais c'est quelque chose qui pourrait, qui pourrait être intéressant.
C : D'accord, d'accord.
I : Comme quand on donne des formations d'avoir le ressenti des participants.

C : Et les effets de la formation vous les évaluez comment en fait ?
I : La satisfaction client.
C : La satisfaction client ?
I : A partir du moment où ça marche pas bien ou ça va pas les gens s'empressent de téléphoner au responsable.
C : Donc c'est des indicateurs de performance.
I : De qualité.
C : De qualité.
I : La qualité c'est pas quantifiable, c'est pas des coches je veux dire, c'est vraiment du…
C : Ca peut être par exemple moins de monde au téléphone pour des réclamations.
I : Voilà ou même des actions qu'il ou elle peut entreprendre de manière individuelle de faire des mails plus généralistes plus que de les cibler sur une personne.
C : D'accord.
I : Y'en a qui font ça mais qui se loupent aussi très, très bien ! Non mais c'est en essayant, parce qu'évidemment la formation ça donne, ça donne des pistes et des clés mais ça donne pas la méthodologie complète donc on comprend pas bien. Il faut toujours prendre quelques râteaux pour apprendre.
C : Et ces effets, donc c'est des petites formations souvent sur le relationnel, mais vous les voyez sur, vraiment sur le long terme ou c'est, ils sont souvent, ils sont perceptibles vraiment parfois immédiatement après un retour ?
I : On va voir les gens, ça dépend tellement des gens.
C : D'accord.
I : Mais mettez dans la tête de quelqu'un qui travaille depuis une année ou deux, qui vient du privé, qui travaillait pendant une année ou deux et puis maintenant on arrive, on dit on va faire vraiment service partagé, clients internes, on, une approche vraiment comme si on était une entreprise séparée et c'est votre client, c'est voilà il faut satisfaire le client à fond, c'est quelque chose qui, comme discours, qu'ils vont très bien percevoir, très vite comprendre. Quelqu'un qui est depuis quinze ans ou vingt ans dans la maison, qui voit pas de clients jusque-là mais travaille avec des usagers ou des collègues fonctionnaires, la démarche va être un peu plus difficile à amener.
C : D'accord. Et donc là en général les effets vont être un petit peu plus…
I : Voilà, ça va être plus dilué.
C : D'accord.
I : Et le but à atteindre est plus loin aussi et on veut bien que ça se passe tout de suite mais je suis pas prêt, je suis pas sûr non plus que ceux qui doivent recevoir le message soient prêts de recevoir d'un coup aussi !
C : Alors pour revenir, aux outils, parce que c'était intéressant tout à l'heure par rapport à cet outil, notamment les questionnaires de satisfaction, est-ce que dans votre collaboration avec formation vous aimeriez avoir d'autres outils par exemple que ça ? Quand vous collaborez avec formation, qu'est-ce que formation vous apporte en fait ?
I : Bonne question. Non mais c'est vrai que le catalogue, nous on se base là-dessus, vraiment sur le catalogue. Maintenant je suis en parallèle chef de projet, du projet Adage qui est donc l'administration, d'achats, des crédits, toute la partie administrative des achats. Régulièrement je suis en contact avec formation, Antonio qui m'a lié chez Monique Caligari, où on est en train de créer un groupe de travail pour la monter de toutes pièces cette formation, en disant voilà nous on va devoir, y'a une refacturation des coûts, y'a un nouvel outil, on voit qu'avec tous les changements qu'il y a dans l'entreprise, l'intégration de la Step des Chenviers, y'a une perte de connaissances et de maîtrise de qui fait quoi et quelle est la mission de qui. Avant de refacturer des coûts de manière différenciée, basée sur la qualité des prestations que le client doit fournir au prestataire de services, il faut qu'on puisse, nous prestataires de services, amener nos clients à un certain niveau. OK, on va vous facturer là-dessus mais par contre on vous forme votre personnel à ce niveau-là, on vous donne les moyens d'avoir la facturation la moins chère

possible. Là, formation-développement, nous, nous aide beaucoup là, c'est vrai que Monique Caligari s'est investie tout de suite dans le, dans le projet.
C : Vous apporte une expertise, une démarche ?
I : La démarche.
C : La démarche ?
I : Savoir déjà le, comme on dit on a une méthode qui, de projet qui est dessus, donc on a dans les équipes, détecté un team leader qui aide formation-développement dans ce cas-là, Monique, c'est elle qui va devoir, qui détermine bon voilà nous ce qu'on souhaite là-dedans c'est qu'il y ait des achats qui soient appliqués dans comptabilité, les demandeurs, c'est eux qui vont faire le travail, maintenant pour les achats et la compta, je te donne des noms, au niveau des demandeurs je te donne des noms de ceux qui font etc. et libre à toi d'aller choisir qui trouver là-dedans.
C : Et elle, elle a discuté avec vous des objectifs, des besoins, de…
I : Elle nous a expliqué la démarche déjà.
C : Elle a éclairci un petit peu tout ça…
I : Voilà, la démarche…
C : Elle vous a conseillé ?
I : La démarche de formation en disant bien on arrive pas comme ça en disant voilà je veux une formation là-dessus. Je veux dire il faut faire l'état des lieux des connaissances des participants, là où vous voulez les emmener, déterminer les deltas, quitte à en faire plusieurs des formations parce que tous n'ont pas le même delta, après de savoir si on cible des gens en fonction de ce qu'on va identifier.
C : Elle vous a proposé des méthodes pour identifier justement ces…
I : Alors là c'est elle justement c'est pour ça qu'on lui a proposé de, le lead sur ce projet de mise en œuvre et on lui a dit bien c'est ce qu'on attend de toi, c'est de nous délivrer la méthodologie. Nous on te donnera le contenu technique, on te donnera ce qu'on veut, c'est-à-dire qu'on veut, dans le cadre de ce projet-là, bien identifier quels sont les rôles, les rôles de la comptabilité, le rôle des achats, leur rôle à ces demandeurs, pourquoi, l'importance qu'ils ont dans le processus.
C : Elle vous a apporté une analyse, un regard d'expert, une analyse du travail, de votre activité.
I : Voilà ! Et nous on va dire ça on aimerait, voilà ce qu'on aime, faire ce positionnement et après de la technique.
C : D'accord.
I : Alors la technique on peut la fournir. Maintenant comment amener la technique pour que ce soit quelque chose de facilement digérable et même plus, qui soit apâté. Ca, c'est elle qui va nous amener un petit peu cette méthode.
C : D'accord.
I : Et on compte là-dessus parce que c'est pas […] comme on dit.
C : Elle vous a fourni donc une analyse, un éclaircissement des objectifs, disons une ligne à suivre.
I : Voilà.
C : Bien sûr. Après cette formation…Il y a déjà des dates, des sessions qui ont été prévues ?
I : On en est pas encore là.
C : Mais est-ce que vous attendez de formation aussi…
I : A l'organisation aussi, bien sûr, ils ont les outils à disposition, ils ont les salles, des outils, la méthodologie, ils sont habitués donc oui on va totalement s'appuyer dessus.
C : D'accord. Et en ce qui concerne l'évaluation de la formation ?
I : Alors, l'évaluation, bien il y aura les questionnaires et en plus du questionnaire on souhaite, dans le cadre de cette formation, comment dire, faire pas un test, mais pas loin, pas vraiment, voir si les gens sont, arrivent à être à ce niveau de qualité leur permettant d'avoir une facturation minimum.
C : Ca c'est une volonté qui vient de vous, du demandeur ?
I : Le service partagé, politique client, vous, vous avez la possibilité, ils ont la possibilité, la connaissance pour le faire, après s'il y a une mauvaise volonté, vous voulez pas

respecter le processus, aucun souci, nous on vous fera le boulot autrement, ça vous coûtera plus cher c'est tout.
C : Donc ça, la demande d'évaluation elle vient de vous ?
I : Voilà.
C : Et Monique, elle va vous aider à faire ça ?
I : Voilà.
C : D'accord.
I : Alors on sait pas si on va le faire sous forme de questionnaire carrément ou si, ça fait très scolaire, très…
C : Ca n'a pas encore été discuté ?
I : Non, non justement on disait, on aimerait bien presque sortir les gens avec un diplôme qu'ils peuvent coller au mur et…
C : Vous sentez que c'est un sujet quand même un peu, qui peut être sensible…
I : Très, très sensible.
C : Et là le partenaire formation, il vous…
I : Et c'est elle qui nous tempère aussi parce qu'on était là au début, allez mettez les empreintes digitales, vous avez le droit, vous avez pas le droit, on se détend là ! Vous amenez ça comme ça… Non mais là c'est, c'est là où tout le dialogue et tout l'intérêt d'avoir des gens spécialisés dans la formation, ça nous évite de partir dans des travers très comptables on va dire.
C : D'accord. Et tout ce qui est évaluation des effets après par contre ça c'est vous ?
I : Ca, ce sera nous. La performance du processus ce sera les refacturations qu'on devra faire, ce sera tout ça qui va nous, nous permettre de voir si les formations ont bien, ont bien abouti.
C : J'aimerais maintenant aborder la question du leadership, certaines personnes pensent que les managers de proximité rebutent disons à s'investir dans la formation parce qu'ils sentent que la formation pourrait menacer leur leadership au sein de leur équipe. Alors vous, est-ce que c'est quelque chose qui vous est déjà…
I : Moi, je suis relativement à l'aise avec le sujet parce que, comme je l'ai dit, j'ai repris l'équipe fournisseur depuis très peu de temps donc, dans l'équipe débiteur je suis passé dans tous les jobs de débiteur avant de devenir responsable donc j'avais de l'expertise de toutes manières du métier. C'était une chose donc facilitée en plus. Donc, expert, après quand il y avait des mises en place bah évidemment qu'ils prennent le responsable pour mettre en place les nouveaux outils qu'on a développé, donc après moi j'avais des actions de formation, c'est moi qui formait les gens. Plus les gens sont formés, plus ils travaillent bien, moi de toutes manières j'étais en référence donc là y'a pas, y'avait pas de souci. Je suis encore plus à l'aise là avec les fournisseurs parce que je sais pas faire, je connais très très bien la théorie, je connais très très bien les principes et tout, par contre il faut pas me donner une facture à enregistrer, je suis, je saurais pas. Donc comme je dis moi je suis pas, former vous beaucoup, beaucoup ! Moi je suis manager parce que je vais vous aider à prendre des décisions, je vais vous accompagner un peu à un endroit, je vais vous arrêter, je vais vous, mais c'est vraiment le travail du manager, je suis très peu dans l'opérationnel, c'est vraiment dans le conceptuel donc là je suis pas en danger, j'ai pas besoin de retenir la formation, les connaissances, comme on dit y'a beaucoup qui, la rétention d'informations fait le pouvoir, donc ça j'ai pas besoin.
C : Comme c'est pas les mêmes métiers c'est pas du tout le cas.
I : Voilà. Moi je suis plus dans le projet, l'avenir on va dire, qu'est-ce que va devenir la facturation fournisseurs, comment on va évoluer, comment on va se projeter dans l'avenir et comment on va travailler plus tard, que dans l'opérationnel où on dit ce cas il se règle comme ci, comme ça, ça c'est mon adjointe qui se charge du côté technique.
C : Vous avez déjà été confronté par exemple, bon vous m'avez déjà expliqué la formation chez vous c'est un petit peu de l'amélioration constante…
I : Voilà.

C : …mais à, je sais pas, disons une formation qui ne marche pas, vos collaborateurs n'en sont pas contents, ça a été mal fait, mal géré, mal organisé, des retards dans l'activité, bref toute une série de, de petits problèmes en déclinaison qui peuvent menacer un petit peu votre position dans le regard de votre équipe, qui peut menacer l'appréciation que votre équipe peut avoir de votre leadership. Est-ce que c'est quelque chose qui peut-être, qui…

I : Alors personnellement ma manière de fonctionner ça va être de regrouper l'équipe dans la salle de réunion, de poser le problème, dire voilà maintenant on a organisé ce genre de chose, visiblement ça fonctionne pas ou y'a des retours négatifs alors maintenant j'aimerais qu'on s'exprime, moi je vais vous dire pourquoi j'ai souhaité, parce qu'on s'est peut-être pas compris, c'est souvent justement, alors ça c'est le problème de l'API, c'est quand on fait des formations de groupe amenées par l'API, on a beau essayer d'utiliser les mêmes mots pour, mais c'est jamais les mêmes circonstances et c'est pas toujours perçu la même chose. Donc après de donner la même information à tout le monde à un moment X avec les mêmes mots pour tous, c'est pas un mal. Il faut que les gens s'expriment de toutes manières, c'est comme ça qu'on arrive à avancer.

C : Donc de toutes manières pour vous il y a toujours le dialogue qui sera là, qui permettra d'éviter ça…

I : Oui, je veux dire y'a pas de concurrence, de, oui y'en a certainement qui aimeraient bien être à ma place mais maintenant suivant les cas au quotidien qui vont dans les projets et tout y'en a beaucoup qui se disent finalement on est pas si mal où on est puis… descendez ramer là-bas !

C : D'accord.

I : Non mais c'est, c'est vrai que y'a des gens, au niveau de la hiérarchie des chose comme ça, y'a des gens qui sont naturellement leaders, qu'ils soient responsables hiérarchiques ou non, qui sont naturellement meneurs de groupes on va dire. Ceux-là normalement bien c'est ceux qu'on détecte dans les potentiels et c'est des gens, on leur, on leur propose, on en discute, donc toi tu es leader naturel. Et là il faut les utiliser après pour transmettre l'information, mener le groupe, tirer vers le haut. Il faut les utiliser comme des moteurs et pas comme des freins.

C : tout à leur vous parliez de l'API, bon vous avez été formé…

I : Ah la la, les formations API [rires et tape dans ses mains] mais entre les problèmes que l'on trouve dans les fonctions administratives et les problèmes qui sont rencontrés par les managers de terrain, mais y'a un gouffre ! La formation c'est comment faire l'API, c'est pas trouver les compétences tout ça, on vous dit seulement comment faire l'API au mieux, pour éviter les coût…L'API, il est pas adapté à tous les métiers, on vous demande de fixer des objectifs, des objectifs personnel d'amélioration, de relation, de performance personnelle, mais c'est difficile à quantifier ! L'API c'est bien surtout car il impose un entretien obligatoire mais c'est tout. Sinon il est pas adapté aux différents services ! Au niveau de la formation il est pas adapté, dans la formation on vous dit de nous référer aux annexes, aux aides en cas de besoins de, de , pour définir des objectifs claire et précis, mais, mais, qu'est ce que je vais dire ! [tape sur la table]

C : Mais, a part l'API, est ce que vous aimeriez d'autre formation un peu plus ciblé par rapport à cette fonction de développeur, de gestionnaire de compétence ?

I : Oui pourquoi pas, mais c'est aussi surtout une question de société, d'environnement extérieure, est ce que …je veux dire qu'est ce que ça va m'apporter si, si en parallèle y'a pas une politique d'entreprise dans ce sens ?

C : Et justement, est ce vous avez le sentiment que c'est une fonction qui est reconnu, ça vous apporte quelque chose dans votre travail, dans votre, dans l'évolution de votre carrière ? Ca vous apporte un plus ou c'est que du travail en plus, ça vous apporte quelque chose par rapport à l'appréciation de vos supérieurs ?

I : Elle est reconnue, elle est reconnue mais comme manager à ce moment là, et comme vrai manager, c'est notre rôle de faire ça .

C : et vous aimeriez que ce soit peut être un peu plus pris en compte ?
I : Ça fait partie de notre métier. C'est qu'une de nos missions, c'est qu'un des points de l'API. Mais après c'est vrai qu'au niveau de l'entreprise on a plus tendance à reconnaître et valoriser les spécialistes que les gens qui dirigent des équipes. C'est la direction d'équipe qui en général n'est pas reconnue. Ça en effet je trouve que c'est quelque part pas normal. Diriger une équipe demande beaucoup plus d'investissement, de travail, d'énergie si on veut que ça roule bien et c'est un travail de tous les jours, et là voilà on l'a la reconnaissance, quand ça tourne bien, quand y'a pas de problème.
C : Donc c'est plus une reconnaissance dans l'unité, mais par contre au niveau de l'entreprise…
I : Oui, l'entreprise à une politique, elle a surtout mis en avant les spécialités, les diplômes, les spécialités des gens plutôt que le fait de diriger une équipe.
C : Est que vous penser que ce rôle va avoir tendance à prendre de plus en plus d'importance ?
I : Oui, oui, y'a des métier qui n'ont pas évolué pendant des années et des années et qui sont en train de partir, ça bouge beaucoup plus qu'avant et donc la formation… c'est de plus en plus un besoin, avant c'était un passage obligé, maintenant c'est un besoin…
C : D'accord, et bien je crois que je vous ai posé toutes les question que je voulais vous poser, merci beaucoup.
I : Mais de rien et bon courage pour la suite. A bientôt j'espère.

9.3 Entretien 3 : Françoise

Durée : 73 mn

C : On est dans quel secteur en fait ici ?
I : Alors là c'est la direction de l'environnement et mon rôle c'est l'assistanat de direction et la coordination administrative du pôle environnement.
C : D'accord. Vous avez une grosse équipe ?
I : Alors directement j'ai en fait quatre responsables de secrétariat qui dépendent pas hiérarchiquement de moi mais opérationnellement.
C : D'accord.
I : Et chacun de ces responsables de secrétariat ont des équipes. Ca concerne 18 à 20 personnes.
C : D'accord, donc ce sont 18 à 20 personnes dont vous avez la responsabilité.
I : Bien c'est à dire que moi j'ai un lien fonctionnel avec les responsables qui ont des équipes en-dessous.
C : D'accord.
I : Donc hiérarchiquement j'ai qu'une personne qui a elle-même, sous elle une équipe.
C : Mais par rapport donc au, pour entrer dans le sujet, par rapport à la gestion des compétences vous vous en occupez un petit peu ?
I : De l'ensemble.
C : De la gestion des compétences ?
I : Oui, justement, c'est d'ailleurs une des, une des questions que vous avez par rapport au cahier des charges et je vous l'ai sorti, l'extrait.
C : Alors justement, en ce qui vous concerne, dans votre cahier des charges, est-ce que vous avez…
I : Oui, je l'ai sorti. 'Contrôle la gestion et des promotions, engagements et formation continue au sein du secrétariat du pôle' donc je vous le laisse, 'dans une perspective prévisionnelle'
C : D'accord.
I : Voilà.
C :C'est, c'est très gentil. C'est quelque chose que vous avez, que donc vous aviez, vous saviez que c'était une de vos missions enfin c'est pas quelque chose de recherché, enfin vous aviez…
I : Non, en fait ce qui se passe historiquement avant en 2001 ce n'était entre guillemets que le service de l'eau, à peu près 200 personnes, ça concerne, ça comprenait aussi l'ingénierie de projets. Et puis lorsqu'on m'a demandé de venir à la direction du service de l'eau, une des missions du secrétariat de direction enfin du poste c'était de hausser, enfin de veiller à la formation continue et de, d'augmenter le niveau de formation des collaborateurs administratifs et de revoir les processus, etc. Donc en fait c'est parce j'avais déjà travaillé avec l'ancien directeur, au gaz, qu'il m'a demandé de venir parce que j'ai toujours eu ce, cet œil formation.
C : Donc en, si vous êtes arrivée à ce poste c'est en grande partie pour cette mission ?
I : Oui.
C : D'accord, parce que oui par exemplej'ai donc interviewé des gens qui ne savaient pas si c'était marqué dans le cahier des charges, ils sont allés re-regarder à nouveau et là ils m'ont dit 'ah oui' donc c'était pas spécialement…
I : Non moi c'était un des critères en fait quand on est venu me chercher en 2001, c'était d'augmenter le niveau de formation, le niveau des compétences des collaborateurs administratifs du service.
C : Vous avez combien de, depuis enfin quelle expérience, combien d'années d'expérience en fait ?
I : Euh, 34 ans.
C : De manager d'équipe ? Enfin de manager.
I : Alors en fait pratiquement mettons, responsable d'équipe sous différentes formes 32 ans. Dès le début on m'a donné des responsabilités professionnelles.

C : D'accord. Et donc, et bien au regard de votre expérience, comment vous voyez, pour aborder la première question, comment vous voyez donc votre travail d'encadrement aux différentes étapes, aux différents moments de la formation ?

I : Par rapport à la formation alors ce qui se passe c'est que en fonction des besoins du pôle, j'ai un certain nombre de personnes que je connais et je connais leurs compétences et je connais le delta de ce que veut l'entreprise par le pôle, à travers ça, et les compétences de ces personnes-là. Dans un premier temps, j'essaie de mettre la personne à la bonne place et puis en négociant avec cette personne, en disant 'j'aimerais que tu atteignes tel niveau là-dedans donc tu dois faire, tu dois, on doit se mettre d'accord là-dessus' et puis typiquement quand la nana arrivait c'est Josée Laure or Josée Laure n'avait pas du tout une fonction de responsable d'équipe à Formation, c'est cet aspect-là qu'elle voulait connaître, et bien on a là un plan de formation à part de manager d'équipe qui fait que elle doit, elle doit acquérir ce nombre de connaissances. Donc c'est presque du programme personnel et puis typiquement un des objectifs que j'ai cette année dans mon API c'est moi-même de tester sur les outils informatiques l'ensemble de l'équipe administrative et puis établir avec elle, avec chacune des personnes le point où il faut arriver et quelles sont les manques qu'elles ont par exemple.

