



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**anact**

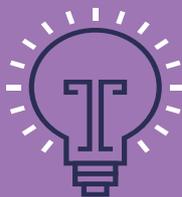
— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

JUIL  
2023

# RÉCITS D'ACTION & ENSEIGNEMENTS

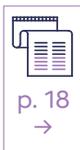
**Enquête de terrain :**

**quels effets des organisations  
du travail sur les compétences  
des salariés des TPE-PME ?**



JUILLET 2023  
**RÉCITS D'ACTION  
& ENSEIGNEMENTS**

**Légende**



Renvoie aux enseignements  
de l'Anact dans la partie  
« Ce que l'on retient »



Information factuelle  
sur l'entreprise et contact  
de l'équipe projet

**Sommaire**

Page 3

**Enquête de terrain : quels  
effets des organisations  
du travail sur les  
compétences des salariés  
des TPE-PME ?**

Page 5

**Trois entreprises  
à la loupe**

CAS 1 :

Faire briller l'organisation pour  
un travail de qualité

**Pithiviers Nettoyage** - P. 6

CAS 2 :

Déléguer du pouvoir d'agir

**Mission locale jeune du**

**Grand Avignon** - P. 9

CAS 3 :

Apprendre en accueillant l'autonomie

**Foyer d'hébergement**

**La Terre du Potier** - P. 12

Page 15

**Ce que l'on retient**

DÉCRYPTAGE :

L'organisation apprenante : entre  
performance socio-économique et  
amélioration des conditions de travail

# **Enquête de terrain : quels effets des organisations du travail sur les compétences des salariés des TPE- PME ?**

Le rôle clé joué par l'organisation du travail dans le développement des compétences des salariés a été mis en évidence par de nombreux travaux de recherche, tant qualitatifs que quantitatifs. Une étude publiée par France Stratégie montre ainsi que les pratiques organisationnelles et de ressources humaines associées à une organisation du travail « apprenante » sont plus favorables aux apprentissages individuels et collectifs sur le lieu de travail que d'autres types d'organisation. Mais les salariés français n'y ont pas tous accès, en particulier ceux des entreprises de petite taille, alors même qu'elles sont porteuses d'efficacité organisationnelle et de meilleures conditions de travail. Une nouvelle étude commanditée par France Stratégie, portant spécifiquement sur les TPE-PME et réalisée par l'Anact, éclaire la question à partir de 8 terrains.

Appréhender les enjeux que recouvrent les liens entre l'organisation du travail et le développement des compétences : tel est l'objectif de l'enquête qualitative impulsée en 2021 par France Stratégie, pour alimenter les travaux du Réseau Emploi Compétences, qu'elle anime. Cette enquête, confiée à l'Anact, vise à analyser la situation particulière des TPE-PME et à saisir au plus près du terrain l'articulation entre l'organisation du travail et le développement des compétences. Elle permet également d'identifier les facteurs de blocage et les freins que peuvent rencontrer les petites et moyennes entreprises, notamment dans la conduite du changement organisationnel et managérial.

## **De quoi s'agit-il ?**

Partant du constat que les déterminants des environnements de travail susceptibles de favoriser un développement des compétences individuelles et collectives des salariés sont désormais bien repérés et documentés (contenu et l'organisation du travail, fonctionnement des collectifs, pratiques de management et de gestion des ressources humaines), l'Anact a proposé d'investiguer des démarches articulant organisation du travail et développement des compétences dans les TPE-PME à partir de questions clés : pourquoi ces entreprises s'engagent-elles dans cette voie ? Comment font-elles ? Quelles formes cela prend-t-il et qu'est-ce que cela produit, tant du point de vue de l'efficacité des organisations que de la qualité des conditions de travail ?



Pour mener à bien cette investigation qualitative et, notamment, pour faciliter l'accès à des TPE-PME, l'Anact a mobilisé deux de ses agences régionales (Centre-Val de Loire et Hauts-de-France). 8 terrains d'étude ont été retenus, en raison de leurs caractéristiques au regard de l'objet de l'enquête et avec le souci de constituer un échantillon varié, tant au niveau des tailles d'entreprises que des secteurs d'activité représentés.

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

### Différents niveaux de dynamiques

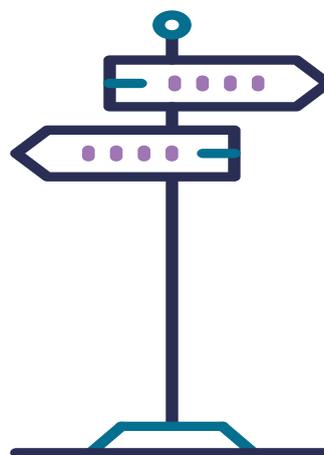
Ce qui méritait d'être analysé plus finement dans une perspective d'action : **les dynamiques d'engagement** des entreprises dans des projets articulant, peu ou prou, développement des compétences et des organisations :

- Au niveau des contextes et éléments déclencheurs de ce type de démarches ;
- Au niveau de la manière dont les dispositifs à visée de développement des compétences et les modalités d'organisation du travail et pratiques de management se combinent, s'articulent, s'alimentent pour consolider une organisation à caractère apprenant ;
- Au niveau du rôle des acteurs internes et externes (y compris les branches) sur les territoires.

Ainsi, l'enjeu était de faire ressortir les freins et les difficultés rencontrés, les leviers d'action à activer ou à renforcer à différents niveaux - au sein des entreprises, au niveau des branches, des territoires - et les conditions de pérennisation.

Ce nouveau numéro des « Récits d'action et enseignements » vient en miroir du rapport d'analyse transversale des expériences des huit terrains étudiés, ces derniers étant également restitués sous forme de monographies détaillées. Les trois cas retenus ici reflètent les dynamiques et leviers de développement des compétences en lien avec l'organisation apprenante dans des secteurs différents : une mission locale, un foyer d'hébergement et une entreprise de nettoyage. Il ne s'agit pas de les ériger en « bonnes pratiques reproductibles » mais de donner à voir les leviers actionnés, tout en décryptant des points favorisant ces organisations « apprenantes ».

### Retrouvez le rapport d'analyse et les 8 monographies sur [les ressources de l'Anact](#)

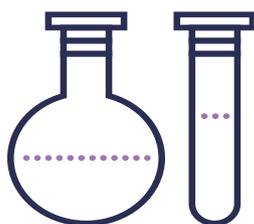


**Pour aller plus loin, contactez :**

<b>Anact</b>	Fabienne Caser
<b>Département</b>	Expérimentation
<b>Mail</b>	f.caser@anact.fr

---

# Trois entreprises à la loupe



Cas n°1

# Faire briller l'organisation pour un travail de qualité

#nettoyage  
#concurrence  
#attractivité



## Région

Centre-Val de Loire

## Entreprise

Société par actions  
simplifiées

## Expertise

Service de nettoyage

## Taille de l'entreprise

220 salariés

Dans un secteur particulièrement concurrentiel avec des difficultés de recrutement, cette société de nettoyage du département du Loiret a évolué vers une forme d'organisation apprenante, notamment sous l'impulsion de son dirigeant. Des mutations au profit des compétences des salariés et des conditions de travail.

Pithiviers Nettoyage : une entreprise emblématique de son secteur d'activité dans la région depuis bientôt 30 ans. Son dirigeant l'a forgée à l'aune de ses valeurs qu'il porte haut et fort : confiance, bienveillance et volonté de favoriser l'évolution et l'équilibre vie professionnelle/personnelle des salariés. Ayant démarré sur le terrain, il a pu réaliser les différents métiers et connaît parfaitement besoins, contraintes, techniques et savoir-faire des activités réalisées. Celles-ci s'articulent ainsi autour de deux branches : l'exploitation (contrats avec une récurrence hebdomadaire des interventions de nettoyage sur sites), avec environ 200 salariés, et les chantiers d'interventions uniques, annuels ou biannuels (vitrierie, remise en état, rénovation de sol, démoussage de toit, nettoyage de véhicules) avec 20 salariés. Le secteur du nettoyage est très concurrentiel, avec un renouvellement régulier des chantiers et marchés via des appels d'offres et il est peu attractif en termes d'emploi du fait de conditions de travail réputées difficiles (métiers physiquement exigeants, troubles musculosquelettiques, contraintes horaires importantes, mobilités géographiques). Par ailleurs, le territoire sur lequel est installée l'entreprise est en tension au niveau de l'emploi, alors que l'activité nécessite d'être perpétuellement en recrutement.