C : Donc là pour l'instant c'est, vous avez donc une fonction de, d'évaluation des besoins…

I : Oui

C : …en fait dans votre équipe. Cette évaluation des besoins elle se fait sur quelles bases ? A part le regard quotidien sur le travail de vos collaborateurs, est-ce qu'il y a…

I : Bien il y a aussi ce que me disent les responsables d'activités puisque je fais l'interface et les différents responsables de secrétariat sont rattachés hiérarchiquement aux responsables d'activités et c'est eux qui me disent bien ça, y'a telle chose ou telle chose qui ne va pas ou le directeur qui me dit ou moi qui voit et là-dessus on prend des décisions. Typiquement l'histoire de, vous étiez là, lorsqu'on a évalué pour les PV, vous savez…

C : Oui

I : C'était typiquement une émanation d'un responsable d'activité qui m'avait dit, enfin deux responsables d'activités, la rédaction des PV n'est pas satisfaisante, etc. et j'avais contacté formation pour mettre quelque chose au point. Voilà.

C : D'accord, maintenant imaginons, vous avez des collaborateurs qui doivent partir en formation, est-ce que vous avez des procédures, des démarches pour prévoir son départ ? Pour, oui voilà, pour prévoir son départ ?

I : Alors y'a plusieurs axes là-dedans. C'est que la formation, bon le gros de la formation on en discute quand le nouveau programme sort, donc au moment de l'API, mais ça n'empêche pas qu'au cours de l'année si y'a des formations qui viennent à être organisées, je regarde si ça peut concerner quelqu'un parce que j'ai un budget de formation et si j'ai entre guillemets les moyens d'une formation nouvelle qui pourrait, qui est mise sur pied et qui pourrait correspondre à des besoins à la fois pour le collaborateur et à la fois pour le pôle et bien je viens vers les collaborateurs, vers l'équipe en leur disant y'a ça et, et vous venez. Alors ça y'a déjà en amont. Après, quand y'a l'inscription, et bien on veille que l'équipe soit pas démunie. Typiquement si plusieurs personnes d'une même équipe doivent suivre la formation, je priorise, je me mets d'accord avec formation pour qui va en premier, ça c'est pas, c'est pas un problème. Là-dessus y'a un deal qui est clair aussi pour les formations, c'est que je veux que les personnes quand elles reviennent de formation elles mettent un point en œuvre dans les quinze jours qui suivent et qu'elles le partagent avec l'équipe et avec moi, c'est toujours quelque chose à, à apprendre.

C : Ca veut dire que vous êtes parfaitement au courant de, des objectifs

I : De la formation, bien sûr.

C : De la formation.

I : Bien sûr je lis, enfin pour moi oui. Je lis, c'est, j'ai en 34 ans d'entreprise j'ai traversé plusieurs services et chacun avait des politiques de formation différentes. Au gaz, on pouvait suivre les cours qu'on voulait si on était bien avec le chef, tout en restant dans le

métier. Une fois on m'a refusé une promotion donc j'ai négocié une formation externe à la place. Au service électricité c'était deux, deux cours par année et par personne, que le cours dure une demi-journée ou cinq jours. Commerce, là y'avait beaucoup de cours métier qu'ils organisaient en dehors du plan de formation. Et puis quand je suis arrivée à l'eau, là c'était très ouvert et j'ai même pu suivre la formation leadership pour les cadres supérieurs étant donné que je travaillais essentiellement avec eux, donc pour avoir le même langage, etc. Donc j'ai la chance d'être dans un pôle au niveau formation malgré les coûts que cela peut engendrer pour les, je veux dire pour ma hiérarchie, la direction est hyper, est hyper ouverte.

C : Est-ce que, donc il peut y avoir des managers qui, où leur travail par rapport à la formation de leurs collaborateurs se réduit à : le collaborateur exprime son besoin et il l'inscrit en formation, ils reviennent, le seul retour c'est 'ça vous a plu ?' oui alors on en parle plus.

I : Non, justement c'est un des, un des bémols par rapport à, je pense que ça, ça va finir par déboucher sur quelque chose ici, c'est un de bémols que j'ai moi par rapport à Formation, c'est qu'en fait y'a pas de contrôle de connaissances à la fin de chaque formation qui dit vous avez, vous avez acquis les connaissances ou pas. On y va, le chef dit même pas 'ça vous a plu' des fois, on revient, y'a rien qui est appliqué ou bien y'a peut-être quelque chose qu'on fait, je dis bien peut-être. Si vous allez faire je sais pas un cours à l'IFAGE et bien il faut que vous fassiez un examen qui fait que vous avez 4,5 enfin qui prouve que vous avez acquis. Là on peut passer sa journée à bailler aux corneilles et y'a rien qui se passe. Ca c'est le bémol que j'ai par rapport Formation. Je sais pas par rapport à la, la, comment ça s'appelle, ça doit pas être un problème par rapport à la norme Eduqua parce qu'apparemment SIG a cette accréditation.

C : La norme n'impose rien dans ce sens.

I : Dans ce sens-là alors… Moi je, j'exige ça, c'est-à-dire que dans les quinze jours vous choisissez une chose, vous la mettez en place et vous en parlez aux autres.

C : Donc y'a une vraie, donc déjà y'a une vraie discussion autour de la formation sur les objectifs…

I : Absolument

C : …à atteindre et en retour de formation sur, vous avez en tous cas une…

I : Un dialogue

C : …y'a un dialogue et au moins une mission de, qu'une compétence en construction soit…

I : Utilisée

C : …soit transférable dans le milieu.

I : Voilà.

C : D'accord. Et donc ça c'est, vous en discutez avec la personne de ces, y'a un choix, y'a une priorité ?

I : Bien c'est-à-dire que c'est la personne qui décide. Quelque part, comme je suis la seule à faire ça dans l'entreprise je pense, j'oblige pas, j'ai pas la prétention de connaître l'entièreté du cours, c'est pas mon objet, c'est aussi que la personne se prenne en, comment dire, en charge en disant bien 'oui, y'a une chose qui m'est utile à moi et puis je veux la vendre, je vais la vendre à mes collègues'. Typiquement, vendredi matin…ça concerne même l'apprenti. L'apprenti, enfin maintenant le stagiaire et les apprentis et les nouveaux collaborateurs, je leur fais un laïus sur le savoir vivre en entreprise, sur l'organisation du temps de travail. Et là l'apprentie elle a eu un cours au mois de décembre et puis je lui ai dit l'organisation du temps de travail c'est toi, donc cette journée de travail, c'est toi qui va me la faire et c'est pas moi qui, moi je ferai que…comment dire, donc j'ai repoussé le rendez-vous parce qu'il était prévu la semaine dernière, j'ai dit tu vas sur la base de ton cours me dire ce que toi tu penses de ton, de ta propre réalisation et de ce que t'as pu apprendre et moi je corrigerai, donc je ferai le savoir vivre en entreprise, ça c'est bien évident. Donc même pour l'apprenti je fais ça et donc je suis, enfin je veux dire c'est quelque chose, ils sont libres de faire quelque chose, je demande pas de m'appliquer 100% du cours mais quelque chose qui leur est utile.

C : La question de l'évaluation c'est quelque chose qui vous préoccupe, enfin en retour de formation, c'est quelque chose qui vous préoccupe, enfin vous ressentez un manque de ce côté-là, au niveau de l'évaluation ?
I : Oui l'évaluation, l'évaluation formelle de si la personne a suivi le cours. Alors moi je pallie ça en disant bien le… Enfin tout le monde est clair dans mon équipe parce que là où y'a des responsables de secrétariat et, enfin ça eux ils ont compris cette nouvelle structure qui est mise en place, ils ont pas eu le temps, ils sont mis dans le guidon, ils ont pas le temps de faire cette démarche, je l'implémenterai plus tard mais ce sera pour tout le monde la même chose, je, c'est à côté qu'ils essuient les plâtres puisque avant j'était leur chef direct, mais ça peut, enfin je veux dire ça pallie ce…
C : C'est une démarche que vous avez mis en place en demandant conseil auprès de formation ?
I : Non.
C : C'est de votre côté ?
I : C'est moi.
C : D'accord. Et en revenant, cette personne-là en retour de formation elle a, bon elle a acquis quelques compétences, enfin qui sont en construction, est-ce qu'au retour de formation il vous est déjà arrivé de redéfinir le poste, les missions par rapport à ces nouvelles compétences, par rapport à ces acquis ?
I : Alors, par rapport à ces acquis ce qui se passe en général c'est qu'il y a un certain nombre d'activités qui sont soit dédiées à une ou deux personnes en tandem soit qui sont en tournus donc en fait par rapport au cours qui a été suivi si il y a une activité qui est en relation avec ça elle sera prioritairement donnée à cette personne pour qu'elle ait l'occasion de, comment dire, de mettre en application, de pratiquer.
C : D'accord.
I : Et je, comme l'effectif, surtout avec le temps partiel, faut jongler avec les agendas, en général je sais suffisamment tôt à l'avance pour les dates des séances donc si j'ai du travail typiquement de, qui peut avoir une incidence par rapport à ce cours, je le mettrai de côté ou je, pour que la personne l'ai. Maintenant, redéfinir la mission précisément non, parce que c'est, enfin c'est pas aussi formel que ça puisque le travail administratif c'est à géométrie variable aussi donc je fais en sorte de cibler.
C : D'accord. Maintenant si on se met dans la situation où il y a plusieurs jours de formation qui ne sont pas consécutifs donc y'a une journée de formation, y'a un espace entre et une autre journée de formation. Est-ce que là aussi par rapport à vos collaborateurs vous avez des procédures, des démarches ?
I : Non, en général, en général comme j'ai de la peine pour moi parce qu'en général pour le, pour la deuxième partie du cours on nous demande de faire un travail préparatoire et à titre personnel, déjà moi j'ai de la peine, vraiment faut que je me force etc. donc je ne l'impose pas. C'est au bout du, enfin, au bout du cours où en fait le deal est clair quand la personne revient c'est, voilà.
C : D'accord, s'il y avait des choses à faire entre ces deux jours ?
I : Je leur fiche la paix.
C : C'est son, c'est sa responsabilité.
I : Oui.
C : C'est son travail. On verra à la fin.
I : Voilà, absolument.
C : D'accord. Et par rapport à la réorganisation du travail de manière générale, est-ce que ce, vous, les envois entre guillemets en formation, vous faites attention à, par rapport, enfin est-ce qu'il y a des périodes plus ou moins propices pour envoyer des gens en formation ? Est-ce que vous interdisez certaines, certaines formations ?
I : Alors c'est un, c'est un dialogue typiquement, Josée-Laure devait commencer le *manager de proximité*, elle aurait eu l'occasion en décembre de prendre beaucoup de cours mais étant donné qu'elle avait déjà malheureusement manqué au mois de novembre et bien je veux dire elle les prendra en 2008 au lieu de les prendre en 2007. Donc ça c'est une histoire de dialogue, y'a pas de cours fixés d'une manière unilatérale

etc. parce que déjà je dois les valider. Ou bien typiquement quand y'avait des actions de sécurité, que ce soit au forum, que ce soit à la petite maison, des choses comme ça, on regarde le calendrier et puis bien toi et toi, toi et toi, pour que tout le monde passe et en fonction de, c'est très naturellement que l'on se répartit les séances. C'est vrai que par rapport à Formation le, entre guillemets le petit bémol c'est que le, ce qu'on a eu l'année dernière c'est qu'en fait y a eu, moi je pense que c'était parce que c'était la reprise de l'activité, mais on a eu beaucoup de cours organisés sur les dernières semaines, sur le dernier trimestre.

C : Oui

I : Et, alors que ça aurait pu peut-être être mieux réparti depuis, depuis février. C'est…

C : Donc parfois le planning de formation en fait est en contradiction un petit peu avec votre charge de travail ?

I : Oui.

C : D'accord.

I : Donc ça, ça devrait être mieux programmé sur l'ensemble de, de l'année. Par contre c'est vrai que Formation a contrario n'a peut-être pas suffisamment en amont l'info du potentiel de cours qui pourraient être organisés. Je pense que ça vient plutôt de ça. Bon c'est les inscriptions au mois de, enfin qui finissent entre guillemets au 14 décembre qui font qu'il y a une, comment dire, quel potentiel de cours à organiser mais là c'était après tout. Bon il y avait aussi les managers d'activités à organiser, plein d'activités d'unités, d'autres programmes mais voilà.

C : D'accord. Donc vous parlez formation avec vos collaborateurs, ça fait partie de votre mission principale, quelles sont ces occasions de dialogue pour parler formation ? Pour parler des développements de carrière, développement de compétences, quels sont, est-ce qu'il y a des moments privilégiés pour ça ?

I : Alors, y'a, je lis beaucoup donc de revues de management, des choses comme ça, des newsletter et choses, donc chaque fois qu'il y a quelque chose qui peut intéresser c'est pour moi l'occasion de dire…la formation c'est pas simplement, pour moi la formation c'est pas que le cours, soit dans le bâtiment d'à côté, c'est pas que ça, la formation pour moi c'est tout au long de l'année, c'est apporter des connaissances, apporter quelque chose aux collaborateurs dans les deux sens aussi. Aussi typiquement elles sont allées à formation sur la nouvelle présentation Power Point, je leur ai dit moi j'ai pas le temps d'y aller, le jour où j'ai besoin bien c'est vous qui allez me dire comment je dois faire une présentation […] ou des choses comme ça, là c'est le, le contraire typiquement.

C : Donc y'a une discussion constante ?

I : Oui

C : Informelle on va dire.

I : Oui, bien sûr.

C : Et ça fait partie du climat de travail…

I : Voilà.

C : …constant. Y'a des moments après qui sont plus cadrés, ciblés, spécifiques ?

I : Alors dans en fait quand je réunis mes responsables de secrétariat, quand je réunis mes responsables de secrétariat on en parle, c'est une fois par mois, on en parle et on essaie de comment dire de voir quels sont les problèmes, de voir comment ça peut être résolu, si quelqu'un a la connaissance qu'il l'apporte à l'autre groupe, etc. Typiquement y'avait un besoin au Chenviers de connaissances SAP, et bien c'est la responsable de secrétariat des eaux usées qui s'en est occupée, elle s'est proposée spontanément de dire écoute moi je connais, on se prend un après-midi, tu viens chez moi et on, et on fait ça. Donc c'est ce genre de tandems, etc. En fait c'est, chez nous, j'ai la chance d'avoir pu, moi je travaille pour ça aussi, mais que l'équipe me suive et c'est un, et la formation continue c'est un état d'esprit. Et puis maintenant ce que je leur ai inculqué c'est que c'est pas uniquement nécessaire dans l'instant présent pour le travail mais que c'est pour eux aussi en termes d'employabilité, comme les, vraisemblablement les effectifs vont être restreints d'une façon ou d'une autre, plus on a de cordes à notre arc, mieux ça vaut,

moins on est monotâche, plus on est facilement employable ailleurs, plus on a une vision plus large des choses, plus on est apte à acquérir d'autres concepts.
C : Donc c'est une communication sur ce sujet de la formation, du développement de compétences qui est très régulière…
I : Oui.
C : …donc avec un climat constant des réunions très ponctuelles et régulières mais c'est pas concentré parce qu'en général vos collègues parlent en priorité…
I : du API.
C : …du API, donc c'est pas concentré sur ce moment de, de l'API ?
I : Non, absolument pas.
C : D'accord.
I : L'API ça formalise simplement par rapport aux inscriptions ,bien qu'on s'inscrive en tout temps, l'API c'est plutôt la formation individuelle de la personne qui répond à un souci particulier ou un besoin disons particulier. Les autres réunions c'est d'une manière, d'une manière générale la formation, qu'a-t-on besoin et puis après on dit plus ou moins, plus ou moins telle, telle personne et après à décliner sur d'autres, etc.
C : La réunion concerne le travail de toute l'équipe ?
I : De toute l'équipe. L'API bien c'est plutôt le…et puis c'est parce qu'on a le nouveau programme à ce moment-là. Voilà.
C : IL y a des personnes qui pensent que la formation ça peut un petit peu menacer le leadership des personnes qui sont en responsabilité de cette formation pour leur équipe. Est-ce que vous avez senti ou déjà eu, déjà ressenti que la formation, l'envoi d'une pratie de votre équipe en formation a pu un petit peu, enfin menacer c'est un grand mot mais tout du moins peut-être nuire un petit peu à votre leadership, à votre… ?
I : Alors, ça n'a pas nui à mon leadership, ça a pu parfois pas nuire mais me pousser à modifier ou bien moi qui ai suivi des formations en me disant que j'ai pas forcément le bon leadership, je pense être une bonne responsable et puis finalement je fais des erreurs dans le leadership. Bon, à l'adapter, pas à la menacer.
C : A l'adapter ?
I : Disons ils prennent conscience en fait ils atteignent un niveau de maturité où en fait je me suis rendue compte que je les maternais et puis que c'était pas comme ça que je les rendais plus indépendants donc c'est dans l'évolution de la relation mais dans le bon sens du terme.
C : OK. Donc avec les nouvelles compétences acquises y'a une espèce de, y'a des…
I : Y'a plus de confiance. Les collaborateurs prennent plus de confiance, plus de responsabilités
C : Et c'est à vous finalement de vous adapter.
I : Tout à fait. Typiquement ce matin tout à fait par hasard j'ai vu des documents qui avait été mis dans le signataire du directeur et puis y'avait une bêtise, une bêtise crasse alors d'un côté on me dit oui mais j'aimerais bien participer à ECO 21 et bien moi je dis que déjà j'aimerais bien que tu fasses ta mission pour laquelle tu es chez nous. Je suis obligée, enfin vous voulez que je vous lâche, que je vous laisse tranquille et puis que je m'occupe surtout de ce que j'ai laissé tomber l'eau potable et les Chenvrier pour cette année en priorité. Là, je vois ça et pour moi la bêtise est grosse comme une maison, comment tu veux que je sois pas sur ton dos tout le temps. Moi je rêve que d'une chose c'est que le signataire il transite pas par moi, mais je sais bien que une erreur comme ça, ça peut pas, ça peut pas rester. Donc, non ça m'a eu, ça m'a eu, enfin je me suis rendue compte aussi à un moment donné que oui je maternais et que c'était pas le meilleur moyen.
C : D'accord.
I : C'est plutôt, c'est pas, c'est pour moi je le vois pas comme une, pas comme une menace, bien au contraire.
C : Oui donc c'est juste, c'est une réadaptation au retour du, des compétences des collaborateurs. Mais par exemple plus des, je sais pas le, l'évolution technologique ou la stratégie SIG impose que

une grande partie de l'équipe aille en formation, la formation se passe mal ou n'est pas bien comprise, etc. Est-ce que vous pensez que cela peut retomber en fait sur, pourrait retomber sur vous d'une manière ou d'une autre ?

I : Si l'entreprise a décidé d'envoyer les personnes à une formation moi je suis là quelque soit mon état d'âme, quelque soit mon sentiment personnel, pour appuyer le, comment dire, la décision de la direction. Alors, en général, quand y'a des décisions des fois plus critiques que je partage peut-être pas forcément et que je sais qu'ils vont peut-être présenter, si moi je le pense comme ça, que il va y avoir des réticences de la part de l'équipe, je fais une explication avant ou bien s'il y a eu un problème au retour de la formation je creuse et puis à ce moment-là je téléphone à Antonio. Typiquement on va, j'ai rendez-vous ce mois-ci je sais plus quand pour le debriefing sur le cours qui a pas donné satisfaction. On s'est, Antonio et moi on s'est planté donc on analyse, faudra qu'on analyse pourquoi. Donc en fait, ça me met pas, enfin je veux dire que j'ai pas peur de la confrontation, de l'explication, de passer un moment mais je laisse pas pourrir la situation parce qu'après ça fait boule de neige et puis on…

C : Donc par exemple là, dans cette situation-là du cours qui n'a pas marché, vos collaborateurs/ collaboratrices n'ont pas été satisfaits du prestataire mais vous sentez pas qu'en retour ça peut, ça peut nuire à votre, ça peut vous nuire ?

I : Non parce que en fait j'ai la chance, bon la chance je l'ai créée moi-même aussi parce que je respecte tous mes collaborateurs, toute l'équipe, c'est ils savent qu'ils peuvent parler ouvertement avec moi donc ils savent dans quel cadre j'ai voulu faire ce cours parce que j'ai fait une introduction etc., ils se sont bien, enfin ils se sont rendus compte que bien qu'il y avait, je leur avais dit que c'était un court test aussi. Maintenant bon on s'est planté, on s'est planté, j'avoue, j'avoue sincèrement mon erreur et je veux dire je pense que si je leur disais non de toutes façons c'est vous qui n'avez rien pigé au truc, que vous êtes des incapables, etc. comme des fois ça peut se produire de la part de certains managers, je pense que là je perdrais toute crédibilité mais autrement non.

C : Mais par rapport à votre responsable d'unité, pareil, toujours dans le même contexte, est-ce que ça peut, une formation qui se passe mal, est-ce que vous pensez que ça pourrait…

I : Non, non on en parle et puis on regarde. Non, non alors moi j'ai aucun, enfin je veux dire j'ai aucun souci de ce côté-là parce que le climat, enfin le, moi j'ai toujours dit la formation, alors c'est vrai qu'on ne peut jamais vraiment savoir, je veux dire un cours ne colle jamais à 100%, y'a toujours quelque chose à retenir et puis y'a aussi le fait qu'on participe avec d'autres personnes qui ont d'autres visions etc. Y'a pas simplement du one to one, le prof, le prof l'élève, c'est tout un contexte. Donc c'est vrai que des fois je dis, typiquement quand y'a eu manager de proximité je faisais partie de la première volée, je me suis dit, maintenant ça fait trois ans en arrière qu'on a commencé ou même quatre ans, j'ai trente-quatre ans de boîte, au trente ans avec le nombre de cours que je me suis dit qu'est-ce qu'on va m'apporter avec ça. J'étais dans le cas, typiquement dans le cadre que vous évoquez là. Qu'est-ce qu'on va me faire partir avec ça ? Et je suis polie. Y'a eu l'explication que c'est la fameuse pyramide etc., bon qu'il faut jouer le jeu, qu'on nous validait les cours qu'on avait suivis depuis trois ans, etc. Je me suis dit bon bien je repasse à la moulinette pour certains cours que j'avais suivis y'a dix ans, j'ai, bien finalement j'étais bien contente de, contente de les suivre parce qu'en plus j'ai vu des nouvelles têtes. Y'en a que un des cours ou alors là je, j'ai déboulé dans le bureau à Antonio et j'ai dit ça suffit le gars qu'il change ses exercices parce que nous ça fait, je m'en rappelle encore, il faut qu'il arrête de multiplier par le nombre de personnes, ça représente beaucoup trop d'argent dépensé et là donc Antonio a fait 'mais changez les exercices'. C'était vraiment du foutâge de gueule de la part de l'intervenant, là je me suis, enfin j'ai été voir Antonio, j'ai pas été voir mon responsable en lui disant attends, bon parce qu'aussi j'ai l'habitude de m'exprimer, je veux attends, alors là non, je l'ai fait directement dans ce sens-là.