## Étapes du cas

### ↓ 1992 : Création de l'entreprise

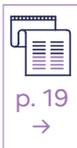
Dirigeant porteur de valeurs : autonomie et confiance

Apprentissage en binôme

Accompagnatrice de proximité

Ateliers pratiques et auto-évaluation

### ↓ Organisation du travail pensée pour un travail de qualité en autonomie

p. 19  
→

## Qu'ont-ils fait ?

L'organisation du travail apprenante chez Pithiviers Nettoyage s'est construite au fil du temps. Sa spécificité réside dans le fait qu'elle n'est pas la résultante d'un projet spécifique, avec des effets à la clé, mais plutôt d'un mode de fonctionnement construit progressivement sous l'impulsion de son dirigeant. Il s'agit d'une organisation facilitante très structurée avec différents **repères** pour une prise en main des compétences techniques (procédures très précises, mémos, fiches, critères de qualité à respecter accessibles sur les différents sites). En matière de **management et de relations professionnelles**, l'entreprise prône une forte pratique du partage d'informations : les salariés connaissent les projets, le coût d'une machine, les investissements suspendus pour la remplacer... **Dans cette structure où les salariés sont beaucoup à l'extérieur, le lien à l'entreprise est entretenu** avec une réunion annuelle du personnel et surtout, un contact constant avec le management de proximité sur les plus gros sites, avec l'accompagnatrice de proximité sur les autres. Du **temps est consacré à l'apprentissage en binômes et les perspectives d'évolution internes sont facilitées** (changement de sites, passage à la fonction de chef d'équipe). Autre point très structurant pour les équipes : la création du **métier d'accompagnatrice de proximité** qui permet le soutien et la sécurisation des compétences. Les salariés le disent : s'ils connaissent une difficulté sur la partie technique, ils n'hésitent pas à l'en informer car ils savent « qu'elle va [les] aider ». Autre ingrédient de la dimension apprenante : des **auto-évaluations** doivent aussi être réalisées une fois par mois sur des activités différentes. Si elles ne sont pas satisfaisantes, un atelier en situation est mis en place par l'accompagnatrice. En termes de dynamique interne, les salariés semblent apprécier le cadre posé et l'accompagnement qui favorisent et encouragent leur autonomie. En résumé, la relation de confiance du dirigeant envers les salariés, un encadrement issu du terrain, la volonté de créer des liens et les informations partagées permettent de « **libérer la parole et les initiatives** et de **favoriser l'engagement et la responsabilité** dans le fonctionnement de l'entreprise », témoigne une des salariées.

p. 17  
→

## Des facteurs exogènes à l'origine de la démarche

On peut distinguer plusieurs facteurs propres au contexte dans lequel évolue Pithiviers Nettoyage ayant favorisé la mise en place d'une organisation apprenante. D'une part, un secteur très concurrentiel où l'exigence de qualité apparaît comme une clef de différenciation. En effet, le secteur du nettoyage étant très concurrentiel (les chantiers et marchés sont renouvelés par la mise en place d'appels d'offre et de mises en concurrence), il s'agit de développer les compétences pour atteindre le niveau de qualité souhaité et permettre aux salariés d'exercer leur activité en toute autonomie. Le maître mot de la direction est donc la qualité : « le travail bien fait garanti par des salariés formés, compétents et autonomes. » Ainsi, le développement des compétences vient répondre à ces enjeux de pérennité de l'entreprise. D'autre part, l'entreprise connaît également des difficultés de recrutement et des enjeux d'attractivité : « le secteur du nettoyage n'a pas bonne presse, avec des conditions de travail réputées difficiles (exigences physiques, activités entraînant des troubles musculosquelettiques), des contraintes horaires importantes (tôt le matin, tard le soir, journées coupées...) et nécessitant une mobilité géographique pour pouvoir se déplacer de site en site », relate le dirigeant de Pithiviers Nettoyage. Par ailleurs, le territoire sur lequel est installée l'entreprise connaît des tensions en matière d'emploi, et l'activité même nécessite d'être perpétuellement en recrutement de salariés. Dès lors, le développement des compétences et la progression de carrière apparaissent comme des atouts pour fidéliser.

p. 18  
→

## Avec quels leviers ?

Les salariés sont encouragés à être les acteurs de leur travail et sont amenés à gérer leur site. De fait, ils ont un rôle de communication avec le client final, réorganisent l'activité en fonction des contraintes et des imprévus et peuvent demander des modifications dans les trois mois qui suivent la mise en place d'un marché. Un vrai « pouvoir d'agir » qui est un puissant levier dans la dimension « apprenante » de la structure.

**« J'ai fait la même vitre pendant 1h jusqu'à ce qu'elle soit parfaite, j'avais peur de mettre en retard le chantier mais on m'a dit que ce n'était pas grave, on allait finir un peu plus tard s'il le fallait mais que ce qui était important était que j'apprenne à faire correctement la vitre. »**

**Un salarié**

## Pour quels effets ?

L'organisation du travail actuelle de Pithiviers Nettoyage permet une réelle montée en compétences des salariés embauchés, tant au niveau technique en lien avec le métier (gestes techniques, savoirs sur les produits et leur utilisation) que sur des compétences plus transverses (animation d'équipe, organisation d'un chantier, gestion des approvisionnements, communication avec le client, vie d'entreprise). Outre le sentiment d'être acteur du « système entreprise », elle leur confère également la possibilité d'avoir un déroulement de carrière et des perspectives d'évolution peu rencontrées dans ce secteur d'activité. Il y a de fait peu de turn-over et l'image de l'entreprise facilite le recrutement. Ce modèle étant étroitement lié à la présence du dirigeant, la question des conditions de pérennisation de la dimension apprenante se posera nécessairement à l'avenir. Néanmoins, ce système organisationnel assure aujourd'hui un niveau de qualité élevé, garantit les chantiers et donc la pérennité financière de la structure. Il confère, pour les salariés rencontrés, une fierté d'appartenir à l'entreprise, avec un sentiment d'être reconnus. Par exemple, le temps passé sur le binôme et sur la formation en situation produit un effet d'engagement, de responsabilité et de confiance. L'image que donne l'entreprise à l'extérieur en bénéficie fortement et cet ensemble d'effets participe de la pérennité financière de la structure.

**« Le plus important est en haut : ce sont les salariés ! L'entreprise est au service des salariés pour qu'ils réalisent au mieux leur activité, et non l'inverse. »**

**Le dirigeant**



**Pour aller plus loin, contactez**

<b>Aract</b>	Centre-Val de Loire	<b>Entreprise</b>	Pithiviers Nettoyage
<b>Contact</b>	Bénédicte Coudière	<b>Contact</b>	Éric Bongibault, Responsable de développement
<b>Mail</b>	b.coudiere@anact.fr	<b>Mail</b>	e.bongibault@pithiviersnettoyage.com

## MISSION LOCALE JEUNES DU GRAND AVIGNON

Cas n°2

# Déléguer du pouvoir d'agir

#formation

#insertion

#dialogue professionnel



### Région

Provence - Alpes - Côte d'Azur

### Entreprise

Association

### Expertise

Insertion professionnelle et sociale des jeunes (16-25 ans)

### Effectif

54 salariés

**Redonner du pouvoir d'agir aux salariés pour redonner du pouvoir d'agir aux jeunes : tel a été l'objectif rempli sur la durée par cette mission locale qui a su s'adapter aux évolutions de son écosystème et aux attentes de ses bénéficiaires. Une organisation apprenante déployée au profit de l'amélioration des conditions de travail.**

Présentes sur l'ensemble du territoire national, les 436 missions locales exercent une mission de délégation de service public de proximité à destination des jeunes de 16 à 25 ans pour leur permettre de surmonter les obstacles à leur insertion professionnelle et sociale. La mission locale investiguée est composée d'une équipe d'une soixantaine de salariés, professionnels du champ de la formation, de l'emploi et de l'insertion professionnelle, répartis sur 14 lieux d'accueil et d'accompagnement du Grand Avignon (Vaucluse). Elle propose une large offre de services et dispositifs pour un accompagnement global du jeune qu'il s'agit de rendre « autonome et acteur de son parcours », un cœur de mission systématiquement rappelé par les salariés rencontrés. En 2012, la mission locale connaît une période marquée par des relations de travail dégradées et un turn-over important. Pour bon nombre de salariés présents à l'époque, ces difficultés résultaient de certaines pratiques de management mais aussi d'une évolution des exigences des pouvoirs publics à l'égard de la mission locale. En 2017, elle engage des changements importants dans son organisation et ses pratiques de management et bénéficie d'une subvention du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). Celle-ci lui permet d'être accompagnée par un consultant externe avec pour objectif d'élaborer et déployer une organisation « apprenante et accompagnante ».