C : D'accord. Donc on déjà parlé du cahier des charges. Est-ce que y'a dans d'autres documents de l'entreprise y'a mention de ce rôle de gestionnaire de compétences vous concernant ou c'est uniquement spécifié dans le cahier des charges ?

I : Alors dans le cahier des charges enfin c'est marqué à plusieurs endroits parce que c'est marqué aussi 'maturité commerciale comme, comme responsable d'un secrétariat ou d'un groupe administratif équivalent', 'formation complémentaire d'assistanat de direction', 'complémentaire de manager de proximité responsable d'équipe', donc là y'a donc toute la partie RH du pôle donc c'est, enfin je veux dire il vient de sortir mon cahier des charges donc en fait ça a été formalisé sous cette forme-là, à partir du moment où j'ai ce rôle de coordination administrative.

C : D'accord et donc vous, vous avez un rôle très, très précis orienté là-dessus en fait …

I : Oui.

C : Et d'une manière générale est-ce que vous pensez être au courant de la politique générale en matière de compétences des SIG, de la stratégie SIG en matière de…

I : Alors c'est ce que j'ai mis à la fameuse question six, j'ai, alors 'la politique de gestion des compétences au regard de ces objectifs d'évolution', non, 'y'a-t-il eu une communication ou une concertation concernant la gestion des compétences', non, parce que pour moi ça reste, alors je sais qu'y a des choses qui se passent mais en fait ça reste en haut de la pyramide et y'a rien, enfin ça, pour moi c'est le gruyère du Rhône pour le moment.

C : D'accord.

I : C'est pas encore bien, bien formalisé. On fait des bilans de compétences, on fait des…y'a ceux qui peuvent suivre des micro MBA etc. mais enfin c'est encore, tout ça est encore réservé à une élite ou bien y'a eu la formation des responsables d'unité, enfin y'a eu par strates comme ça. Cette gestion des compétences pour moi ça me semble, alors une fois par année Sanchez ou avant Vicky venait voir De Siemental pour voir quelles étaient les formations dont ils avaient besoin, pour moi c'est encore, encore à l'état d'embryon.

C : Donc vous avez le sentiment qu'il y a des petites actions ponctuelles mais vous avez pas l'impression d'avoir une connaissance générale de l'orientation que prend l'entreprise ?

I : Non.

C : Sur le…

I : Sur la gestion de compétences, non.

C : Et dans votre unité ? Réduit à votre unité, avec votre…

I : Avec, et bien réduit à, enfin l'unité est relativement petite. La formation, j'en ai discuté avec mon ancienne responsable donc elle est partie, là il va y avoir un nouveau responsable, c'est Martin qui va arriver le 1er février, j'en discuterai à ce moment-là avec lui. La gestion de compétences de mon équipe, c'est moi qui la fait. Maintenant la vision plus large de SIG, bien je sais où on veut arriver en termes de finances etc., on veut des gens qualifiés, super qualifiés, etc., ça je veux bien. Maintenant ce que je reproche un peu c'est qu'on va chercher les compétences à l'externe et ces personnes n'ont pas la connaissance de l'entreprise plutôt que de mettre l'accent sur des personnes internes qu'on pourrait donner des compétences, des compétences qui manquent et comme ça bien on multiplie le nombre de postes. Alors je veux bien que ça augmente les effectifs mais je crois pas que ce soit spécialement rentable ni humainement, ni financièrement parce que ça laisse des aigris qui ont, qui ont le temps de pas être bien et de faire éventuellement de mauvaises presses et puis les nouveaux qui arrivent à qui les vieux doivent apprendre le travail, bien si on nous a engagé de l'extérieur c'est qu'on est plus capable que vous et qui n'améliorent pas forcément le, le climat.

C : Donc c'est vous, de toutes manières votre unité c'est vous qui êtes responsable un petit peu de cette…

I : Gestion des compétences.

C : votre manager d'unité en fait vous, vous délègue cette mission ?
I : Alors l'ancien, l'ancien me le déléguait, l'ancienne me le déléguait, maintenant on va voir avec le, avec le nouveau.
C : Mais est-ce que ce manager d'unité, l'ancien et puis le nouveau peut-être, est-ce qu'il est, est-ce que lui c'est un vecteur justement pour faire passer l'information de, de la part de la stratégie SIG, sur les orientations en matière de compétences…
I : Bien je pense que, alors vecteur d'informations quand y'en avait pas de problème. Maintenant, je ne sais pas si elle était au courant de là où voulait aller l'entreprise en matière de formation.
C : D'accord.
I : Je veux dire si elle avait l'information elle me la passait bien volontiers et ça je, c'était un véritable plaisir, maintenant est-ce que c'est connu plus haut, j'émets des doutes.
C : D'accord. Votre, alors vous quand même, c'est une de vos missions spécifiques mais ceci dit vous avez beaucoup d'expérience mais est-ce que dans cet investissement dans un rôle de gestionnaire, de développeur de compétences pour un manager d'équipe, est-ce que ici à SIG, est-ce que, ou dans votre unité, est-ce que ça, vous avez le sentiment que ça vous apporte quelque chose ? Alors ça peut vous apporter personnellement mais après de manière plus concrète est-ce que ça vous apporte par rapport à votre manager d'unité, par rapport à votre carrière à vous, est-ce que ça vous apporte quelque chose ?
I : Alors, la satisfaction c'est que si les gens savent pourquoi ils travaillent et qu'on leur donne les moyens à travers la formation entre autres, à travers les dialogues, à travers les différents moyens, de bien accomplir leur tâche, on a vu le personnel motivé, solidaire, qui a plaisir à venir travailler, qui comprennent mieux les enjeux de l'entreprise parce que des fois c'est pas évident de faire passer certains, certains enjeux. Donc l'entreprise est gagnante parce que tout le monde tire la même corde. Moi j'estime que je suis que de passage ici et puis si je peux former, parce qu'on prend aussi un ou une stagiaire par année FCPM plus les apprentis, et puis leur donner le goût au monde du travail, à les préparer à une vie active qui sera pas forcément drôle, bien j'aurais rempli aussi j'estime une partie de ma tâche, de ma responsabilité sociale.
C : Donc c'est une satisfaction personnelle.
I : Voilà.
C : Mais après comme satisfaction plus concrète vis à vis de votre carrière ?
I : Mon plan de carrière à moi il est, il est extrêmement limité, c'est-à-dire je suis au maximum de tout compte tenu que j'ai, que je suis dans telle catégorie au maximum de tout parce que j'ai toujours été bien notée depuis toutes ces années. Ma satisfaction en tant que plan de carrière bien c'est d'arriver à la retraite dans de bonnes conditions et puis de valoriser, en fait c'est plus de valoriser l'équipe administrative qui a progressé auprès du responsable d'activité, auprès du responsable, du directeur, typiquement fin février, à tous les mois de février on fait une énorme présentation au forum pour les résultats du pôle environnement, au début je menais ça de A à Z, maintenant je fais que superviser, avant c'était que l'eau, la table, maintenant c'est le , la conversion des déchets, c'est la qualité des produits, c'est le conseiller scientifique, c'est la finance, etc. Moi je fais que superviser, c'est, comme je l'ai dit à Yves, tu me remercies moi d'accord, mais remercie l'équipe, moi j'ai qu'un rôle de chef d'orchestre là-dedans. Donc c'est le fait de pouvoir faire voir que l'équipe a progressé, que l'équipe est solidaire et s'il m'arrive quoique ce soit et bien le principal est assuré. C'est plus, en termes de plan de carrière, c'est de me dire j'ai ma conscience pour moi, j'en, j'ai fait, enfin je fais pas de rétention de l'information ni de formation ou quoique ce soit, je rends les gens autonomes.

C : Et est-ce que vous pensez que cette attitude, cette mission qu'a chaque manager de proximité responsable d'équipe, est-ce que vous pensez que ça devrait être plus reconnue au niveau de, enfin au niveau de la politique générale de l'entreprise ? Est-ce que un manager de proximité qui fait beaucoup d'efforts dans ce domaine-là ou qui prête beaucoup d'attention, est-ce que selon vous il devrait être récompensé d'une manière ou d'une autre pour cette…

I : Bien c'est pas tellement, c'est pas tellement, je pourrais dire oui entre guillemets ce serait facile mais normalement ça fait partie de notre mission, ça c'est dans le cadre de la, je veux dire des objectifs API qui nous sont fixés en tant que manager, moi j'en ai un au niveau de la formation, j'en ai toujours eu un toutes les années au niveau de la formation pour moi qui est naturel parce qu'il fait partie je veux dire de mon rôle de responsable et quelque part y'a pas à, y'aurait pas à récompenser plus quelqu'un qui fait en fait que son boulot par rapport aux autres qui ne le font pas.

C : D'accord.

I : C'est plutôt, c'est plutôt ça.

C : Est-ce que c'est juste une mission naturelle…

I : Oui, du responsable.

C : D'accord.

I : Alors c'est vrai que en tant que manager de proximité on est vraiment dans l'opérationnel, la tête dans le guidon, et que une grande majorité a peu le temps pour la gestion d'équipe et doit faire de l'opérationnel, les mêmes travaux que l'équipe qu'il a en-dessous donc en fait ils ont pas assez de temps pour se consacrer à ça. Donc c'est évident que c'est un peu, peut-être plus difficile. Moi, en ayant cette double casquette de coordination administrative, c'est plus facile pour moi pour avoir cette vue d'ensemble, bon j'ai quelques kilomètres de vol.

C : Donc vous, est-ce que vous pensez éventuellement que, vous pensez pas que ce rôle aurait intérêt à être plus précisé ou plus, plus cadré, mieux défini, peut-être pour permettre une plus grande efficacité de la gestion de compétences de manière générale ?

I : Ca pourrait, ça pourrait être fait mais c'est la même chose, je veux dire là c'est une mission aussi du responsable d'unité. Chaque responsable de, comment dire, chaque responsable a cette mission-là normalement. Maintenant quel est le temps dévolu, quel est le temps dévolu à cette tâche, quel est le, ça c'est normalement l'appréciateur qui doit juger si l'apprécié qui a des responsabilités est un manager dans ce domaine-là, enfin prône la formation.

C : Qu'est-ce que vous attendez de la collaboration avec un chargé de formation ? Bon, j'appelle chargé de formation la personne qui va être en contact avec vous prioritairement.

I : Oui, c'est ce que je fais déjà, c'est ce que je fais déjà quand j'ai des, quand, bien j'avais contacté Antonio, j'ai déjà fait d'autres choses avant, j'ai déjà fait avec, bien c'était avec Guscetti l'accueil dans les secrétariats de direction, enfin différentes choses. Pour moi c'est un, ce que j'ai marqué, c'est un tandem métier, Formation a le formalisme du raisonnement pour, comment dire, définir, préciser, clarifier le besoin, et puis moi de l'exprimer et puis que formation me propose une ou des solutions enfin comment remplir…pour moi c'est une sorte de tandem et de dialogue et ça je l'ai eu depuis des années. Je crois que… déjà dans les, on était ici, ça devait être 97, 98, j'avais organisé un cours parce qu'on ouvrait une hotline parce qu'on augmentait de 50% les tarifs, comment faire, enfin je veux dire j'ai jamais, à chaque fois que j'ai eu un besoin de formation, je l'exprime, spécifique, qui corresponde pas au…

C : Donc en, formation en fait vous, vous écoute et cadre…

I : Voilà, cadre.

C : …cadre votre demande.

I : En cas de besoin et bien on se met d'accord pour faire. J'ai jamais eu aucun souci de ce côté-là de dialogue.

C : Donc ils discutent avec vous de votre besoin mais y a-t-il d'autres apports, d'autres choses ?

I : Alors la seule chose qui me manque, la chose qui me manque c'est en fait quand on suit des cours, on évalue les cours et on fait les commentaires etc. et j'aimerais un retour

en fait notamment lorsqu'on a fait des critiques ou des propositions d'améliorations, sur comment c'est pris en compte parce qu'en fait si c'est des notes, ces notes elles sont compilées et puis toute la moyenne est à cinq. Et puis comment sont traités les propositions. Un truc tout bête, on a eu un super cours sur la gestion des compétences, enfin on peut pas appeler ça gestion des compétences mais RH, au mois de décembre, on a eu un super support de cours mais qui est complètement inutile à cause de sa reliure et qui trop luxueux. Je veux dire moi, tout le monde veut le mettre dans un classeur, à mettre deux trous, et comme c'est pas pratique on le laisse là ou quoique ce soit. Je veux dire on, je ne sais pas, moi ce qui me manque c'est on fait des commentaires, est-ce que peut-être le retour des actions sur les commentaires, ça pourrait être, enfin typiquement j'ai eu un cours au mois d'octobre et novembre, c'est un cours en deuxième, en deux parties, y'avait deux intervenants, le premier était innommable, il a passé deux heures de temps à prendre des renseignements sur nous parce que son successeur ce serait pas lui et puis le successeur il a recommencé le boulot et une demi-journée, au prix où c'est payé, multiplié par 240 personnes, c'est inadmissible. Moi je suis en manque à ce niveau-là mais c'est, je pense que c'est purement personnel, de savoir ce que, l'action de formation par rapport à nos commentaires. Alors j'avais la chance avant quand, c'était avant Wicky encore, alors lui c'était Monsieur Dunoyer à l'époque, alors lui à chaque fois que je faisais des critiques il me téléphonait parce qu'il voulait me faire changer mes critiques, parce qu'il trouvait que j'étais trop méchante.

C : Donc là vous avez le sentiment qu'en fait formation vous écoute mais par contre…

I : Non, non. Formation nous fait remplir un formulaire parce que Eduqua le demande. Qu'est-ce qu'il en est fait, comment c'est utilisé, je suis en manque de, enfin j'aimerais bien qu'on dise, alors évidemment c'est, c'est traité entre guillemet anonymement mais je mets toujours mon nom dessus, j'ai l'impression que de toutes façons c'est pour répondre à, enfin de toutes façons, c'est pour répondre à Eduqua, enfin à la norme Eduqua, et puis je suis, alors que si on me demande mon avis j'aimerais bien qu'on en fasse quelque chose ou bien qu'on me dise non écoute t'es la seule à penser ça, ou bien c'est trop, c'est trop important, ou bien on va faire quelque chose. J'aimerais avoir ce retour là dessus.

C : D'accord.

I : Alors autant je suis en amont quand sur une, comment dire, sur un projet particulier de formation, je suis, comment dire, satisfaite par rapport au rôle de formation, autant sur le posteriori j'ai ce manque.

C : Mais par rapport, donc ça par rapport à vos collaborateurs, collaboratrices qui reviennent de formation, vous aimeriez savoir un petit peu…

I : Alors je leur demande ce qu'ils, ce qu'ils en pensent, ce qu'ils ont pensé du cours à part le fait que je leur demande un point qu'il devront mettre en application, je leur demande de manière informelle ce qu'ils ont pensé du cours, indépendamment du fait qu'ils mettent en œuvre. Maintenant c'est par rapport à moi, l'année dernière j'ai suivi dix jours de cours, dix jours ouvrables c'est quand même, enfin neuf jours et demi, c'est quand même important, je veux dire…

C : Que vous avez le sentiment en tant que participant vous avez des choses à dire…

I : Des propositions.

C : …des propositions et que ça vous manque de savoir ce qu'elles deviennent

I : Voilà.

C : D'accord. On va parler maintenant des formations que vous avez reçues, est-ce que vous avez eu le sentiment d'être formée à la gestion de compétences tout au long de votre carrière, de votre parcours ou même peut-être initialement ?

I : Non, j'ai un programme de secrétariat trilingue donc il y avait pas de, en fait on m'a confié la responsabilité d'équipe assez rapidement par rapport à mon, comment dire, à mes atomes crochus par rapport à ça et puis des personnes, et puis après petit à petit on m'a formé en tant que responsable et puis moi j'ai pris des responsabilités d'organisation, des responsabilités d'équipe, etc. Gérer des compétences, pour moi c'est plutôt moi qui fais en sorte que les bonnes personnes soient à la bonne place, que en fait en

augmentant, en créant des tandems, en augmentant des compétences je fasse des polyvalences, que j'augmente l'employabilité des, des personnes, cette année je pense faire des rotations dans les responsables de secrétariat et l'année prochaine dans les équipes, mais ça, à gérer vraiment des compétences, non.
C : Donc vous auriez plus le sentiment que, sur ces pratiques vous vous êtes en quelque sorte auto-formée plus que vous n'avez été formée ?
I : Oui, absolument.
C : Oui ?
I : Auto-formée et puis mes lectures enfin etc.
C : D'accord, mais c'est, vous n'avez pas souvenir d'une formation qui a précisément, qui vous a appris à gérer des…
I : Oui, bon, y'a la formation au leadership mais ça, ça considère différents points de la fonction de management.
C : Donc c'est plus des petites choses que vous avez attrapées ?
I : A gauche, à droite en me disant ça, ça peut me, ça, ça me servira, ça bien c'est une bonne idée ou bien à un autre participant à un cours qui dit bien chez moi j'ai fait, j'ai fait ça, ou bien c'est aussi en comparaison, comme j'ai fait plusieurs services, des pratiques des différents services avec bien ce qui, ce qui est bien ou moins bien à mon avis, bien pour éviter des erreurs, des choses comme ça.
C : Est-ce que vous avez le sentiment d'avoir des outils pour exercer cette fonction ? Et si vous n'en avez pas, est-ce que vous ressentez un manque, un besoin d'outils pour exercer cette fonction ?
I : Alors nous ce qu'on a, alors déjà tous les services étant ISO on doit avoir un tableau qui reprend le, comment dire, la formation que tous les collaborateurs ont eu dans l'unité par année, ça va un peu plus loin parce qu'on voit la personne, les commentaires, les commentaires de la formation suivie et puis si jamais, ça vous pouvez, vous voulez une fois l'utiliser si…
C : Bien sûr.
I : Vous mettez le nom en blanc, c'est pas un problème, vous pouvez tout à fait, je pourrais même vous donner le fichier, si jamais vous avez besoin de supports…
C : C'est très gentil.
I : Alors moi ce qui me sert aussi en fait, alors ça évidemment j'ai pas accès à ça des RH et puis à une époque ce n'était pas du tout à jour… (intervention inaudible- l'interviewé se déplace vers son ordinateur) Alors, j'avais un fichier enregistré sous… C'est ça.
C : Donc qu'est-ce que c'est ce type de document ?
I : C'est ça en fait, et là ça permet de voir, ça permet de voir… (pause) Je vous montre juste une page. (intervention inaudible) Donc nous on a ça où on suit en fait, alors j'ai déjà, moi j'ai un budget formation.
C : Est-ce que vous pouvez vous rapprocher du micro ?
I : Oui, ah d'accord.
C : Excusez-moi.
I : Alors. Y'a un budget, en fait, c'est à ce tableau pour l'unité avec le budget formation de l'année…
C : D'accord.
I : Et puis par collaborateur le détail, le cours, la date, bon le budget, combien de temps ça a pris, l'appréciation du collaborateur avec des commentaires.
C : D'accord donc ça offre un résumé un petit peu de…
I : De l'année et puis lorsqu'il y a par exemple plusieurs collaborateurs qui veulent suivre les mêmes cours, de prioriser plutôt lui, plutôt, d'une année sur l'autre, plutôt cette personne d'abord qui en a plus besoin que l'autre, etc. Donc en fait c'est cette chose-là, ce fichier-là que, que j'utilise.