### Étapes du cas

↓ 2017 : Appel à projet Fact

Formation-action\*

Coaching direction et installation COTECH

Formation aux techniques d'animation

↓ 2020 : Ateliers d'intelligence collective

\* Traitement des tensions, définition des enjeux et de l'intention du projet, partage de la vision de l'organisation future

## Des facteurs exogènes à l'origine de la démarche

À l'origine de la démarche de développement d'une organisation apprenante : une nécessaire adaptation de la mission locale aux évolutions de son écosystème et de ses bénéficiaires. Ces évolutions se matérialisent par des attentes et exigences fortes émanant des pouvoirs publics et l'arrivée régulière de nouveaux dispositifs (Garantie jeune ; 1 jeune - 1 solution, ...) à mettre en œuvre auprès de jeunes parfois très éloignés de l'emploi. Dans le même temps, la mission locale s'est engagée dans des partenariats spécifiques (Éducation nationale, services de protection judiciaire de la jeunesse, Pôle Emploi, région, département, agglomération, entreprises...) pour répondre à des besoins spécifiques et développer de nouvelles sources de financement. Dans ce contexte, les enjeux d'adaptation, de flexibilité et de réactivité à un environnement fluctuant sont essentiels et ils passent par le développement de compétences individuelles et collectives. La mise en place d'une organisation apprenante est ainsi très vite apparue comme une voie de développement prioritaire pour la direction. Ces enjeux et intentions du projet ont été clairement affichés et repris sous forme de principes directeurs : redonner du pouvoir d'agir aux salariés pour redonner du pouvoir d'agir aux jeunes, encourager la participation de tous, la responsabilité, la prise d'initiative, développer l'autonomie et l'agilité, favoriser la coopération et les échanges de pratiques, doter les salariés d'outils et de méthodes d'auto-organisation ou encore, avoir une organisation capable de s'adapter à un environnement évolutif.

## Qu'ont-ils fait ?

Plusieurs étapes ont favorisé l'émergence de cette organisation apprenante. En premier lieu, une formation-action de 4 jours en communication non-violente (CNV) pour l'ensemble du personnel, visant à traiter les tensions au travail, a permis **un retour à un climat social apaisé**, plus propice à l'engagement de ce projet d'envergure. À partir de là, la direction s'est attachée à partager sa vision de l'organisation future, à embarquer l'ensemble de la structure dans un processus de changement et à expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement participatifs. Trois grands axes de travail ont ensuite été engagés avec l'appui du consultant :

Un coaching de direction sous forme d'appui-conseil pour cadrer et définir les enjeux et orientations du projet a contribué à la maturation du projet et au **développement de postures managériales facilitant la mise en œuvre d'une organisation apprenante**.

Un comité technique (Cotech) rassemblant direction, cadres, chargés de projets et représentants élus des salariés a ensuite été mis en place afin de repenser la gouvernance, adapter les postures et préparer des ateliers d'intelligence collective. Ce Cotech a formalisé le plan de marche pour l'avancement en équipes autonomes, responsables et solidaires.

En troisième étape, des cycles d'ateliers participatifs ont été organisés pour redéfinir la raison d'être, proposer des modes de fonctionnement déconcentrés, installer des pratiques de résolution de problèmes, traiter des sujets en lien avec l'organisation... Parallèlement, un plan de formation visant l'ensemble du personnel a été mis en œuvre pour soutenir, dans la durée, l'engagement du projet, avec, notamment, la formation de tous les salariés aux techniques d'animation et de facilitation.



## Avec quels leviers ?

Au-delà du contexte et des enjeux qui ont contribué à l'émergence de ce projet fédérateur pour la structure, plusieurs facteurs ont facilité sa mise en œuvre opérationnelle. On pense notamment à l'engagement de la direction, son profil, ses valeurs et ses cadres de référence, aux caractéristiques des salariés, professionnels de l'insertion qualifiés et engagés en capacité de prendre des initiatives et d'être autonomes ou encore, à la structuration d'une équipe d'encadrement de proximité en soutien et en relais de l'équipe. Le processus de conduite du changement a aussi reposé sur la mise en place d'espaces de discussion sur le travail et sur la présence du Cotech, véritable laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes de relations sociales et de management, duquel une vision partagée du projet a pu émerger. L'activité intrinsèque à la mission locale et le contenu du travail ont aussi fait partie des leviers informels de développement de compétences les plus cités. « L'accompagnement des jeunes nous conduit de facto à aller chercher des ressources, à travailler en équipe pluridisciplinaire, à coopérer avec des partenaires externes et à faire preuve d'innovation », témoigne un salarié.