C : Et est-ce qu'il y aurait après, je sais pas, des choses qui ressembleraient plus à des référentiels de compétences…
I : Alors je sais que ça existe pour les cadres sup. Maintenant, mon sentiment personnel c'est que c'est plutôt utilisé contre quelqu'un qu'on veut pas à un poste, plutôt que pour valoriser des gens et faire ce fameux delta qui pourrait manquer par rapport à un poste, que cette personne pourrait avoir et, un delta de compétences.
C : D'accord donc ce serait plus des bornes au développement des compétences que un outil pour vraiment développer la personne ?
I : Oui, absolument.
C : D'accord.
I : C'est, enfin je pense que les quelques cas que j'ai pu, compte tenu de mon expérience dans l'entreprise et des cas depuis trois, quatre ans qui se sont passés, en général c'est un cadre intermédiaire qui veut un, qui aspire à avoir un certain poste que l'encadrement supérieur ne veut pas et qu'on utilise ce référentiel de compétences contre lui, alors au lieu de faire le delta et de le développer, de développer ce, le delta. Je, pour moi c'est pas, c'est dévoyer le système.
C : D'accord. Et, donc en, la plupart de vos collègues en général ont répondu, ont parlé de l'API pour parler des outils. Est-ce que pour vous c'est un, c'est un outil l'API dans ce domaine-là ?
I : Oui, parce que c'est en entretien obligatoire donc au moins ça oblige de parler de la formation une fois dans l'année.
C : C'est, ça contractualise un petit peu.
I : Oui.
C : D'accord. Et donc à part ce, le plan de formation, l'API, d'autres documents, d'autres choses qui…
I : Non parce que moi c'est une culture donc en fait j'ai pas besoin d'autres…
C : Y'a une veille constante en fait de votre part qui fait que de toutes manières…
I : Alors des fois je suis, comment dire, c'est beaucoup sur l'organisation, des choses comme ça et puis c'est montrer par l'exemple que, ce, une nouvelle chose c'est toujours une réticence au changement, que bien une nouvelle chose c'est, ça peut apporter quelque chose de bien ou une modification de la façon de faire, la connaissance aussi des outils informatiques. S'il y a d'autres choses, oui, pour autant qu'ils soient utilisés honnêtement. Moi, le référentiel de compétences, je veux dire, connaître les outils informatiques oui par exemple, enfin style Office, mais connaître à quel niveau, savoir ouvrir et puis pas utiliser les marques de révision, savoir faire de la fusion, faire calculer, mettre un tableau, faire un lien hypertexte ou, enfin je veux dire le référentiel faut dire pour tel niveau je veux, enfin le, c'est en général très générique. Et puis là on cherche quelqu'un pour remplacer un congé maternité, on m'envoie une assistante de direction avec trois langues étrangères et tout mais moi j'ai simplement besoin de quelqu'un qui sache bien écrire le français, et connaître PowerPoint donc en fait j'ai pas besoin qu'elle sache des langues étrangères, répondre à deux, trois téléphones en langue étrangère c'est pas un problème. Donc en fait le référentiel de compétences il faut qu'il soit très précis par rapport au poste. Là on va faire de la saisie des horaires et c'est plutôt, c'est plutôt chiffres, si la personne elle est pas bonne en français entre guillemets ça pourrait dans un premier temps être admissible. C'est, c'est, le référentiel de compétences faut qu'il soit précis aussi, c'est pour ça qu'en fait le contrôle des connaissances à l'issu d'une formation, le contrôle formel, me manque aussi. D'ailleurs ça, ce serait aussi quelque chose de bien pour que les collaborateurs après, que ça valorise mieux la formation en disant bien j'ai mon papier pour ça. Sur la quinzaine qu'on a suivi, qu'on a suivi cette formation, typiquement un truc SAP, on ressort on a un classeur de copies d'écran qu'on a stabiloté etc. mais ça veut pas dire qu'à la fin, je veux dire il pourrait y avoir un test, y'a, sur les quinze, y'en a dix qui ont été capables de faire une commande. Voilà. Voyez, ça, ça donnerait plus de valeur à la formation et puis plus de valeur au collaborateur qui l'aurait réussi.

C : D'accord. Et est-ce que vous aimeriez être mieux formée pour exercer cette fonction donc de développeur de compétences, de gestionnaire de compétences ?
I : Ah oui, moi je suis toujours prête à, à apprendre et puis, je veux dire c'est, y'a toujours quelque chose d'utile à, à appliquer. C'est pas, je veux dire…
C : Est-ce que vous ressentez un manque déjà ? De formation, d'outils ?
I : Non alors, bon, avec les heures de vol que j'ai, manque d'outils, j'aimerais un outil simple qui remplace ceci, je sais pas si un nouveau portail RH pourrait remplacer, remplacer ça et donner satisfaction à…
C : Quelles améliorations, enfin qu'est-ce que vous aimeriez voir en plus ?
I : A partir du moment où la formation est rentrée dans cette SAP-RH on a pas besoin de tenir en parallèle ce genre de fichier et puis qu'on puisse avoir de manière rapide l'état de ce genre d'information.
C : D'accord et donc au niveau formation vous ressentez pas de manque particulièrement, pas de…
I : Non, je les exprime, je sais que lorsque j'ai eu besoin de formations externes en les motivant etc. j'ai jamais eu de problème. Non, j'aurais été intéressée à suivre certains modules de responsable d'unité, justement par rapport à, alors j'ai pas le titre mais y'avait certains modules qui m'intéressaient. Antonio m'a largement, enfin, royalement octroyé une journée qui correspondait à un de mes soucis. J'en suis revenue un peu dépitée parce que les responsables d'unité qui étaient autour de la table, moi j'ai appris des choses, étaient complètement, enfin découvraient que si y'avait des objectifs API on pouvait les suivre tout au long de l'année et puis pas simplement une fois par année, j'étais un peu dépitée par leur niveau et leur manque de maturité donc je me dis oui ! Mais à part ça, non, ça, je veux dire, on est dans une entreprise où on a vraiment de la chance par rapport à la formation.
C : Donc vous ressentez pas un gros besoin, un gros manque, mais ceci dit vous seriez cliente pour…
I : Ah oui, bien sûr.
C : De toutes façons vous avez toujours un regard sur le, sur ce qui se crée…
I : Bien sûr.
C : Est-ce que vous pensez que cette fonction donc de gestionnaire, de développeur de compétences pour les managers de proximité responsables d'équipe, est-ce que c'est quelque chose qui va se développer dans l'entreprise ? Est-ce que c'est une fonction qui va, selon vous, s'épaissir, qui va s'étoffer, qui va avoir plus d'importance ?
I : De toutes façons y'a une, de haut en bas, alors c'est les discours de, une gestion prévisionnelle que ce soit en matières financières ou en matière des RH, j'en entends parler depuis la nuit des temps. C'est comme le monstre de Loch Ness qui réapparaît de temps en temps. Maintenant, comment passer d'une entreprise de 1500 salariés à 1200, 1300, quand on voit ce qui, en fonction de la libéralisation, en fonction de SIG services, enfin en fonction de ce qu'on peut inaugurer de l'avenir, comment, on va bien aussi devoir parler de, de gestion des compétences mais seulement pour parler, le faire, vraiment. Mais ça, ça commence, ça commence tout en haut, c'est pas simplement oui qu'est-ce qu'on fait si un tel se casse les deux jambes, les deux jambes en ski et ça ça doit venir depuis le haut.
C : Et donc pour ça, est-ce que vous pensez que les managers de proximité devront être mieux formés pour ça ou…
I : Bien c'est-à-dire que il va y avoir un choix à un moment donné, on va devoir se débarrasser d'un certain nombre de collaborateurs, ou bien de dire si tu veux, ou bien les missions d'entreprise changent, de dire à ce collaborateur la mission que t'avais avant elle se fait plus, elle doit se faire différemment, tu dois acquérir des connaissances. D'abord, est-ce que tu veux ? Est-ce que t'en es capable et est-ce que tu veux ? La question se pose sur le capable, le tu veux, un jour il pourra, le collaborateur pourra dire, enfin il pourra pas dire je veux pas, je veux dire à un moment donné c'est bien tu prends ou tu te casses. Donc la pertinence de donner de la formation à l'un ou à l'autre de, d'une

équipe, va se poser de manière plus hardue parce qu'on va vouloir aussi réduire les coûts, c'est-à-dire donner la bonne formation à la bonne personne qui sera le plus immédiatement employable dans une nouvelle activité, dans une nouvelle fonction qui répondrait aux besoins de l'entreprise. Donc ce, la question se posera de manière plus aigue à mon avis.
C : D'accord.
I : Et relativement rapidement. Moi je pense que dans les deux ans qui viennent c'est, ce sera un des enjeux de l'entreprise.
C : D'accord. Et donc pour conclure est-ce que pour vous la formation c'est principalement un levier économique, pour l'entreprise, ou est-ce que ça relève plus d'une politique sociale où sa valeur serait plus dans un petit peu le climat de travail, dans le développement personnel, individuel des collaborateurs ? Qu'est-ce que, comment…
I : Je pense que les gens sont, enfin que l'ensemble des collaborateurs se, enfin oui, j'ai, on a bien vu quand on a incorporé les collaborateurs des eaux usées qu'ils ont été contents d'avoir accès enfin à une formation SIG, au catalogue de formations SIG, et surtout au fait qu'on mette pas autant de restrictions qu'à l'Etat pour qu'ils suivent ces formations. A contrario c'est eux qui engrangent le plus haut taux d'absence aux cours auxquels ils sont inscrits mais ça c'est pour une autre question. Donc là aussi quand, dans la question préparation des cours, je refuse d'annuler un cours, à moins que vraiment il y ait, enfin je veux dire ça participe au fait que, quand on prend en charge une formation dans le sens, on s'engage à y aller. Indépendamment du coût, y'a le respect de toute la chaîne de formation, de ceux qui organisent, de l'intervenant, de, d'avoir pris la place de quelqu'un qui aurait pu être intéressé, etc. Je pense que les gens ils estiment que la formation à SIG bah c'est bien et puis c'est normal. De toutes façons en plus vraisemblablement ça les enquiquine parce que bien ils retrouvent leur travail quand ils reviennent et puis que, y'a des cours bateau, des choses comme ça. Je pense pas que les gens, est-ce que ça, enfin, ça participe au social entre guillemets comme la crèche, comme les cinq semaines de vacances, comme le repas de Noël, comme le fitness, je suis pas persuadée qu'ils voient… Oui, je veux dire bon ils sont contents d'avoir ce plan de formation, ils se rendent pas compte qu'à l'extérieur c'est sûrement pas le, c'est de loin pas, pas ça, parce que là c'est en plus à 99% sur le site du Lignon, pendant les heures de travail, qu'il y a pas de devoirs à faire, y'a pas d'examen à passer. Donc, c'est très confortable. Si un jour bien on nous met huit heures de cours mais on fait 8h30 – midi, si on en fait six à tout casser ça va bien et puis on a huit heures à l'horaire variable donc alors là, la pendule augmente.
C : En fait vous êtes en train de dire que, oui ça a une importance pour le climat de l'entreprise…
I : Oui.
C : …mais c'est pas le seul facteur.
I : Non.
C : Mais que de toutes manières il faudrait peut-être que ce soit peut-être un peu plus encadré et sérieux pour que ce soit un véritable levier économique, c'est ça ?
I : Oui, oui.
C : D'accord donc ça relève, vous auriez à choisir vous diriez plutôt, que c'est plutôt un levier économique ?
I : Pour moi la formation ça doit être un levier économique et puis à partir du moment où l'entreprise me paie une journée de cours je dois, quelque part, faire un retour sur investissement. Point barre.
C : D'accord. Très bien.
I : Voilà.
C : Je n'ai plus de questions, et puis merci beaucoup.
I : De rien.

9.4 Entretien 4 : Pauline

Durée : 43 mn

C :On est dans quel secteur en fait ici ? Vous travaillez dans quel secteur ?
I :Secteur du recouvrement
C :Recouvrement
I :Oui
C :Et donc ça consiste en quoi en gros ?
I : A récupérer les sommes d'argent qui sont pas rentrées à temps.
C :D'accord, d'accord. Et vous avez une grosse équipe de collaborateurs ?
I :Alors jusqu'à présent enfin jusqu'à la fin de l'année passée j'en avais cinq et puis dès le premier janvier je vais en avoir quinze.
C :D'accord. Et c'est, c'est nouveau pour vous de…
I :Les cinq personnes, je les gère déjà depuis un petit bout de temps, depuis quatre ans sauf erreur et puis ça doit faire sept ou huit ans que je gère trois, au moins trois personnes.
C :D'accord. Donc vous avez une expérience d'à peu près huit ans, c'est ça ?
I :Oui.
C :OK. Et donc est-ce que vous avez déjà eu à gérer des actions de formation pour vos collaborateurs…
I :Gérer c'est un bien grand mot mais si y'a des lacunes je les incite toujours et puis autrement si eux ils sont intéressés par un domaine quelconque j'aime bien discuter des cours avec eux oui.
C :Donc et donc vous parlez souvent formation avec, avec vos collaborateurs ?
I :Ah oui régulièrement, oui, oui. Alors plus particulièrement pendant l'entretien parce que là on a un moment privilégié. Bon en fait j'ai deux entretiens avec eux parce que je fais l'entretien officiel
C :API
I :API, voilà, et puis je fais toujours un entretien intermédiaire.
C :D'accord.
I :Donc c'est deux moments privilégiés où on parle aussi formation. Et puis après c'est sûr que quand eux ils suivent les cours j'aime bien avoir le retour de comment ils ont trouvé le cours etc. s'ils sentent que ça va leur servir à quelque chose, si c'est vraiment spécifique à leur travail, etc. Et puis aussi quand moi je prends des cours j'aime bien leur donner un retour.
C :Même, vous-même quand vous prenez des cours ?
I :Oui, oui, tout à fait oui.
C :Pour les inciter, pour leur donner un avis ?
I :Simplement parfois une information, moi je trouve que…
C :Ce cours-là était pas mal…
I :Voilà. Oui, oui, tout à fait oui.
C :D'accord. Et donc vous pouvez les solliciter pour des formations ? Et eux-mêmes vous sollicitent aussi ?
I :Absolument. Tout à fait oui.
C :C'est quelque chose que vous appréciez ça de parler un petit peu de, pas forcément de formation mais d'une manière générale de gestion de compétences, du développement de compétences ?
I :Pour moi, ça, c'est important oui, c'est important. Parce que je pense que c'est, ça, c'est une motivation quoi, je veux dire il faut évoluer.
C :C'est indispensable pour vous, pour vos collaborateurs ?
I :Alors les cours en eux-mêmes j'en sais rien mais c'est vrai que, il faut parler des compétences oui c'est sûr et puis les cours sont un moyen de les développer ou d'en acquérir d'autres quoi, oui c'est sûr.

C :C'est, pour vous ça fait partie de votre, de votre fonction…
I :Oui
C :…D'avoir un regard sur ces compétences, sur la manière dont ils se développent ?
I :Pour moi c'est essentiel parce que c'est en parlant de compétences, en les connaissant, en s'y intéressant, en essayant de les développer que on arrive à faire évoluer les gens, à les placer dans les, dans les secteurs qui leur conviennent le mieux, etc. quoi, c'est évident.
C :D'accord.
I :Ca me paraît évident oui.
C :Vous avez été, vous avez le sentiment d'avoir été formée à ça, à gérer des compétences, ou c'est quelque chose que vous avez appris un petit peu par vous-même, par l'expérience, en parlant avec vos collègues ?
I :Je pense que l'expérience ça aide beaucoup et puis maintenant je trouve que, je dirais peut-être un tout petit peu plus d'un an on commence à s'intéresser d'un petit peu plus près aux managers de proximité et qu'on leur donne quelques outils pour ça ou pour d'autres choses, pour gérer du personnel parce qu'en fait c'est clair que tous, tous les managers je suis persuadée que y'en a pas beaucoup qui ont cette formation-là à la base. C'est pas mon métier.
C :Bien sûr
I :Donc, l'expérience, je pense que l'expérience m'a beaucoup aidé et puis, je trouve que maintenant on commence à nous donner les outils mais c'est assez récent.
C :Alors quel type d'outils et quel type de formation, s'il a lieu ?
I :Oh on en a toute une craquée là je sais pas ils ont mis en place des formations de managers de proximité il y a quelques temps mais je me souviens pas si, je me souviens pas il y a combien de temps. Alors certains cours nous aident dans ça mais je me souviens pas d'un cours spécifique à la gestion des compétences.
C :Mais vous avez le sentiment qu'à travers ce cursus vous avez quand même eu deux, trois, vous avez quand même pu attraper deux, trois
I :Tout à fait
C :Deux, trois outils
I :Oui, oui absolument
C :D'accord, d'accord. Donc quand il y a un de vos collaborateurs qui part en formation, est-ce que vous avez des procédures, un travail d'encadrement en fait spécifique avant le départ, pendant la formation,et en retour de formation ? Est-ce qu'il y a des, par rapport à la gestion du travail, par rapport peut-être à une préparation à la formation, est-ce qu'il y a des choses qui…
I :Alors préparation à la formation, non absolument pas, donc en fait ce qui peut se passer avant le cours bien c'est la discussion de pourquoi comment la personne veut prendre ce cours ou j'aimerais qu'il prenne ce cours. Et ensuite je m'assure qu'il s'inscrit bien au cours voulu et valider ça. Ensuite rien d'autre avant non. Bon évidemment il faudra gérer l'absence, ça c'est clair.
C :Donc ça, ça se fait automatiquement.
I :Oui, oui, c'est clair oui. Dès que j'ai l'inscription, dès que j'ai les dates bien je les note.
C :Donc vous voyez dans le planning comment répartir le travail par rapport à cette absence-là…
I :Absolument. Et puis autrement bien après, après les cours je vais aller les voir et leur demander
C :Un retour ?
I :Comment ça s'est passé et puis qu'est-ce qu'ils en ont retiré quoi.
C:Est-ce que vous avez du parfois réaménager peut-être des postes enfin pas spécifiquement des postes mais enfin le cahier des charges des personnes selon la formation qu'ils ont reçu ? Est-ce que vous avez été amenée, ça vous est déjà arrivé de re-réfléchir, de réattribuer une nouvelle mission en fonction des formations qui ont été reçues ?
I :Non, parce que j'ai pas ce pouvoir-là.
C :Vous avez pas ce pouvoir-là ?
I :Non

C :Ca relève de…
I :Bien parce que ça c'est le chef d'unité, mais on l'a déjà fait effectivement pour une personne au guichet et puis après on a aussi revu le cahier des charges et participé à la révision de ce cahier des charges pour les agents de terrain de notre service mais c'était pas forcément lié, c'était pas forcément lié à des cours mais par contre c'était lié directement à leurs compétences quoi.
C :Une évolution progressive ?
I :Oui voilà, exactement.
C :Mais c'est tout de même vous qui assurez le retour vers le manager d'unité pour bien lui faire part de ces informations-là ? D'accord. Donc, vous parlez essentiellement formation lors des API. Y'a pas d'autres moments qui vous paraissent privilégiés mais qui peuvent être aussi très informels ou, ou c'est vraiment cadré ?
I :Et bien justement après le cours quoi, après le cours
C :Après le cours, oui
I :Ou n'importe quand si, n'importe qui peut venir
C :Mais disons que c'est pas, c'est pas restreint à l'API…
I :Ah non
C :Des personnes, voilà ça sort de l'API, on n'en parle plus et puis …
I :Ah non, non, pas du tout
C :C'est vraiment quelque chose qui…
I :Surtout en plus bien des fois voilà le cours a lieu, il tombe malade et bon tant pis il faudra le suivre une autre fois, il faut gérer tout ça etc. Non, non, mais… L'API et puis l'entretien intermédiaire que je fais environ six mois après, ce sont deux moments privilégiés où on a tout le temps de, de parler entre autres de ça et puis après, après chaque cours, quand ils le désirent, je sais pas si tout à coup ils se disent bien moi j'aimerais bien suivre cette formation ou bien une proposition de formation ça les intéresse etc. Ou moi je reçois une proposition de formation et puis je me dis tiens ça, ça pourrait être intéressant pour lui, etc. Oui, non, y'a pas
C :Donc dans ce rôle, dans ce rôle, dans cette fonction de gestionnaire de compétences, vous êtes attentive en fait à ce que, à ce qui se passe aux SIG ?
I :Constamment, ce serait beaucoup dire mais j'y fais attention.
C : Donc, donc cette fonction de gestionnaire de compétences ça se traduit donc disons de manière assez informelle, par un regard quotidien, et par une constante, de manière disons un peu plus cadrée, par un entretien tous les six mois par exemple ? Est-ce qu'il y a d'autres, d'autres moments privilégiés pour vous où vous avez l'occasion de, bien de, d'exercer cette fonction ? Vous voyez d'autres, d'autres moments clés ?
I :…Non.
C :D'accord. Alors oui, est-ce que vous pense qu'une formation ça peut mettre en péril un petit peu…
I :Ah oui, ça m'a surpris cette question
C :… votre leadership ?
I :Absolument pas !
C :Absolument pas.
I :Non, non. Au contraire, moi je trouve. Moi j'essaie de tout faire pour qu'un maximum de gens aient un maximum de connaissances. Plus ils ont des connaissances, plus ils ont des compétences, moins j'ai un travail de contrôle à faire.
C :Donc vous avez plutôt à la rigueur l'impression que ça vous valorise plutôt ?
I :Ah oui alors. Et puis non seulement moi mais eux surtout je veux dire. Si j'ai pas besoin de les contrôler derrière et bien moi je trouve que c'est, c'est plus agréable pour eux d'être autonomes plutôt que d'avoir tout le temps quelqu'un derrière qui doit contrôler leur travail.

C :Oui, oui, bien sûr. Mais par exemple une formation qui vous est imposée par la stratégie SIG, tout le monde ronchonne un peu parce que là y'a pas que ça à faire, ou je sais pas, ça tombe pas au bon moment de l'année, et la formation se passe mal, Est-ce que vos collaborateurs ne pourraient pas par exemple…

I :Je sais pas, je suis peut-être une chanceuse mais j'ai jamais eu ce cas de figure jusqu'à présent.

C:…Reporter le poids de l'inefficacité de la formation, de la surcharge, du coût en temps en fait que ça représente, sur votre leadership ?

I :Non moi je pense que je leur parle franchement. Si qui moi qui ai, qui les ai incités à prendre certains cours bien j'assume ma responsabilité. Après si le cours ils l'ont pas trouvé intéressant ou totalement inefficace bien je discute avec eux de savoir pourquoi, comment. Maintenant si c'est pas moi qui leur ai imposé ce cours, bien je dis parlez en, faites un commentaire à l'API, vous gênez pas.

C :Bien sûr. Et par rapport à votre manager d'unité cette fois-ci. Dans la situation où justement vous auriez à, enfin par rapport à votre, votre fonction gestionnaire de compétences, est-ce que c'est pris en compte, est-ce que, disons votre manager d'unité a un regard sur ce type d'action de votre part, ce type de fonction ? Et peut éventuellement vous le, peut le prendre en compte pour on va dire vous évaluer ou…

I :Et bien oui, j'imagine, je ne vais pas dire non.

C :C'est quelque chose, est-ce que vous avez le sentiment que si vous remplissez bien ce, ce rôle, c'est quelque chose qui pourra vous apporter quelque chose dans votre carrière ?

I :Par rapport à, toujours à mon responsable d'unité ?

C :Oui

I :C'est difficile parce qu'il est, il est assez récent. Mais oui, je pense que oui. De toutes façons pour moi ça peut être qu'enrichissant.

C :Et pour vous, vous voyez ça c'est vraiment presque un enrichissement pas forcément personnel mais dans la relation avec les gens ?

I :Oui

C :Oui. Et est-ce que vous aimeriez, est-ce que déjà c'est, c'est dans votre cahier des charges, c'est une fonction qui est…

I :Oui, y'a quelque chose. Oui. C'est peut-être pas noté noir sur blanc gestionnaire de compétences mais on est, quand, dans mon cahier des charges je sais qu'il y a quelque chose qui dit que je dois gérer l'évolution du personnel qui est sous ma responsabilité, je dois les aider dans leur développement, tout faire pour les motiver donc oui. Pour moi c'est pas écrit comme c'est écrit parce qu'il date de quelques années mais ça veut dire pareil.

C :C'est explicite donc ?

I :Oui, oui.

C :Vous aimeriez que ce soit peut-être un peu mieux précisé ? Que ce soit plus cadré ?

I :Moi je me fais pas trop de soucis pour ça parce que mon cahier des charges va être revu vu que je vais avoir plus de personnes sous ma responsabilité donc je vais changer, je vais faire plus de la gestion de personnel que du travail de terrain.

C :Justement, à cette occasion vous aimeriez bien que ce soit peut-être un peu plus disons

I :Mais je pense que ça va l'être.

C :Oui ?

I :Parce que je pense que notre entreprise part dans cette direction.

C :Qu'on voit en gros où est-ce que ça commence, où est-ce que ça s'arrête mon rôle dans ce, dans ce domaine de la gestion…

I : Oui.

C :D'accord. Donc vous aimeriez bien un petit peu que ce soit plus précisé. Est-ce que vous aimeriez que ce soit plus reconnu ? Vous avez le sentiment que c'est pas trop reconnu ? Vous aimeriez

I :Oui, pour l'instant je trouve que c'est encore un peu timide oui.

C :Oui. Et ce serait plus reconnu, vous vous investiriez peut-être plus encore ? Dans ce domaine-là ? Ou vous pensez que de toutes façons y'a pas, plus grand chose d'autre à faire de votre côté pour…

I :Euh…Je ne sais pas…

C :Est-ce que vous pensez que vous pouvez plus vous investir déjà dans, dans ce rôle ?
I :Oui je pense que y'a, je pense qu'on peut encore
C :De quel côté en fait de
I :Je sais pas mais j'ai vu après *PUBA* on parlait de politique de gestion de compétences. Pour moi ça c'est encore, c'en est encore aux balbutiements quoi. Je sais pas, j'ai l'impression qu'on commence à s'occuper de ça. J'ai pas l'impression qu'il y ait eu une véritable politique pour l'instant.
C :Donc vous avez le sentiment qu'aux SIG on commence à s'en occuper mais que vous avez conscience, enfin vous pensez qu'il y a sûrement d'autres choses à faire ?
I :Oui.
C :C'est encore en train de « bouillonner »...
I : Oui
C :… Mais vous êtes, vous êtes ouvert donc à un développement de ce rôle-là ?
I :Oui, oui. Tout à fait.
C :D'accord. Donc oui est-ce que vous pensez avoir l'information, être informée en fait de la politique de gestion de compétences, en gros de la stratégie SIG par rapport, par rapport à ça ?
I :Non, pas vraiment.
C :Non ?
I :Non pas vraiment puisque j'ai l'impression qu'on débute donc je sais pas j'ai, alors si on débute pas c'est que j'ai pas d'informations ou pas d'informations suffisantes.
C :Et les quelques informations que vous avez, par quels vecteurs, par quels moyens pour l'instant vous les avez ? A quelles occasions ?
I :C'est, c'est surtout des informations dans intranet quoi.
C :Intranet
I :Oui, des informations qui viennent la plupart du temps des ressources humaines ou aussi, peut-être aussi indirectement dans le cursus de manager de proximité ou dans les cours, on commence à nous parler de ça etc.
C :Au regard du programme, du cursus vous voyez un petit peu les directions ?
I :Oui.
C :D'accord, et à l'occasion, est-ce que ça pourrait se faire par exemple à l'occasion de réunions avec votre manager d'unité ou est-ce que vous avez des moments consacrés un petit peu à ?
I :Ca, à mon avis on le fait déjà. Oui
C :Vous le faites déjà ?
I :Là aussi ça commence mais ça, peut-être aussi ça commence parce que justement mon chef d'unité ça fait pas, ça fait, oui ça fait un an qu'il est là. Donc je pense qu'il faut…
C :Y'a pas encore une routine qui s'est installée ?
I :Voilà. Mais on va dans cette direction oui. D'ailleurs on, on a revu toute l'organisation de l'unité et puis justement si on revoit l'organisation bah il faut connaître les compétences de chacun, etc.
C :Avec quelle fréquence ? Pour l'instant vous en discutez avec votre manager d'unité ?
I :Oui, ça se fait naturellement. Quelle fréquence ? Ca peut être…
C :C'est informel ?
I :C'est informel, oui. C'est la plupart du temps informel.
C :C'est pas une réunion tous les mois ?
I :Y'a eu des, y'a eu une ou deux séances un peu plus formelles mais autrement c'est informel. Ca peut être trois fois dans la semaine ou ça peut être trois fois dans le mois suivant quoi.
C :D'accord.
I :C'est quand on en a besoin.
C :OK.
I :Je pense que c'est plus, c'est plus efficace que de faire des séances pour ne rien dire.

C :Alors oui, dans l'hypothèse où votre équipe aurait besoin d'une formation, comment vous, qu'est-ce que vous attendez en fait de la collaboration avec le chargé de formation, la personne de Formation qui va s'occuper de votre projet, de votre besoin ?
I :J'ai pas de contact privilégié avec quelqu'un de formation donc je vois pas trop de quoi vous parlez là.
C :Donc, vous voulez, je sais pas, vous voulez former vos quinze collaborateurs, y'a une évolution, je ne sais pas, par rapport à un logiciel. Vous allez sûrement avoir, enfin vous allez être en relation avec formation de manière générale. Comment vous voyez cette collaboration ? Qu'est-ce que formation vous apporte ? Qu'est-ce que vous vous leur apportez ? Comment vous voyez ça ?
I :Je sais pas. J'ai pas du tout vécu ça donc je sais pas du tout non. J'a jamais eu à demander une formation spécifique pour l'instant. Ca va peut-être arriver avec les compteurs après paiement à moins que ce soit l'entreprise qui livre le logiciel qui donne directement les cours. Donc pour l'instant je sais pas.
C :Mais pour l'instant, disons pour des besoins de formation ponctuels et individuels, vous, ce que vous, vous êtes quand même un petit peu en contact avec formation ? Un tout petit peu ?
I :Oui, tout à fait.
C :Donc ça se résume à quoi ? Enfin c'est
I :Des mails.
C :Des mails donc voilà j'ai besoin que un tel, un tel se forme, je valide sa formation.
I :Oui, c'est ça.
C :D'accord. Et puis après vous c'est de votre côté, vous évaluez un petit peu sa satisfaction tout comme vous avez évalué ses besoins.
I :Voilà, oui.
C :D'accord. OK. Mais vous avez pas une idée de ce que pourrait vous apporter… par exemple dans le cas ou il y a un nouveau logiciel qui va arriver, vous allez être en contact je ne sais pas avec Monsieur Sanchez ou Monsieur Guscetti qui va être particulièrement chargé de ce projet-là avec votre équipe, vous avez pas une idée de vos attentes par rapport à l'apport qu'il pourrait vous donner ? Quelle serait son expertise ?
I :Non. Aucune idée non.
C :Non ? Est-ce que,bon on en a déjà un petit peu parlé, mais est-ce que vous avez le sentiment d'avoir des outils pour exercer cette fonction de gestionnaire de compétences ?
I :Des petits outils…[rires]
C :Des petits outils ? Et c'est lesquels en fait ?
I :Bien comme je vous dis quoi. On nous donne des éléments par-ci par-là… dans le cadre de certains cours. C'est vrai qu'il y a beaucoup de cours, y'a un grand nombre de, un grand catalogue de cours aussi. Je trouve que de ce côté-là c'est bien. Après je sais pas si on parle véritablement de politique de gestion de compétences. Pour l'instant je trouve que ça c'est encore un peu flou quoi. A part l'API…
C :Donc pour l'instant le gros outil existant aux SIG c'est l'API. Vous n'en voyez pas spécialement d'autres ?
I :Non
C :Vous, vous aimeriez peut-être éventuellement avoir plus d'outils pour ça ?
I :Oui
C :Par exemple ?
I :Je sais pas sous quelle forme, je sais pas ce qui existe. Justement, peut-être déjà rien que ça, une séance d'information sur qu'est-ce qu'on entend vraiment par la politique de gestion des compétences, qu'est-ce qui existe dans d'autres entreprises,etc.
C :D'accord, qu'est-ce qui pourrait se faire ailleurs... D'accord. Et donc, oui, est-ce que vous aimeriez aussi être éventuellement mieux formée ? On en a déjà parlé aussi un petit peu, pour cette fonction ?
I :Oui.
C :Oui ? Et vous pensez que d'une manière générale donc, d'après ce que vous dites oui, mais que donc ça aurait tendance à prendre de l'importance dans, dans l'entreprise ?
I :Oui, oui, je pense que oui.

C :D'accord. C'est quelque chose que, c'est une évolution que vous voyez avec plaisir ?
I :Oh oui, tout à fait oui.
C :D'accord. Est-ce qu'en gros pour vous la politique de formation ça relève plutôt d'une politique on va dire sociale, c'est à dire que ça permet d'entretenir les compétences mais ça permet surtout à chacun de s'épanouir, au niveau de son évolution personnelle, c'est toujours bien d'apprendre, ça a quand même démontré un certain nombre de choses sur le mental et le moral dans les entreprises ou est-ce que c'est surtout, selon vous, un levier économique ?
I :Bien moi je pense que pour l'instant c'est plutôt social mais je pense qu'on va vite se rendre compte que économiquement ça peut être intéressant aussi. Peut-être que SIG jusqu'à présent s'inquiétait pas trop du critère économique mais ça va changer.
C :Oui. Donc social. Et comment vous voyez vous ces effets sociaux ? Qu'est-ce que ça permet en gros la formation ? Pour vous, dans vos relations avec vos collaborateurs, vous, socialement vous sentez que ça apporte quelque chose ? Enfin, disons, je sais pas par rapport au bien-être, par rapport, par rapport…
I :Tout à fait, oui. Déjà je pense que, alors il faut pas prendre des cours pour prendre des cours mais c'est vrai que bien c'est une journée différente de, ça vous fait peut-être sortir de, d'une routine, et puis, je sais pas, acquérir de nouvelles connaissances c'est toujours enrichissant pour tout le monde. Même, moi je dis toujours quand on prend des cours on va jamais, on va jamais retenir, on va jamais utiliser 100% du cours je pense pas que ce soit possible mais je pense qu'il y a aucun cours qui est totalement inutile.
C :D'accord. Par rapport à ce rôle vis-à-vis des compétences de vos collaborateurs vous avez clairement une, un rôle dans l'évaluation en fait des besoins qui se concrétise à travers l'API. Est-ce que c'est quelque chose qui vous pose difficulté ? Vous avez le sentiment, est-ce que vous avez le sentiment d'avoir été bien formée par exemple pour mener les API, pour un petit peu évaluer les besoins ?
I :Ah ça, la formation je veux dire, l'API c'est pas évident. Moi, je me sens à l'aise avec ça.
C :Oui.
I :Mais je crois que si c'est pas notre truc on pourra suivre toutes les formations qu'on veut, c'est quelque chose d'assez particulier. Et puis y'a des gens qui peuvent et y'en a qui peuvent pas.
C :Qu'est-ce qui, quel serait en fait cette chose en plus qui fait que certaines personnes peuvent, ou peuvent pas ? Qu'est qu'il…
I :De quoi ça vient je sais pas.
C :Qu'est-ce qu'il faut avoir qui pourrait pas s'apprendre en fait ?
I :Je pense que, il faut être sûr de soi, il faut avoir des arguments, il faut être ouvert au dialogue, il faut apprécier le plus justement possible, vraiment en ne voyant que le côté professionnel quoi parce que certains d'entre eux avec qui, comme tout humain quoi, j'ai peut-être des relations extraprofessionnelles plus agréables qu'avec d'autres mais quand je prépare mes API j'essaie de voir vraiment que le côté professionnel. Après on reste des humains mais…
C :Et donc cette…
I :…De toutes façons voilà quoi. Lors de l'entretien bien il faut être ouvert au dialogue puis je pense qu'il y a pas assez d'appréciateurs qui sont ouverts à ce dialogue et puis c'est dommage parce que moi je peux oublier quelque chose. Il faut écouter les arguments de chacun. Moi je fais valoir mes arguments par rapport à l'apprécié mais l'apprécié doit me faire voir les siens aussi, s'il n'est pas d'accord sur des points quoi…Oui, le dialogue n'est pas toujours, c'est pas toujours évident pour tout le monde.
C :Mais ce, ce, enfin, ce sentiment, ce dialogue de toutes manières il est indispensable. Enfin disons que l'évaluation des besoins, l'évaluation du travail est, en retour des besoins d'évolution, de, disons de mise au point, ne peut pas se faire sans un dialogue en fait ?
I :Ah non, non. C'est pas possible.

C :Disons que vous sentez bien que par disons votre appréciation quotidienne ça ne suffirait pas ? Enfin, l'appréciation quotidienne de votre collaborateur ne suffirait pas pour vraiment évaluer cette fonction ?
I :Ah non non. Il faut avoir un échange quoi sinon c'est pas…
C :D'accord
I :C'est pas gérable enfin c'est mon point de vue.
C :OK. Et est-ce que vous avez le sentiment parfois d'être dans une position, d'évaluer en fait les formations ?
I :Rarement. Oui, ça peut arriver si, surtout si, j'ai moi incité l'inscription au cours parce que y a une lacune quelque part etc. Alors c'est sûr que après le cours bien je vais voir si ça l'a aidé à évoluer dans le sens où je voulais quoi et puis si ça le fait pas on discute du comment et du pourquoi. Mais oui c'est pas, c'est pas toujours évident à évaluer et puis, mais voilà c'est, c'est pas pour tous les cours non plus.
C :Et sur quoi repose cette, cette évaluation ? Comment, comment vous évaluez ça ?
I :Bien en contrôlant justement quand quelqu'un a une lacune quelque part bien on y prête attention.
C :Donc par rapport à ses résultats ?
I :Oui, oui. Enfin résultats, résultats, je sais pas ce que vous entendez par résultats. Nous vraiment, je veux dire on va pas pointer celui qui encaisse dix mille francs puis celui qui encaisse dix francs quoi je veux dire. C'est comme, comme c'est réparti de manière alphabétique, c'est là loterie quoi. On sait pas sur qui on va tomber, certains vont avoir des grosses sommes, d'autres des plus petites etc. Donc une évaluation monétaire non en tous cas pas. Non, non c'est, c'est un contrôle de, du résultat mais du résultat, de l'efficacité quoi, pas du résultat chiffré.
C :D'accord. OK, et est-ce que vous avez déjà eu affaire a des formations qui se déroulent sur plusieurs jours qui ne sont pas consécutifs, ? Dans ces situations où il y a un jour de formation, y'a un espace je sais pas d'une semaine, de quelques jours, puis un deuxième jour de formation, est-ce que dans cette intervalle, vous avez des procédures, enfin une attitude spécifique par rapport au collaborateur qui est comme ça entre deux formations ?
I :Et bien de toutes façons du moment qu'il a suivi un ou deux jours de cours même si on assure après en général je discute toujours avec lui de comment ça s'est passé déjà ce, ce premier truc et puis s'il y a quelque chose à faire comme ça, oui.
C :D'accord. S'il y a quelque chose, quelque chose à faire vous avec lui vous discutez de
I :Oui, bien sûr.
C :Quelque chose à faire par rapport à son poste ? Par rapport à
I :Non, par rapport à, surtout par rapport au cours quoi des fois ils doivent prêter attention à certains points ou
C :D'accord, d'accord. Donc vous vous renseignez ?
I :Moi des fois ils font des tests et me les font faire, c'est rigolo.
C :D'accord donc vous vous renseignez auprès de vos collaborateurs de ce que, de ce qui leur est demandé par, par le formateur en fait ?
I :Oui
C :D'accord. Vous avez un contact parfois avec le formateur ?
I :Non, jamais, j'ai jamais eu.
C :Jamais, jamais.
I :Ca se pourrait mais dans ce cas-là jamais.
C :Dans ce cas vous aimeriez avoir plus de contact avec les prestataires de formation ?
I :Si ça s'avérait utile oui mais autrement y'a pas, je sais pas
C :Vous en ressentez le besoin ? Enfin
I :Non.
C :Non ?
I :J'en ai jamais ressenti le besoin non.
C :Mais vous pensez que ça pourrait se faire ?
I :Pourquoi pas quoi.

C :C'est, enfin c'est une démarche, par exemple vous parliez de vos quinze collaborateurs qui vont être formés sûrement à un nouveau logiciel, est-ce que pour que la formation soit au plus près adapté à…
I :Ah là je crois que ce sera important d'avoir un contact. Ca semble même indispensable.
C :Oui, et donc vous, vous pensez que là, à ce moment-là, vous aurez tout intérêt, oui.
I :Tout à fait oui. Absolument oui.
C :D'accord…
I :Maintenant si un de mes collaborateurs suit un cours comme la PNL ou je ne sais pas quoi, je suis pas sûre que ce soit indispensable qu'il y ait un contact avec nous.
C :Et pour revenir à la question de l'information donc à la manière dont vous recevez de l'information par rapport, aux orientations prises par SIG, comment vous aimeriez en fait que cette information soit transmise et quel serait selon vous le meilleur moyen, pour recevoir ces informations, enfin pour digérer ces informations sur la stratégie SIG ?
I :Alors bon intranet moi je trouve ça très bien. Après faudrait peut-être prévoir une séance peut-être plus spécifique je sais pas qui nous dise ouvertement et distinctement et clairement où ils veulent aller et quel est le but…
C :Donc ces séances pour les managers ?
I :Oui, tout à fait. Oui.
C :Y'a pas des, y'a pas de grosse séance annuelle sur les…
I :Sur ce point-là non.
C :Pas sur un point précis ?
I :Mais ce serait peut-être bien qu'il y en ait un sur ce point précis.
C :D'accord. Et par rapport à votre manager d'unité ? Donc apparemment il s'oriente vers ce genre de…
I :Ah oui, oui. Avec lui ça se passe bien et, et je pense qu'on a le même point de vue quoi, que la gestion des compétences c'est quelque chose d'important et qu'il faut développer oui, et prendre en compte oui.
C :D'accord. OK. Pour revenir aux documents où il pourrait y avoir mention de ce rôle de gestionnaire de compétences, on a parlé du cahier des charges, y'aurait d'autres documents interentreprise où cette fonction est spécifiquement disons…
I :J'en connais pas
C :Non ?
I :Peut-être mais je sais pas.
C :Et vous disiez, en fait vous avez le sentiment d'avoir les informations par rapport au cursus quoi ? Donc vous pensez que ce cursus en même temps il vous forme mais en même temps il vous montre les, les directions ?
I :Oui,oui, tout à fait.
C :D'accord. Et vous avez l'impression d'avoir, d'avoir des informations aussi par rapport à ce cursus ? Vous êtes bien informée par rapport à ce cursus, ces objectifs, ces…
I :Bien, moi je dirais plutôt moyennement.
C :C'est, c'est vous qui déduisez des choses en fait ?
I :Oui.
C :Plutôt qu'on vous donne de l'information ?
I :Oui.
C :D'accord. Et quel type d'informations vous aimeriez avoir par rapport à ça ? Est-ce que vraiment ils vous ressentez le manque d'un document qui dit vraiment par A plus B ce qu'on veut faire où est-ce qu'on veut arriver et quelles compétences on recherche ?
I :Y'a ça et puis où c'est qu'on en est dans Formation parce que là je crois que maintenant ça fait deux, deux ans alors je crois que je devrais terminer cette année, voilà je sais pas où j'en suis, j'y suis pas très claire, très au clair sur les cours que j'ai déjà suivis, que je dois suivre, et puis effectivement quoi le cursus de manager de proximité pourquoi, comment, etc. Ils en ont beaucoup parlé au départ et puis maintenant c'est un peu flottant je trouve, c'est un peu dommage. C'est pas, j'ai l'impression que c'est pas suivi.

C :Donc vous, vous êtes satisfaite disons qu'il y ait des formations, qui parfois vous donnent des outils pour la gestion de compétences, mais par contre vous ressentez un manque disons de cadrage ?
I :Oui
C :C'est ça ?
I :Oui, tout à fait.
C :Donc vous auriez préféré quelque chose qui soit plus court ou plus, plus ciblé, plus précis, moins…
I :Oui c'est vrai que parfois y'a des choses, des cours que j'ai, que j'ai dû suivre et là je dis 'dû' parce que je voyais pas trop l'utilité quoi mais ça fait partie du cursus quoi alors on fait, on fait les, voilà… mais y'a, bon, c'est pas dramatique, j'en ai quand même suivi quelques uns jusqu'à présent et il me semble qu'il y en a deux où je me suis un petit peu ennuyée, y'en a un qui était fort sympathique mais bon vu que ça fait très longtemps que je suis dans l'entreprise ça m'a pas apporté grand chose, c'était justement un cours qui présentait les ressources humaines et puis ils parlaient justement gestion de ressources humaines alors moi je pensais qu'ils allaient nous dire voilà comment gérer du personnel etc., non, non c'était sur le service des ressources humaines alors j'étais très déçue et c'était fort sympathique quoi parce que c'était une collègue qui venait se présenter etc., y'avait des domaines plus ou moins intéressants, je me souviens de Colette Rice qui avait parlé de son domaine d'activités, c'était très intéressant mais à part ça bon le reste c'est pas que c'était inintéressant mais moi je connaissais déjà parce que ça fait, ça fait 27 ans que je suis dans l'entreprise. Voilà, y'a ce cours-là que voilà j'ai trouvé sympa mais pas très efficace et puis y'en a un autre il m'a semblé tellement peu efficace que je me souviens même plus du titre ! Voilà. Donc c'est pas la majorité et c'est pas les plus longs qui sont les moins intéressants mais…
C : Et par rapport à votre appréciation des formations, mais aussi bien donc en tant qu'utilisateur qu'en tant qu'évaluateur donc d'une certaine manière, en parlant avec vos, vos collègues, vos collaborateurs, est-ce que vous êtes sensible aux méthodes qui sont employées par le formateur, la manière dont il a abordé le sujet, dont il a mené sa barque en fait, dont il vous a amené d'un point A à un point B ? Est-ce que vous êtes sensible un petit peu aux méthodes ?
I :Alors quand c'est moi qui suis en cours évidemment. Après, des fois il arrive que certains de mes collaborateurs me parlent que la personne était un peu molle ou des choses comme ça mais j'espère qu'ils ont profité du questionnaire qu'on a toujours après le cours pour faire part de leurs, s'ils étaient pas satisfaits quoi.
C :Donc pour ce retour par rapport à la prestation vécue, ce retour il est assuré par le questionnaire que remplissent, le questionnaire…
I :C'est en tous cas, c'est un des moyens qui j'espère est efficace. Oui, je pense, oui.
C :Donc vous avez jamais eu, ressenti le besoin d'appeler directement formation pour ?
I :Non. Non, y'a jamais eu quelque chose de catastrophique, y'a des orateurs qu'on aime plus ou moins. Y'avait juste une fois où, un truc un peu limite avec l'analyse transactionnelle, c'était justement dans le cursus des managers, on était la plupart des participants à avoir déjà suivi mais ça faisait plus de trois ans donc on a dû le refaire et puis il a un petit peu mal vieilli et puis il y a eu un accrochage entre deux ou trois participants et le pauvre monsieur qui donnait le cours, voilà bon. C'est la seule fois où j'ai vu un incident relativement grave lors d'un cours.
C :Donc en fait entre l'unité formation et vous-même le contact, à moins que ce soit vous qui ayez une formation, entre l'unité formation et vous-même le contact essentiel c'est l'apprenant enfin c'est votre collaborateur mais sinon y'a pas de contact ?
I :Non, j'ai jamais, non, non.
C :Si ce n'est par un, intranet ou des trucs mais rapide.
I :Oui
C :D'accord. Mais pas de, vous avez pas de…
I :Non, j'ai jamais eu de, un de mes collaborateurs qui est revenu en disant 'mais c'est n'importe quoi ce, la personne qui a donné le cours était totalement incompétente ou je ne sais quoi. Non, non y'a jamais eu de, quelque chose comme ça.

C :Et donc dans le, ce projet apparemment de la formation qui se dessine avec les quinze collaborateurs, pour le nouveau logiciel, comment vous vous projetez dans ce rôle-là, d'être un petit peu co-responsable de la formation d'une…
I :Alors déjà ça va sûrement pas toucher quinze personnes, ça va en toucher que cinq ou six, et puis je sais pas encore où on en est parce qu'on en est encore au stade des tests donc il faut que je discute avec la personne responsable des tests pour savoir si on va devoir demander aux ressources humaines d'organiser un cours ou si on va les prendre directement dans l'entreprise qui fournit le logiciel.
C :Donc pour les former à l'extérieur en fait de l'entreprise ?
I : Oui.
C : D'accord. Et, et là pareil par rapport à ce logiciel y'aura besoin d'une évaluation des compétences d' une évaluation des besoins par rapport à ce logiciel ou pour l'instant personne le connaît ?
I :Ah si, si, oui on le connaît, oui, oui.
C :Vous le connaissez déjà ?
I :Oui, tout à fait.
C :Et est-ce que donc y'a quelques collaborateurs qui savent déjà s'en servir et d'autres pas du tout, c'est ça ?
I :Y'en a qui savent plus ou moins s'en servir et d'autres pas du tout.
C :Et ce 'plus ou moins', comment vous l'avez défini, enfin cette évaluation des besoins en fait, comment vous l'avez…
I :Bien c'est un logiciel qui permet de gérer des compteurs à prépaiement alors on sait à peu près combien de compteurs à prépaiement on veut poser, on est allé voir dans d'autres entreprises à peu près combien de temps ça, ça demandait pour la gestion administrative de ces compteurs à prépaiement et puis pour assurer une permanence pendant les absences, etc. on a, on a dit qu'il fallait que, qu'il y ait cinq ou six collaborateurs qui soient formés, qui connaissent ce logiciel et qui l'utilisent régulièrement.
C :Mais, y'a des utilisateurs qui savent bien l'utiliser, d'autres qui savent moins bien l'utiliser ?
I :Enfin des utilisateurs, non. Y'a celui qui est responsable des tests qui sait assez bien l'utiliser, moi je sais à peu près l'utiliser, et puis les autres ne savent pas l'utiliser.Voilà, parce qu'ils, non, ils ont pas encore vu donc je veux dire pour l'instant on est au stade des tests.
C :Et ça c'est en discutant avec vos collaborateurs, c'est vos collaborateurs qui vous ont fourni l'information comme quoi avec ce logiciel-là ils ont pas été formés
I :Oui. Ca je sais qu'ils sont pas formés et je leur demande même pas de travailler avec donc ils rament pas dessus.
C :D'accord.
I :Je vais pas leur demander de travailler si ils connaissent pas le truc !
C :C'était, c'était sur le 'plus ou moins' donc je pensais qu'il y en avait qui savaient un petit peu et d'autres qui savaient beaucoup.
I :Non, je veux dire on leur a fait une démonstration donc je veux dire ils connaissent, ils connaissent le logiciel, ils l'ont vu, ils savent à quoi ça sert, ils savent dans quel but on le fait et voilà. Ils ont ces informations-là mais pour l'instant c'est théorique.
C :Cette formation pour l'instant vous en avez discuté avec votre responsable d'unité ? Votre manager d'unité ?
I :Oui, oui et puis après avec le responsable des tests, son adjoint.
C :Mais c'est pas quelque chose de, de votre côté, toute seule vous êtes en train de…
I :Ah non, non.
C :Et y'aura d'autres managers comme vous qui auront aussi à développer ce logiciel ? Des collègues ?
I :Non, je pense pas.
C :D'accord, d'accord. OK. Bien merci
I : il y pas de quoi, c'était intéressant
C :Mais merci beaucoup en tous cas.

9.5 Entretien 5 : Murielle

Durée : 60 mn

C : On est dans quel secteur ici ?
I : Alors là on est dans un secteur qui offre des prestations de logistique donc le nom de notre pôle, maintenant on appelle ça un pôle, c'est RH et services partagés. On offre des prestations en matière de ressources humaines, donc opérationnelles et stratégiques, dans le cadre des systèmes d'informations, de la coordination réseau et bâtiments, alors c'est quand même assez grand parce que ça comprend les plans réseau, la gestion immobilière, le pôle, ce qu'on appelle BTP, bâtiment – travaux publics, c'est quand même assez vaste. On offre des prestations dans le cadre de la comptabilité, logistique c'est-à-dire des transports et les magasins, les stocks plus encore une entité qui s'appelle SIGBAT où on a à disposition des collaborateurs pour faire des, différents travaux dans les bâtiments, peinture, serrurerie, enfin pas mal de choses dans cela, et puis, qu'est-ce qui me manque… Parce qu'on est six alors des fois j'ai tendance à…
C : Six chefs du…
I : Six responsables d'activités.
C : Il y a des responsables d'équipe aussi ? Enfin responsables d'équipe ou d'activité ?
I : Alors on a, on a une structure qui a actuellement, elle s'appelle responsable d'activité, ce sont donc les états majors des directions. Ce qu'on avait avant, je sais pas si vous connaissiez un petit peu l'entreprise avant, mais c'était, on appelait ça des chefs de division, voilà. Et puis après, dessous y'a, donc je parle hiérarchiquement, on des responsables d'unité donc qui sont des entités et dans une activité vous avez plusieurs unités.
C : D'accord.
I : Voilà. Mais je sais pas si je vous ai dit les six activités ou pour autant ça vous intéresse. Il me semble qu'il m'en manque une mais j'arrive même pas à…
C : Non mais de toutes façons après je peux tout retrouver sur…
I : Vous retrouverez tout sur, sur SIG là aussi. Et puis on a maintenant, alors juste peut-être pour compléter on a ce qu'on appelle une fonction de responsable de gestion opérationnelle qui est en définitive, qui s'occupe de tout l'opérationnel dans le service mais à un niveau de direction. C'est le remplaçant du directeur, c'est, alors ça s'occupe de finances, de ressources humaines, elle s'occupe d'énormément de personnes et vous retrouvez cette fonction dans les pôles et les directions. Et on a encore responsable de systèmes de management.
C : D'accord.
I : Qui s'est sacrément développé.
C : Donc vous êtes, vous avez une équipe sous votre responsabilité ?
I : Alors moi j'ai une équipe, je suis vraiment manager, ce qu'on appelle de proximité ou ce qu'on appelait avant cadre intermédiaire, on peut appeler ça comme on veut, et moi je suis responsable du secrétariat de direction du pôle qui comprend quatre personnes. Ces quatre personnes travaillent pour plusieurs personnes en fait. J'en ai une qui fait peut-être un travail qui est plus lié au secrétariat elle-même, je veux dire à la fonction du secrétariat, parce qu'on a chez nous par exemple la gestion des parkings donc c'est nous qui donnons les accès, on fait les feuilles pour les accidents, on fait différentes choses qui sont communes à tous les secrétariats et puis j'ai, parallèlement je dirais, trois secrétaires qui sont dédiées à des responsables d'activités mais qui dépendent de moi hiérarchiquement.
C : D'accord.
I : Voilà.

C : Et donc par rapport à cette fonction donc de manager de proximité responsable d'équipe, est-ce que vous vous voyez comme un gestionnaire ou un développeur de compétences, dans votre rôle ?
I : Alors c'est peut-être un grand mot mais en tous cas je suis, comment je peux dire, je dois veiller à la formation c'est clair. Bon, c'est même pas que je dois, tous les jours on se pose, on peut se poser la question, alors c'est pas tous les jours que je vais commencer à me demander qu'est-ce qui se passe mais par exemple actuellement on a un projet qui s'appelle le projet Tilt qui est un projet de direction générale, c'est la communication qui a lancé ça, qui est en définitive l'innovation. On a appelé ça Tilt chez nous et c'est un management des idées si vous voulez bien, ce qu'on retrouve dans les grandes entreprises semble-t-il, c'est un petit peu à la mode, et là y'a un logiciel qui est mis en place, enfin en tous cas un outil que je connais pas moi-même et j'ai une de mes collaboratrices qui travaille avec la responsable du système de management qui est dans notre pôle et qui enregistre effectivement toutes les données liées, ou qui va enregistrer toutes les données liées à cette, à ce système de management, enfin ce projet Tilt, et qui semble assez, quand même relativement complexe. Donc il est clair que c'est la responsable du système de management à un moment donné qui m'a dit écoute Monique on va pas tout de suite, on va attendre parce qu'il y a un projet pilote d'abord et puis on enverra ta, la collègue après, j'ai dit bon OK, voilà. Et puis après il a fallu en, elle est revenue quelques jours après en me disant écoute Monique, qu'est-ce que tu en penses parce que moi je pense que ce serait mieux de l'envoyer, pour un quart d'heure, dix minutes, ça dépend, l'envoyer. Donc ça c'est vraiment du développement personnel mais sur des outils qui sont, sur lesquels vous pouvez pas échapper et qui sont, qui font partie de l'activité quoi. C'est comme quand vous avez une migration d'un nouveau logiciel, bien vous vous mettez dessus et y'a une formation, on a la même chose en finances, on acquière des logiciels ou bien on a SAP et puis voilà, on s'y met.
C : Ca fait combien de temps que vous exercez cette fonction ?
I : Alors oui, je voulais juste vous en parler. Bon moi j'ai commencé y'a 33 ans dans l'entreprise, j'ai commencé, ce qu'on appelait avant, à l'époque, aux services financiers, mon truc c'était de rentrer des factures sur l'ordinateur, enfin de les, oui de les produire sur l'ordinateur pour le suivi, etc. enfin pour les rentrer pour qu'elles soient payées donc c'était vraiment quelque chose de très opérationnel. Et puis peut-être quatre, cinq ans après j'étais appelé par le directeur de l'époque des finances, il avait besoin de quelqu'un au secrétariat donc j'ai, parce que j'ai une formation, j'ai une maturité commerciale, et j'ai, c'est comme ça que j'ai commencé dans les secrétariats et après j'étais au secrétariat du service de l'électricité où j'avais, j'étais, je travaillais pour l'adjoint de direction. Et c'est, je crois, en 19__, j'ai plus la date, parce que les temps vont tellement vite, peut-être en 90, enfin y'a au moins vingt ans, plus de vingt ans que je suis responsable d'un secrétariat entre guillemet de direction.
C : D'accord, donc que vous êtes responsable d'une équipe de collaborateurs.
I : Voilà, qui, c'est toujours dans le domaine du secrétariat, qui est ma profession au départ.
C : Et donc au cours de ces années vous avez eu l'occasion de mener des projets de, enfin de mener ou de gérer des projets de formation ou, de manière plus simple, justement comment vous voyez votre rôle en tant que développeur ou gestionnaire de compétences ?
I : Alors j'ai pas, je peux pas dire que, non j'ai pas eu l'occasion de mener des projets dans ce sens-là mais il est clair par exemple on a une fois par année alors ce qu'on appelle chez nous l'appréciation des performances où on fait quand même un bilan de l'année et voir ce qui s'est passé et notamment au niveau de la formation, c'est là peut-être qu'on va discuter, bon bien pour ton année je pense que ce serait bien que tu fasses ça parce que bon, vous connaissez je pense le centre de formation chez nous qui est quand même assez bien développé dans ce sens-là donc y'a les formations, le catalogue de formations, je peux envoyer mes collègues mais y'a aussi des formations extérieures où j'essaie aussi de les emmener, enfin de les amener à

l'extérieur parce que je trouve que c'est bien qu'ils aillent voir autre chose. Mais je peux pas dire que j'ai participé à un projet de développement dans ce sens-là, pas du tout non.
C : Et sur ces formations à l'extérieur, comment vous obtenez les informations par rapport à ces formations ?
I : Bien j'ai, on connaît bien nous le CRPM parce que moi-même j'ai suivi quelques formations auprès de cet institut, que j'aime bien et j'aime bien sortir aussi parce que là on a des formations en interne mais vous voyez, vous êtes avec des gens que vous connaissez, alors c'est bien mais je trouve que pour d'autres choses c'est bien de sortir, de voir d'autres participants de l'extérieur parce que vous pouvez partager sur des…
C : Partager, ça leur permet d'évoluer un petit peu dans leur pratique aussi ?
I : Voilà. Oui et puis ça leur permet de voir que même à l'extérieur de l'entreprise, y'a d'autres entreprises par exemple j'ai envoyé une secrétaire y'a une année pour un cours d'assistante un petit peu plus élevé d'assistante de direction en gros, elle a échangé, pendant trois jours elle était avec des gens de l'extérieur, elle a trouvé ça fantastique, alors d'abord vous pouvez parler des problèmes que vous rencontrez avec votre boss ou avec les gens pour lesquels vous travaillez, chose que vous pouvez peut-être pas forcément dire là parce que tout le monde se connaît, et ça je trouve ça très appréciable, et en plus vous avez des contacts que vous pouvez éventuellement même utiliser après, ce qui se fait pas forcément, mais vous vous rendez compte que les gens ont les mêmes problèmes que vous et puis, ce qui vous amène dans les discussions, indépendamment des travaux qu'on fait dans ces formations, vous aident à mieux comprendre des fois certaines choses et moi je trouve que de passer des fois par l'extérieur c'est bien.
C : Et ce regard sur l'évolution des compétences de vos collaborateurs, il est circonscrit au moment de l'API ?
I : Non, je dirais non. Non bien l'API peut-être, comment dire, va peut-être formaliser mais moi j'attends pas ça parce que là, l'exemple que je vous citais par exemple pour ce logiciel Tilt, je peux pas attendre et puis je veux moi mes collaboratrices je les vois tous les jours, quand j'ai quelque chose à dire j'attends pas l'API quoi.
C :, le dialogue sur ce sujet des compétences, sur ce qui va devoir être développé, il passe aussi par des réunions, je sais pas, mensuelles, bimensuelles…
I : Non, même pas.
C : …ou c'est informel ?
I : C'est vraiment informel, c'est vraiment…
C : C'est un dialogue de tous les jours ?
I : Voilà, moi je dis que c'est un dialogue de tous les jours. Oui, non, j'arrive pas à, disons que je fais pas ça parce que j'en ressens pas le besoin. Mais il faut savoir que, par exemple lors de l'API si vraiment vous vous rendez compte que y'a, y'a un problème, j'essaierai de le dire avant d'abord, mais c'est vrai que l'API va peut-être formaliser.
C : D'accord.
I : Voilà mais la formation, bon c'est vrai que par exemple on avait, il y a eu un API, il y a un an ou deux, je me rappelle plus vraiment où y'avait semble-t-il un manque sur le Power Point, moi-même d'ailleurs. Donc là on a discuté pour, mais ça a duré deux minutes, j'ai dit voilà moi je pense que ce serait bien que tu vas peut-être le suivre ou elles me le demandent elles-mêmes, j'ai quand même des, moi j'ai des rapports avec mes collaboratrices qui vont bien, j'attends pas l'API avant de…
C : Donc la remontée des besoins elle vient aussi bien de vous, de par l'observation que de eux ?
I : Tout à fait, parce qu'on entretient de bons contacts aussi. Mais c'est vrai que je vais pas leur demander de faire un MBA, alors voilà, je crois qu'il faut qu'on fasse la différence entre une formation de longue durée qui est vraiment un développement, parce que je pense qu'un MBA

est vraiment un développement personnel, et une formation de courte durée qui est vraiment que pour se, pour être au point sur les logiciels, pour voilà…
C : Métier.
I : Métier, voilà. Là, y'a une très grande, je pense, qu'il y a une différence à faire.
C : Et par à la formation de vos collaborateurs, comment vous voyez en fait en gros votre travail d'encadrement, alors aux différents moments de la formation : avant, pendant la formation, en imaginant que, comme parfois,il y a deux jours qui ne sont pas consécutifs, un premier jour un espace et un deuxième jour, et après la formation ? Est-ce que y'a des procédures, est-ce que…
I : Non, j'ai pas de procédures mais je fais des choses que je fais automatiquement. Bien pour citer de nouveau la personne que j'ai envoyé, on était d'accord avec son, enfin la personne pour qui elle travaillait, je l'ai pas revu parce qu'elle est partie à quatre heures ou je sais pas quoi, moi j'étais moi-même en séance donc le lendemain je lui ai demandé comment ça allait. Ca me paraît d'une évidence, voilà. Mais c'était une formation de deux heures et là ma collègue que j'ai envoyé trois jours pour un cours, en formation d'assistante de direction, on en a parlé, on a certainement beaucoup plus échangé, mais je l'ai pas prise dans mon bureau, j'ai pas fait ça d'une façon formelle mais je sais ce qui se passe.
C : Alors, vous parlez de sa satisfaction par rapport à la formation ?
I : Oui.
C : De quoi d'autre ?
I : Bien, de sa satisfaction, est-ce qu'elle a trouvé, bon de la formation, si c'est valable parce que je peux très bien envoyer quelqu'un d'autre, ça peut me servir pour, ça me sert surtout pour savoir si ça vaut le coup, ça vaut la peine d'envoyer à ce type de cours et puis aussi pour elle, ça c'est clair.
C : Et par rapport donc si…
I : Mais j'ai pas un canevas où je vais poser lui des questions, où je vais vérifier, elle faisait 4,5 à l'époque elle en fait 6 maintenant !
C : D'accord, oui.
I : On en est pas là, non !
C : Mais donc avant y'a une analyse des besoins informelle.
I : Oui, oui.
C : Est-ce que ce moment avant, donc pour décider si c'est pertinent ou pas d'envoyer cette personne à une formation, c'est vous avec votre collaborateur qui décidez de ça ou vous pouvez faire appel aussi à formation pour avoir leur avis ?
I : Alors pour l'instant j'ai jamais demandé à formation pour avoir leur avis parce qu'elles ont toujours, comment dire, suivi des formations qui étaient ou dans le catalogue ou bien que, j'avais pas besoin.
C : D'accord.
I : J'avais pas besoin parce que c'était des formations qui, comme je vous dis, qui répondaient à des outils ou bien vraiment à leur métier mais il est clair que par exemple un MBA je vais, bon d'abord y'a des règles en plus, on a décidé, l'entreprise a décidé y'a une année ou deux de faire, de lancer des MBA pour leurs cadres d'un niveau très supérieur, bien là oui je pense que les gens se sont quand même posés la question de savoir si oui ou non on allait pas faire passer quelqu'un qui avait 58 ans un MBA par exemple.
C : Bien sûr.
I : Voilà.
C : Et donc dans l'hypothèse où il y a plusieurs jours qui ne sont pas consécutifs, est-ce que, au-delà de se renseigner sur la satisfaction, est-ce qu'il y'a d'autre choses auxquelles vous êtes attentive, je sais pas, par exemple des travaux à commencer ou peut-être…
I : Alors je fais attention à ça effectivement, parce que comme j'avais des gens qui avaient un peu de peine justement un peu sur les logiciels, bon on en a discuté, et après j'essaie que les

gens reçoivent des travaux qui sont liés à ça parce qu'autrement ça sert à rien. C'est un peu le reproche qu'on fait, où tu envoies quelqu'un parce que y'a un nouveau logiciel, quand on a commencé avec le logiciel PowerPoint qui sont donc les logiciels de présentation, c'est le truc on voyait pas que ça allait se développer et que bientôt on ne ferait plus que ça quoi, alors on lançait les gens, on les envoyait là mais le lendemain ils avaient pas forcément, moi c'est ce qui s'est passé avec moi pour PowerPoint, on m'a envoyé là parce que voilà mais j'en faisais pas.
C : Et donc pour, justement pour essayer de les mettre tout de suite un petit peu en pratique, à qui vous vous adressez ? Aux formateurs ? A formation ?
I : Non. Mais non, je fais ça en interne. Je vais vérifier si elles font des, si elles font des présentations et puis je vérifie quand même ce qui se passe.
C : Donc vous essayez de lui donner les moyens, le plus tôt possible, de mettre en pratique ce qui est en cours d'acquisition?
I : C'est clair, de pratiquer.
C : D'accord. Est-ce que ça peut vous amener éventuellement aussi à réaménager les missions, à…
I : Alors je vous, je dirais franchement, bon c'est clair qu'il y en a qui sont plus spécialisés, c'est le principe, quand vous avez quelqu'un qui est bon ou vous avez une équipe, quelqu'un qui est particulièrement bon dans les présentations, vous donnez toujours la même, ce qui est une erreur parce que, parce que les autres finalement ne progressent pas et puis y'a pas cette polyvalence. Moi, au secrétariat de direction, on est une équipe où j'ai besoin d'une polyvalence parce qu'au moment où y'en a une qui est pas là c'est les autres qui vont la remplacer donc effectivement il faut que tout, il faut essayer d'être attentif à ça et que tout le monde soit quand même plus ou moins au même niveau, parce que c'est, dans la théorie, dire bien voilà vous donnez les affaires, c'est ce qu'on fait à l'API, vous donnez les travaux en fonction des compétences des gens. C'est très gentil tout ça mais à un moment donné ça vous bloque ! Alors c'est clair que si vous avez quelqu'un qui n'a pas de formation, on a aussi des gens qui n'ont pas de formation mais qui nous rendent énormément de services, en particulier aussi dans les secrétariats, mais c'est vrai je vais peut-être pas donné quelque chose, je vais pas donner à rédiger un rapport de trois pages à quelqu'un qui n'a pas de formation pour.
C : C'est en fonction du potentiel de chacun.
I : Bien sûr. Mais par contre les logiciels non, surtout les logiciels, j'essaie de, mais par exemple elles travaillent, mes collaboratrices travaillent sur des logiciels que je connais absolument pas et puis on a, pour ne rien vous cacher, j'ai une fille qui est, une collaboratrice qui a 25, qui touche sa bille sur tous les logiciels qu'elle touche parce qu'elle est née avec ça alors que nous, à notre âge, c'est pas, on est pas nés avec un PC, j'ai pas honte de l'appeler et de lui demander quelque chose que j'arrive pas quoi.
C : Et sur ce cas typique des formations sur logiciels, est-ce que vous avez eu à, et bien à vous occuper tout simplement de l'environnement matériel, c'est-à-dire vous envoyez quelqu'un en formation, le logiciel est peut-être pas forcément prêt ou il y'a pas les accès etc., est-ce que c'est vous de votre côté qui, qui allez arranger tout ça, qui essaie de faire en fonction que le poste soit prêt en retour de formation ?
I : En principe le poste il est prêt, c'est pas un problème.
C : Oui ?
I : Parce que ça vient après, je veux dire y'a longtemps qu'on a plus de nouveaux logiciels entre nous, mais c'est vrai qu'il y a aussi, on a eu, je sais plus, on a un logiciel aussi qui fait des organigrammes dont je me rappelle même plus le nom, je serais incapable parce que je ne m'en, je l'utilise pas et c'est vrai qu'à un moment donné j'ai vu que ça se développait, alors on début on sait jamais que ça va se développer, on te demande un travail sur un truc et puis après on se rend compte que ça se développe et puis qu'on va utiliser tout ça, bien là je commence vraiment à m'inquiéter, à me dire bon bien il faudrait peut-être qu'elles soient plusieurs à connaître ça parce que si y'en a une elle est pas là, l'autre il faut qu'elle connaisse. Et puis après elles s'arrangent aussi entre elles, moi je regarde, mais je vais pas faire, je vous dis

franchement, je vais pas, j'ai pas un processus ou appelez ça une méthode, voilà tu fais ci, tu fais ça, machin et tout. C'est quand même intuitif quoi.
C : D'accord.
I : Mais parce que j'ai une équipe aussi qui est petite, entendons nous bien.
C : Donc, oui le dialogue forcément…
I : Voilà y'a le dialogue qui est facilité, elles sont à côté, tous les jours je leur parle.
C : Et par rapport à la charge de travail, le rapport disons entre le départ en formation et la charge de travail qui peut être plus ou moins, enfin qui peut être répartie sur les autres, est-ce qu' il y'a une attention particulière par rapport à cette répartition du travail, vis-à-vis de la formation, quand les gens partent en formation ?
I : Bien, les autres elles savent qu'elles doivent remplacer et elles… Mais leur rôle à côté il est connu.
C : Est-ce que ça a pu vous pousser à dire là, la formation à ce moment-là, à la fin de l'année ça va pas être possible parce qu'on est généralement…
I : Alors elles, des fois elles s'intéressent, comme y'a un catalogue de formation, c'est vrai que parfois elles s'intéressent à la même formation. Alors là j'essaie toujours de dire bon écoutez, vous vous arrangez pour pas forcément être ensemble, si vous y allez à deux, les deux autres faut vraiment qu'elles soient là.
C : D'accord.
I : Et c'est vrai que j'ai du repousser peut-être une fois, mais c'était pas quelque chose de très conséquent, ma foi si y'avait plus qu'une personne dans le bureau pour un jour, c'est pas la catastrophe.
C : D'accord.
I : Mais c'est pas des formations qui sont quand même sur des semaines, c'est aussi ça, c'est des formations de courte durée.
C : D'accord.
I : Mais c'est vrai que là, alors vous allez rire parce qu'on nous a installé des machines à photocopier, enfin multifonctions, depuis quelques temps parce qu'on souhaite diminuer la consommation de papier et, comment dire, enlever les imprimantes dans les bureaux, les imprimantes personnelles, au profit d'une installation qui est centralisée et la machine, mais ces machines elles deviennent aussi un peu compliquées donc on avait une formation d'une demi-heure, j'essaie, quand je vois ça moi, parce que ça me vient sur le Tamtam, sur l'intranet de l'entreprise, je vais à côté et je dis, dis donc les filles ce serait bien que vous y alliez quoi.
C : Alors d'une manière générale justement, comment, d'où vous vient l'information par rapport…
I : Alors l'information elle vient de plusieurs, de plusieurs canaux si on veut bien. Là, la formation, parce que c'est un projet qu'on avait lancé, c'est un projet chez nous d'ailleurs qui était lancé par les services partagés, l'information elle est venue par une information, c'est le cas de le dire, sur l'intranet qui était dans ce cas-là, dans le cadre d'un projet, c'était un projet bien particulier, l'installation de ces multifonctions, donc y'a eu l'installation, y'a eu une première information puis maintenant c'est vraiment, après l'installation on est passé à la phase de formation entre guillemets où, c'était sur l'intranet, où on dit aux gens bien voilà les multifonctions, on communique sur le projet, sur son évolution et on vous dit maintenant la mise en œuvre c'est la formation, mais attendez là c'est une formation d'une demi-heure en l'occurrence, mais c'est, là il est venu par ce canal là.
C : Sur l'intranet on vous dit à qui vous adresser ?
I : Oui, alors là je peux vous dire que c'est assez, c'est quand même relativement bien, parce que Sanchez vous l'avez pas vu du tout ou bien ?
C : Ah si si.
I : Oui, voilà parce qu'il sait, il lance tout ça. Donc là on a un système où les gens s'inscrivent, on reçoit le mail ou bien vous cliquez sur l'information ou on vous dit que vous pouvez aller suivre

un cours puis vous cliquez sur un accès qui vous donne directement accès à un registre de formations et puis vous vous inscrivez. Et c'est validé par votre responsable. Moi je vois si elles s'inscrivent ou pas.
C : Donc l'information, l'information générale sur tout ce qui est, bien l'évolution des compétences dans l'entreprise, la formation, elle vous vient donc d'intranet. Est-ce qu'il y a d'autres vecteurs d'informations ?
I : Bon, bien par exemple la formation, quand ils lancent, maintenant je sais plus mais quand ils lancent le nouveau catalogue de formations, ça passe sur l'intranet. Alors avant ils distribuaient, c'était très drôle. Avant, y'a quelques années en arrière, pour dire, on recevait tous le catalogue papier. Après ils n'ont plus donné que trois ou quatre, partant du principe bien que c'était aux cadres je pense de faire le nécessaire, puis après ils me le donnent plus du tout, il est publié sur l'intranet.
C : Donc vous avez pas la version papier de ce…
I : On l'a même plus, non, on l'a plus.
C : Ah oui. Et votre manager d'unité il l'a ?
I : Non, non, plus personne ne l'a je crois, sauf erreur.
C : D'accord.
I : Sauf erreur, en tous cas depuis l'année dernière je crois plus personne ne l'a.
C : Donc l'information par intranet, l'information par la publication du catalogue, quand il est publié…
I : Oui, publié sur l'intranet je dirais !
C : Ok. Et est-ce que vous voyez d'autres vecteurs d'information par rapport à ces évolutions des compétences, ce qu'on va demander par la suite, je sais pas, la stratégie SIG en fait d'une manière générale qui va amener des évolutions dans les…
I : Oui, c'est surtout par exemple, bon effectivement là, comment je peux dire, y'a pas mal de projets aussi qui se font dans l'entreprise, à tous niveaux. Tout le monde n'est pas touché par ces projets. Là, il y a eu y'a quelques mois, y'a quelques, y'a deux ans, je sais pas exactement, ils ont mis un logiciel en place pour les budgets, pour faire les budgets, parce que bon, nous on a notre grosse machine là, je sais plus comment on peut appeler ça, SAP, qui est monstrueux, et puis on s'est aperçu que pour le suivi des budgets c'était pas extraordinaire donc on y a mis, je sais pas si c'est un programme, un logiciel, je sais pas comment vous pouvez appeler ça, mais c'était quelque chose de nouveau où on devait passer par là, derrière y'avait un genre de fichier Excel, et là ils ont mis ça en place pour tout ceux qui étaient chargés de faire des budgets ou de suivi de dépenses, etc., ont du être formés. Mais ils ont été informés soit par l'intranet, si je m'en rappelle bien mais je crois même pas, c'est à travers le projet, des gens qui étaient chargés de ce projet, voire la conduite du changement aussi parce qu'on est à la communication qui rentre beaucoup dans la, dans les projets y'a une partie actuellement, oui c'est peut-être ça que j'ai oublié de dire, c'est qu'il y a beaucoup de, dans tous les projets maintenant on a une entité qui s'appelle la conduite du changement qui vient du pôle innovation, enfin de la direction innovation et communications, qui est aussi chargé d'attirer l'attention des gens sur la formation et de l'organiser pour eux. Alors qui l'organise, ça, derrière, concrètement, y'a plusieurs personnes, mais ils sont là aussi dans ce cadre-là pour…
C : C'est un vecteur d'information ?
I : Oui, vecteur d'informations et de suivi des compétences je dirais.
C : D'accord.
I : Y'a vraiment des niveaux très différents dans qui s'occupe de quoi, qui…
C : Alors quel est leur action dans le domaine du suivi des compétences justement, ce fameux pôle ?
I : Ah écoutez, je peux, franchement, j'ai pas assez d'habitude pour vous dire où ils commencent et où ils s'arrêtent mais c'est vrai qu'ils sont, ils sont vecteurs de, c'est pas eux qui vont donner l'information mais quand on parle de conduite du changement c'est formation, c'est, y'a beaucoup de choses derrière.

C : De par l'information, l'information suivie qu'ils vous donnent, vous êtes au courant en fait de l'évolution des différentes choses.
I : Voilà, mais y'a pas qu'eux, y'a pas qu'eux.
C : Et dans votre unité, par rapport à votre responsable d'unité, est-ce qu'il y a un dialogue, est-ce qu'il y a une concertation sur ce thème-là du développement des compétences, de la gestion des compétences dans votre unité ?
I : Oui, alors bon je reviens à l'API, l'exercice API qui se fait une fois par année, bon cette année c'est un peu particulier parce que je viens de changer de responsable finalement, où j'ai eu aucun problème à expliquer quoique ce soit parce qu'on a, c'est ce que je regardais d'ailleurs dans l'API, dans cet exercice on a une ligne pour les cadres intermédiaires, pour les cadres, voilà 'critères complémentaires pour l'encadrement'. Y'a effectivement un critère qui est le développement de ses collaborateurs donc ça peut être beaucoup de choses le développement de ses collaborateurs mais c'est surtout effectivement lié aussi à la formation, donc on a discuté de deux ou trois choses mais j'ai aucune peine, d'abord moi j'ai fait mes API avant qu'elle elle ne reçoive pour ma propre appréciation mais j'ai rien demandé du tout quoi, elle a vu que ça suivait et tout et puis si jamais elle s'aperçoit de quelque chose elle me le dit, mais j'ai une grande liberté.
C : Mais il y a une réunion qui peut être spécifiquement consacrée à ça ou ça se…
I : Oui, mais non, pas là.
C : C'est, pareil c'est…
I : Mais je dis pas que c'est partout pareil. Je dis que dans mon secteur là, non, franchement c'est informel, par contre ça suit.
C : D'accord, mais par contre apparemment vous avez eu une réunion sur comment faire l'API, c'est ça ?
I : Nous ?
C : Oui. Avec votre responsable d'unité ?
I : Non, non, c'était pas comment faire l'API, c'était, quand elle a fait mon appréciation, j'ai des rubriques où en tant que responsable intermédiaire j'ai des choses à faire justement par rapport aux personnes qui dépendent de moi. Alors on a, j'ai, on a même pas évoqué, ou je crois qu'elle m'a juste dit, je me rappelle plus exactement, bon voilà avec les collaboratrices ça fonctionne, tu suis et tout. Voilà.
C : Cette fonction de gestionnaire de compétences est spécifiée dans l'API ? Dans votre API ?
I : En tous cas y'a une rubrique qui fait que oui vous êtes aussi dans, en tant que cadre intermédiaire vous êtes chargé du suivi de la formation de vos gens, ça c'est clair, du développement des personnes quoi.
C : Est-ce qu'il y a d'autres documents où ce rôle est défini ?
I : Alors je…
C : Est spécifié ?
I : Je me rappelle plus si dans, peut-être dans les cahiers des charges aussi. On a des cahiers de charges, je vous dis franchement, j'arrive pas à savoir, j'ai, non, je sais pas.
C : C'est un peu flou ou c'est…
I : Non, c'est pas flou, je pense pas. Non, non, je pense pas. Un cadre, il a dans ses compétences, enfin, le développement de ses collaborateurs.
C : D'accord. Est-ce que vous pensez que ce rôle, cette fonction vous amène quelque chose, est-ce que votre investissement dans ce rôle de gestionnaire de compétences vous apporte quelque chose ou c'est surtout un surcroît de travail ?
I : Non, non.
C : c'est une fonction qui est reconnue et valorisée par votre unité ?
I : Ah je sais pas si elle est, bon elle est reconnue comme, elle fait partie de mon job, je veux dire, ça me paraît normal. Pour moi c'est bien parce que, je veux dire, en développant les

compétences de mes collaboratrices dans mon secrétariat, il tourne, je veux dire il tourne, il satisfait les gens pour lesquels il travaille.
C : La reconnaissance elle est dans le travail...
I : Voilà, c'est clair, et puis c'est obligatoire, c'est même pas, c'est obligatoire mais c'est normal que ça se fasse. Maintenant, les gens ils, pour l'entreprise, si je passe au niveau de l'entreprise, ça a un coût mais derrière y'a un sacré retour, c'est, si une entreprise elle veut, elle veut fonctionner comme il faut, je pense que la formation est un élément essentiel, autrement si vous avez des gens, vous pouvez faire tout ce que vous voulez, si vous avez des gens qui sont incompétents dans ce domaine, ça sera pas possible quoi. Donc c'est un développement personnel mais c'est un développement aussi pour l'entreprise, je crois que tout le monde est gagnant dans l'histoire. Et moi aussi parce que je veux dire en étant responsable de ces personnes elles peuvent répondre aux demandes des gens pour lesquels elles travaillent.
C : C'est un, c'est un rôle que vous, qui vous semble naturel et inhérent à votre fonction.
I : C'est clair.
C : Et est-ce que, vous ne ressentez pas le besoin ou vous n'aimeriez pas que ce soit un peu plus pris en compte par l'entreprise, de cet investissement ou juste…
I : Non, parce qu'il fait partie de, non, moi j'ai l'impression qu'on m'écoute, si je demande quelque chose pour mes collaboratrices on m'écoute. Alors peut-être ailleurs pas, je sais pas, mais ce que je vis moi, personnellement, je n'ai aucun problème à ce niveau-là.
C : Est-ce que vous aimeriez que les rôles de chacun soient peut-être mieux précisés ? Savoir qui précisément, que ce soit bien spécifié, qui précisément, qui fait quoi entre formation, vous-même…
I : Non, c'est clair, c'est clair, moi si j'ai un doute je téléphone à formation.
C : Et qu'est-ce que, justement, qu'est-ce que…
I : Ils sont là en appui.
C : Qu'est-ce que vous attendez de formation de manière générale ? Qu'est-ce que formation vous apporte ?
I : Alors formation, moi j'attends que quand j'ai besoin d'une formation pour moi, ou enfin je veux parler de mes collaboratrices, si elle n'est pas dans le catalogue, je vais m'adresser effectivement, d'abord je vais voir le besoin etc. mais après je vais m'adresser, ce qui m'est déjà arrivé d'ailleurs, je vais m'adresser à formation pour qu'ils me trouvent ou une formation ou qu'on discute, voilà, qu'est-ce qu'on peut apporter.
C : Donc des conseils ?
I : Des conseils, bien oui, surtout des conseils.
C : Après, quoi d'autre ?
I : Bien des conseils, peut-être à eux de rechercher une formation, ils sont là pour ça, pour rechercher des formations qui correspondent aux besoins.
C : Donc des conseils sur l'adaptation de la formation aux besoins.
I : Oui.
C : Et selon vous quelle est l'expertise d'un interlocuteur formation par rapport à vous ? Quelle est sa plus value ? Qu'est-ce qu'il va vous apporter à part des conseils ?
I : Non, sa plus value c'est qu'ils connaissent énormément de choses, je veux dire de par leur, de par leur mission, ils savent, s'il savent pas vous donner une réponse tout de suite ils vont rechercher le meilleur interlocuteur, la meilleure formation qui peut correspondre aux besoins.
C : Donc ils ont des contacts en fait.
I : Oui, bien sûr.
C : C'est les contacts ?
I : C'est les contacts. Et puis ils vont pas vous laisser vous débrouiller tout seul.

C : Au niveau de l'expertise, est-ce que vous ressentez une expertise, je ne sais pas moi, dans le domaine du projet, dans le domaine de, peut-être de la pédagogie, qu'est-ce que, selon vous, qu'est-ce qu'ils vous apportent ?
I : Alors, bon j'ai pas trop eu à faire moi directement pour certaines, pour les formations en général. Mais ils sont en tous cas là en appui, comme par exemple on a un grand projet qui touche par exemple 200 ou 300 personnes et qu'il faut mettre formations en place, bien par exemple c'est des logiciels comptables ou je sais pas quoi, ils sont là pour appuyer, pour mettre en place la formation administrativement et puis pour l'organiser.
C : Donc y'a une démarche en fait ?
I : Ah c'est clair oui.
C : Ils vous apportent ça ?
I : Oui.
C : Une procédure ? Une démarche ?
I : Oui, tout à fait. Dans le détail je peux pas vous dire parce que j'ai pas vraiment eu moi, mais bon y'a quelques années par exemple on a eu, c'est vrai que bon au secrétariat de direction on a eu une enquête sur la satisfaction client par rapport à la réponse téléphonique. Et bon c'était pas moi qui m'en étais occupé, y'a trois ou quatre années, mais j'avais dû aller discuter notamment avec Monsieur Guscetti pour mettre en place tout ça. C'était une enquête par téléphone et là ils ont aussi été en appui parce que on a fait une première formation, ils avaient organisé une formation accueil client, si vous voulez bien, et puis on l'a fait avant et après. Ca veut dire qu'on a fait d'abord un constat de ce qui se passait puis on a fait la formation puis après on a, on a vérifié le résultat, si ça avait donné quelque chose, donc y'avait un avant, un pendant et un après, ça a été quelque chose de suivi, et c'était avec eux.
C : Donc ce constat, ils vous ont aidé à évaluer, à analyser les besoins ?
I : Tout à fait.
C : Donc après ils vous ont guidé…
I : Ils ont proposé une formation, oui.
C : vers la meilleure formation. Est-ce qu'ils l'ont adapté cette formation ?
I : Ils l'ont, ils l'ont organisé eux, ils avaient une dame qui s'appelait Madame De Senarclens pour pas la nommer qui est une dame très bien, ils l'ont organisé, elle est venue ici donner la formation à…
C : Est-ce que vous, vous avez eu un dialogue avec cette personne pour, je sais pas, ajuster au mieux ?
I : Non, parce que c'était une formation type, c'était pour les personnes qui étaient dans les secrétariats, les accueils, soit téléphoniques soit à l'accueil physique, au guichet enfin entre guillemets parce qu'on aime pas tellement ce mot, mais ça a été adapté et les secrétaires de direction, enfin c'est notre titre, elles savaient, elles étaient appelées à dire plus ou moins aussi ce qu'elles, ce qu'elles avaient besoin, à constater, et moi-même j'ai été, enfin j'ai suivi une partie de la formation.
C : D'accord donc vous saviez vous-même…
I : Nous on savait exactement ce qui se passait.
C : Mais vous n'avez pas pour l'instant ressenti le besoin de parler directement avec le formateur, le prestataire pour…
I : Non parce que…
C : …pour vérifier que, pour que ce soit le mieux adapté à l'équipe ou…
I : Non, c'est formation, formation s'est occupé de ça mais avec une ou deux personnes des responsables de secrétariat.
C : D'accord.
I : Donc comme moi, dans le cas présent.
C : Donc c'est formation qui est disons, l'articulation entre le prestataire et vous ?
I : Oui mais y'a un sacré dialogue je veux dire, ça fonctionne très bien d'ailleurs.

C : Donc Il y a une évaluation des besoins, une procédure qui a été mise en place, par rapport à l'évaluation des acquis, est-ce que vous vous avez un regard sur cette évaluation des acquis, ou une demande, ou est-ce que formation vous a offert ça ?
I : Moi, j'ai mesuré après, j'ai vu ce qui s'était passé après l'enquête, je veux dire, puisque y'avait eu une enquête avant et après, si je me rappelle bien, donc on l'a eu l'évaluation, on a eu l'évaluation.
C : Vous aimeriez avoir plus accès à une évaluation des acquis sur la formation de vos collaborateurs ?
I : Pour l'instant j'en ressens pas vraiment la nécessité mais si, si y'en avait une nécessité, oui. Certainement.
C : C'est en fonction du sujet en fait ?
I : C'est clair.
C : D'accord.
I : Moi-même je vous dis j'ai, y'a longtemps que j'ai pas, comment dire, que j'ai pas pratiqué PowerPoint et puis bon tout change, vous devez aussi, vous, vous habituez, peut-être faire plus de choses que vous ne faisiez avant, bien j'ai demandé une formation à ma responsable.
C : Est-ce que pour vous des personnes donc responsables de projet formation, donc typiquement comme Monique Calligari ou Monsieur Guscetti ou Antonio, est-ce que selon vous ils ont une, vous pensez qu'ils ont une expertise qui relève de la pédagogie ?
I : Ah, je sais pas. Ca je peux pas juger, pédagogie…
C : Est-ce qu'ils vous guident dans ce, dans ce domaine-là ? Est-ce qu'ils vous disent ah non ça pédagogiquement faut pas le faire, on peut pas faire ça ou c'est…
I : Non, j'ai pas, j'ai jamais dû aborder cet aspect-là.
C : D'accord.
I : Je vous le dis franchement. Moi, en tous cas, j'ai pas eu besoin, je peux pas répondre.
C : Donc à la rigueur, si il y a cet aspect c'est de leur côté puis vous leur faites confiance.
I : Oui, mais bon c'est toujours un dialogue.
C : Oui. D'accord. Vous pensez être suffisamment informée de la politique de gestion des compétences dans l'entreprise ?
I : Oui.
C :On a évoqué tous les vecteurs d'informations. Ca vous suffit ?
I : Bon, oui, moi ça me suffit mais bon j'ai peut-être aussi, de par ma position, y'a peut-être une particularité, moi je suis direction, je participe aux séances de direction donc j'entends aussi pas mal de choses qui, je suis bien, je suis, oui, je suis en principe bien informée, aussi peut-être de par ma position en, de mon travail, mais je veux dire je pense que de dire qu'on est pas assez informé, non franchement je pense pas, je pense que l'entreprise informe, informe bien. Y'a peut-être une chose maintenant que je trouve qu'on devrait peut-être modifier, c'est que ce catalogue des formations, je trouve qu'il n'évolue pas beaucoup. Pour ma part. Parce qu'on a toujours un peu les mêmes formations alors c'est vrai que depuis longtemps dans l'entreprise on nous dit bon voilà vous les avez toutes faites les formations.
C : Vous le connaissez en fait le catalogue.
I : Je crois que je peux dire que je le connais presque par cœur ! Et puis là on a du, bien je sais pas, on a peut-être du vous en parler, on nous a, en tant que cadres de proximité on a du, enfin on nous a proposé mais c'était presque une obligation si on voulait avoir un cursus, on nous a fait suivre sur trois ans des cours pour les cadres de proximité, bon y'avait cadres de proximité, responsables d'unité ou responsables d'équipe. Alors par exemple y'avait des cours pour les responsables d'équipe qui étaient très ciblés. Moi je suis responsable d'unité parce que j'ai un secrétariat, mais j'ai, on a un cursus, il fallait faire tant de cours, y'a à peu près douze cours, je sais même plus, en deux, en trois ans, donc ça, ça a bien été mis en place aussi et puis cette politique de formation, alors je suis peut-être obligée de le dire, elle part du haut, c'est un vœu de la direction générale qui est décliné au sein de l'entreprise.

C : Est-ce que vous trouvez que formation est suffisamment proactif vis-à-vis de vous, vous donne beaucoup d'informations, vous sollicite ?
I : Peut-être, ils pourraient peut-être plus solliciter, oui peut-être.
C : Quelles informations supplémentaires vous aimeriez avoir de leur part ?
I : Ce qu'il faudrait peut-être c'est qu'ils essaient de trouver des formations qui soient, qui changent un peu de ce qu'il y a dans le catalogue, je veux dire, parce que bon on a toujours les mêmes formations, par exemple pour le personnel administratif c'est pas, vous pouvez pas inventer des trucs, c'est comment améliorer la prise de PV, qu'est-ce que je peux dire, je sais plus maintenant, j'ai pas en tête, mais c'est vrai que quand vous avez suivi ça vous avez tout suivi. Moi j'ai fait pas mal aussi y'a un cours sur la PNL, y'a un cours sur, bon y'a aussi l'initiation aux finances, tout ça, moi je les ai tous faits, disons que j'ai plus vraiment grand chose, alors y'a de temps en temps quelque chose de nouveau qui vient, par exemple dans ce cadre, dans le cadre de ce cursus pour les cadres de proximité, c'est le cas de le dire, y'avait notamment une formation sur le plan stratégique. Alors ça, c'est peut-être intéressant de le dire quand même, c'est que moi le plan stratégique et le plan d'affaires qui sont… c'est très comptable tout ça, c'est finances, moi j'en entends parler parce que je suis au, je suis les séances de direction, je suis chargée de prendre les procès verbaux, on parle continuellement de ça. Et en tant que cadre intermédiaire, j'avais accès à cette connaissance, même si je savais pas faire un plan d'affaires, je voyais de quoi on parlait, tandis que là je me suis trouvé à cette formation, elle était sur deux jours d'ailleurs, que j'ai trouvé d'ailleurs long parce que c'est une prise de conscience, vous allez pas arriver à, vous allez pas savoir faire un plan d'affaire au bout de deux jours, c'est un métier, et y'avait avec moi des gens qui étaient par exemple cadres intermédiaires aux stocks, des gens qui s'occupent de diriger des équipes qui distribuent le matériel et tout et ils étaient là aussi à la même formation pour apprendre comment faire un plan d'affaires et ces gens-là ils, oui, ils étaient pas vraiment motivés je dois dire. Donc c'est peut-être aussi, notre problème c'est qu'on décide que tous les cadres intermédiaires ils doivent avoir un cursus minimum mais qui correspond pas forcément à leurs besoins je dirais.
C : D'accord.
I : Moi, ça m'a intéressé parce que j'entends à longueur de journée, sur le plan personnel ça peut vous intéresser, parce que c'est toujours intéressant je veux dire suivre une formation, même une formation en PNL elle est autant intéressante pour vos rapports dans l'entreprise, avec vos collègues ou avec vos chefs, que dans votre vie privée, ça c'est quelque chose qui reste quand même assez, comment je peux dire, global.
C : Justement ces formations qui répondent pas spécifiquement a un besoin ponctuel, est-ce que ça vous semble utile, vous pensez que ça permet à chacun un petit peu de s'épanouir, de respirer, prendre l'air, ou c'est du temps perdu ?
I : Non, alors je dirais pas que c'est du temps perdu.
C : Aussi bien pour vous que vos collaborateurs.
I : Voilà. Non, parce que y'a toujours quelque chose à tirer, y'a, par exemple la PNL en définitive c'est une question de relations avec les autres, si vous êtes bien dans votre équipe, si vous répondez correctement à ceux qui viennent au guichet, si avec votre cadre ça fonctionne bien et tout, c'est tout ça de gagné dans une équipe et puis c'est pas les deux jours que vous allez suivre en PNL sur je ne sais combien, 52 semaines de travail, alors y'en a jamais 52 parce que y'a les vacances et tout ce qu'on veut, mais ça fait partie d'un tout. Moi je suis pour qu'on garde ce type de formation quand même, qui n'est pas ciblé, je suis pour oui.
C : Donc si il y a un collaborateur, une collaboratrice qui vous fait une demande, tiens j'aimerais bien améliorer mon anglais, même si c'est pas spécifiquement, dans son métier il en aura pas spécifiquement besoin, vous seriez apte à discuter avec lui et puis à lui…
I : Je vais vous dire moi, l'anglais, bien voilà, parce que maintenant on peut suivre des cours de langues depuis quelques temps, depuis quelques années, moi je les ai suivis. Alors c'est vrai

que je les ai suivis parce que aussi, de temps en temps, j'ai une, bon moi j'ai fait de l'anglais mais y'a trente ans ou trente-cinq ans et le grand problème, c'est comme tout le monde, vous pratiquez pas, mais y'a quelques années on a mis ça et moi j'ai des téléphones des fois en anglais pour mon patron quoi, alors c'est pas tous les jours, c'est pas, je vais pas tenir une conversation pendant, pendant une heure avec ces personnes, c'est surtout de la réception puis un simple renseignement à transmettre, mais je trouve que ça fait partie d'un minimum et en plus on sait pas comment l'entreprise elle va évoluer parce que moi je me rends compte depuis quelques années y'a de plus en plus de personnes qui viennent de l'extérieur, qu'on engage, de nationalités, c'est plus forcément je veux dire le Français d'à côté, y'a des gens mêmes qui sont venus qui parlaient pas le français. Donc, c'est une évolution normale et je trouve bien qu'on offre ça. Alors bon il faut savoir que pour les langues normalement c'est pris sur votre, sur votre temps, c'est, moi j'y vais une heure et demie par semaine, c'est pris sur mon temps mais ça me, je trouve merveilleux, je trouve fantastique que l'entreprise, parce que elle me, ça va me servir aussi, je crois qu'il faut être juste, par contre dans l'entreprise moi je pense c'est pas du superflu et je trouve ça serait dommage qu'on supprime ces cours de langues.

C : Donc vous êtes tout à fait pour le fait que l'entreprise maintienne cette offre qui, forcément, pour l'instant, sur le moment X, ne correspond pas forcément à un besoin mais permet à chacun de se développer un petit peu.

I : C'est clair.

C : De s'ouvrir, de…

I : C'est clair. Moi je suis contente d'y aller, bon bien déjà parce que je me dis, bon c'est une heure et demie, j'ai pas trop le temps, mais je veux dire je vois aussi autre chose, ça me permet, et puis bon c'est bien connu, plus vous apprenez, plus vous êtes ouvert, plus, et puis on sait pas comment l'entreprise, parce que de plus en plus je vous dis on utilise, de plus en plus moi, on utilise des termes aussi en anglais que je comprends pas de quoi on parle.

C : Par rapport à ce rôle de gestionnaire, de développeur de compétences qui est inhérent à votre métier, est-ce que vous avez eu le sentiment d'avoir été formée à ça ?

I : Non pas vraiment parce que moi je vois finalement, on est cadre intermédiaire, bon c'est vrai qu'on a, non c'est pas vraiment, c'est pas tout à fait juste ce que je dis, on a quand même des messages, on nous répète qu'on suit, dans les cours on nous dit quand même qu'on est responsable de notre personnel, non, c'est vrai, j'ai mal répondu là, nous, on le dit, mais on le formalise peut-être pas forcément.

C : Mais y'a pas eu de formation spécifique cadrée sur ça ?

I : Par rapport à la formation je dirais que non, par rapport à l'ensemble de nos responsabilités oui quand même.

C : Oui ? Donc c'est des choses que vous avez attrapées dans différentes formations, c'est…

I : Oui, dans différentes formations je dirais.

C : Il y a pas eu vraiment une formation sur le rôle de gestionnaire de compétences ou développeur de compétences, c'est plus des choses que vous-même vous retirez de…

I : Non, c'est, voilà, de différentes formations, je dirais. Moi c'est comme ça que je le vois.

C : Est-ce que vous aimeriez être mieux formée pour ça ? Est-ce que vous ressentez un besoin d'être mieux formée à la gestion de compétences, au développement de compétences ?

I : Non, je crois pas.

C : Non ?

I : Mais bon… Non, moi je dirais que je crois pas mais parce que, j'ai pas, j'ai pas une équipe, bon j'ai une équipe qui doit être au top dans tous nos domaines mais c'est pas une formation, comme je vous dis, c'est pas quelque chose d'un niveau comme un MBA ou je sais pas quoi où vraiment les gens doivent se développer, mais je, on est attentif, ça c'est clair, moi j'ai, elles sont pas là à pas savoir ce qui se passe.

C : Et dans le même esprit, est-ce que vous aimeriez avoir plus d'outils pour vous aider, pour un petit peu formaliser cette gestion des compétences, ce développement des compétences?
I : On pourrait peut-être avoir des outils, effectivement, alors de quelle forme, faut voir peut-être le besoin, peut-être oui.
C : Est-ce qu'il y a des choses déjà présentes que vous identifiez comme étant des outils, qui vous aident justement à formaliser et à…
I : Non, je dirais que j'ai pas, j'ai pas forcément quelque chose.
C : Et donc ça c'est quelque chose, ces outils, vous en attendriez quoi en fait ? Qu'est-ce que vous aimeriez ?
I : Et bien ils donneraient un cadre, un cadre qui nous permettrait de, bon de, d'attirer votre attention mais d'une manière précise peut-être sur, une évaluation peut-être déjà pour voir où c'est que les personnes elles en sont et puis qu'est-ce qu'on offre. Mais ça, si j'ai vraiment besoin, je peux toujours m'adresser à formation aussi.
C : Et qu'est-ce qu'ils vous…
I : Alors je l'ai jamais fait mais si j'avais, si je voulais vraiment évaluer où elles en sont je pense que je m'adresserais à formation, et puis formation m'offrirait peut-être une possibilité de faire une évaluation d'où elles en sont sur une certaine, sur des besoins peut-être.
C : Donc ce serait peut-être pour fixer un petit peu le suivi ? Pour éviter d'oublier des choses ? Pour voir l'évolution de manière générale ?
I : Oui, alors peut-être, parce que c'est vrai qu'on fait, ici on a des formations mais on, derrière on a pas vraiment, comment je peux dire, quelque chose, un outil qui vous, qui vous dise, enfin qui note entre guillemets, j'aime pas tellement ce terme, mais qui, qui apprécie finalement les acquis. C'est vrai, on a pas un outil où, voilà, c'est l'épreuve finale je dirais. Là, dans les cours de langues, alors maintenant on a des, depuis cette année d'ailleurs, on a des tests, mais on a pas forcément des tests pour, hors langues, bon alors les MBA bien sûr qu'il y aura des tests puisque vous avez un papier derrière, mais bon, vous suivez un cours de PNL sur trois jours, moi je vois pas tellement comment on va pouvoir noter ce que vous avez, ce que vous avez acquis, c'est lié à une formation bien précise.
C : D'accord.
I : C'est l'école je veux dire, on met des notes, même si on a voulu les supprimer à un moment donné on s'est aperçu qu'il fallait les remettre ! Voilà, je sais pas, et puis bon maintenant la formation moi je dis, j'ai 54 ans, je continue à me former, mais c'est vrai que après, vous vous voyez peut-être pas forcément la même chose, les gens qui ont un certain âge voient peut-être pas forcément la même chose, ce qui est une erreur en plus parce que les gens sont appelés à rester plus longtemps dans les entreprises maintenant et on sait que si on veut que les gens restent aussi plus longtemps bien il va falloir les former !
C : Une question sur le leadership.
I : Oui.
C : Est-ce que vous pensez que la formation ou même la gestion, le développement des compétences de vos collaborateurs, peut éventuellement mettre en danger un petit peu votre leadership, vos relations avec vos collaborateurs ? Est-ce que ça peut créer des perturbations ? Est-ce que vous pensez qu'une formation qui se passe mal, ça peut avoir une influence sur le regard qu'ils ont sur vous, que votre manager d'unité a sur vous-même, est-ce que ça peut…
I : Non. Non, je pense pas. Je pense pas parce que moi j'ai toujours eu plus ou moins des bons, je dirais même plus que moins, des bons contacts avec mes collaboratrices mais il est vrai que suivant où vous vous trouvez, ça peut être, ça peut être l'horreur, je veux dire si vous vous entendez mal avec vos collaborateurs, si vous attendez l'API pour dire voilà ça va pas, c'est pas possible. Mais moi j'ai des contacts naturels, si je, ça me met pas en porte à faux, ce qui me met pas non plus en porte à faux c'est que elles, elles sont peut-être meilleures que moi sur des outils, ça me met pas en porte à faux parce que ça, voilà, mais je peux comprendre que certains

qui voient peut-être pas ça comme ça, ça les mette en porte à faux, mais moi j'avoue que j'ai des collègues qui connaissent mieux que moi certains outils parce que d'abord elles les utilisent dans leurs fonctions alors que moi je les utilise, les outils, que je les utilise pas, et puis même, elles sont certainement peut-être meilleures que moi parce qu'elles les utilisent plus. Si c'est dans ce sens-là la question, moi ça ne me pose pas de problèmes personnellement mais je peux comprendre que peut-être à d'autres ça leur en pose.

C : Mais la formation d'une collaboratrice, vous avez jamais pensé que ça pouvait vous menacer dans votre, dans votre position à vous…

I : Non, je trouve ça serait regrettable de penser ça, mais je peux penser qu'il y ait des gens, oui, parce qu'on connaît, c'est la nature humaine, c'est une question de nature, mais personnellement moi ça me dérange pas, je veux dire je préfère qu'elles soient bien formées, si elles le sont plus que moi bien tant mieux quoi je veux dire, je suis pas jalouse !

C : Est-ce que vous pensez que cette fonction, ce rôle, aura tendance à prendre de plus en plus d'importance par la suite ?

I : Oui je pense parce que la formation c'est quelque chose qui, on s'aperçoit que c'est de plus en plus important pour différentes raisons, déjà les gens ils font des études, il est connu qu'apparemment on va changer, ils changeront en tous cas trois fois de métier dans leur vie donc si, pour changer trois fois de métier dans leur vie il faut qu'ils se forment trois fois, c'est un minimum. En plus c'est des, le développement des compétences, si vous voulez être efficient, si vous voulez économiquement que tout fonctionne, vous devez être formé. La formation elle est essentielle.

C : Et donc dans cette perspective vous aimeriez avoir plus de formations sur ce domaine-là ? Vraiment spécifiquement pour pouvoir gérer l'avenir un peu mieux cette chose-là ?

I : Peut-être oui, je peux vous définir de quelle manière mais effectivement oui, ça pourrait être intéressant d'avoir peut-être plus…

C : C'est quelque chose que vous aimez faire ? Un petit peu avoir un regard sur le potentiel de vos collaborateurs, sur leur évolution ?

I : Oui, oui.

C : Oui. C'est, ça fait partie des…

I : Ca fait partie de mon, de mon job je pense.

C : Mais des bonnes choses de votre travail ?

I : Oui, des bonnes choses. Non, c'est pas du tout un truc qui m'ennuie, pas du tout.

C : D'accord.

I : C'est essentiel et c'est quelque chose, oui, qui me paraît naturel.

C : Et puis, une question un peu plus générale, la formation pour vous ça relève plutôt de, c'est un levier économique pour l'entreprise ou ça a une importance surtout sociale, c'est-à-dire ça permet un petit peu aux gens de se développer pour eux-mêmes, de respirer ?

I : Je dirais c'est les deux choses. Parce qu'un levier économique, bien c'est clair, je veux dire, je vous l'ai dit d'ailleurs, les entreprises si elles veulent, elles doivent être performantes en tout, et la formation est quelque chose qui permet de participer à cette performance. Maintenant au niveau personnel, moi je pense que c'est essentiel parce qu'on vit quand même des moments assez stressants, je veux dire, et on doit ça à nos collaborateurs, alors c'est vrai que vous allez pas les envoyer trois mois à un cours sur la PNL parce que finalement elles, c'est pas ça, mais je trouve que de les faire sortir personnellement de temps en temps de leur, d'insister pour qu'ils fassent autre chose, quelques jours par année, oui. Moi j'ai une collaboratrice là qui a toujours eu énormément de peine, j'ai, je ne sais combien de fois j'ai essayé de lui faire suivre des formations mais générales, qui n'avaient rien à voir avec, avec son domaine même directement, c'était ce type de formation que vous me dites qui permet de sortir et tout, elle voulait jamais et là je, ça fait maintenant une année, puisque ça fait quinze ans que je suis là si ce n'est plus, oui même plus, là, elle s'est aperçu que ses collègues, bien elles allaient en formation et tout et elle

s'est inscrite cette année, elle s'est inscrite enfin à quelque chose. Puis vous pouvez pas forcer les gens, je peux pas forcer quelqu'un, lui dire tu vas suivre un cours PNL ou je sais pas quoi, mais chaque année je lui disais mais regarde le catalogue, y'a des choses qui t'intéressent, vas, inscris-toi, puis elle voulait pas, elle s'inscrivait pas.
C : D'accord.
I : Par contre, si j'avais eu besoin pour un, quelque chose de particulier lié à son métier, là c'était une obligation. Mais je parle de formations générales et je trouve bien ces formations générales, surtout que attendez c'est deux fois, c'est deux jours voire quatre jours si y'a deux cours, c'est, ça fait partie du développement personnel, si elles-mêmes se sentent bien, tout le monde va en profiter.
C : D'accord. Bien merci beaucoup.
I : Voilà, je sais pas si j'ai répondu à vos questions.
C : Parfait oui.