**« Le comité technique a été un vrai laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes de relations sociales et de management au sein de la structure »**

Représentant.e.s du personnel

## Pour quels effets ?

Cinq ans après le lancement du projet, une organisation apprenante s'est déployée, répondant en grande partie aux enjeux initiaux. Les acteurs rencontrés témoignent d'une évolution importante des modes de fonctionnement, des pratiques de management et de la qualité du dialogue social. De l'avis partagé de l'encadrement et des représentants du personnel, les modalités de la conduite de projet ont amélioré le dialogue social. Les ateliers d'intelligence collective ont permis d'associer l'ensemble du collectif via des échanges à la fois stratégiques et opérationnels et seront pérennisés dans le fonctionnement de l'entreprise. En outre, cette participation des salariés a contribué à renforcer le sentiment que chacun avait la possibilité, dans un cadre sécurisé, d'agir sur son travail. Soulignons également le développement de compétences collectives de coopération. Les conseillers estiment qu'ils sont désormais capables de construire des solutions à plusieurs. Bien que des questions relatives à l'évolution et à la pérennisation des dispositifs restent encore à traiter, les résultats quantitatifs et qualitatifs de la mission locale sont jugés bons. Enfin, la capacité d'adaptation et d'innovation dont la structure a fait preuve durant la crise sanitaire est, pour la direction comme pour les salariés, un signe complémentaire que la structure est devenue apprenante.

**« On a la possibilité d'organiser notre planning, de proposer des modalités d'accompagnement adaptées, comme cela a été le cas dans le cadre de la mise en place du dispositif Garantie Jeunes »**

Conseiller



**Pour aller plus loin, contactez :**

<b>Anact</b>	Responsable de la mission Fact	<b>Organisation</b>	Mission locale jeunes du Grand Avignon
<b>Contact</b>	Patrick Conjard	<b>Contact</b>	Isabelle Gineste, Directrice
<b>Mail</b>	p.conjard@anact.fr	<b>Mail</b>	IsabelleGINESTE@missionlocale-avignon.asso.fr

## FOYER D'HÉBERGEMENT LA TERRE DU POTIER

Cas n°3

# Apprendre en accueillant l'autonomie

#participation  
#autonomie  
#usagers



### Région

Hauts-de-France

### Entreprise

Foyer d'hébergement La Terre  
du Potier

### Expertise

Médico-social

### Effectif

50 salariés

S'appuyer sur la capacité d'agir des résidents et du personnel pour les mettre au cœur des réflexions sur le travail et son organisation : telle est la devise de ce foyer d'hébergement des Hauts-de-France. Une véritable dynamique apprenante s'y est installée, face à d'importants enjeux de transformation du métier et d'attractivité.

Créé en 2012, le foyer d'hébergement La Terre du Potier est un établissement non-médicalisé pour personnes en situation de handicap géré par l'Association de Parents d'Enfants Inadaptés (APEI) et le réseau Les Papillons Blancs des Hauts-de-France. Il est composé de 50 salariés : éducateurs, secrétaire, comptable, surveillant de nuit, cuisinier, agents de ménage, agents d'entretien des bâtiments, infirmiers, direction et cadres intermédiaires. Faisant écho à une démarche inclusive et d'intégration sociale, la raison d'être de l'établissement s'incarne autour du principe fort d'autonomie/auto-détermination des résidents, reposant sur le développement de leur capacité d'agir. Cette vision stratégique se traduit de façon opérationnelle dans les démarches d'apprentissage et de développement des compétences soutenues par la direction d'établissement et relayées par les managers de proximité, pour les résidents comme pour le personnel. La direction octroie des marges de manœuvre aux salariés en s'inscrivant dans une démarche participative. À ce jour, le turn-over est faible, la population est stable. Toutefois le secteur d'activité reste confronté à une problématique d'attractivité.

### Étapes du cas

↓ 2012 : Création de la structure

Démarche réflexive

Adaptation aux évolutions du secteur

Apprentissages collectifs

Formations

↓ 2022 : Démarche réflexive intégrée à l'organisation

## Qu'ont-ils fait ?

p. 18  
→p. 18  
→

Plusieurs ingrédients caractérisent l'organisation du foyer favorable au développement des compétences. On retrouve parmi ceux-ci **un fonctionnement en « mode projet »** qui s'appuie sur un fonctionnement participatif. Les équipes disposent de **marges de manœuvres et d'autonomie dans l'exercice des missions**, ce qui renforce la dimension apprenante. Au niveau du terrain, les professionnels sont encouragés à **découvrir des situations nouvelles ou inconnues**, à formaliser leurs idées avant leur concrétisation puis à revenir sur des situations antérieures via un regard réflexif pour apprendre et se développer. « Il y a un leitmotiv qui repose sur l'apprentissage à partir des expériences auxquelles nous sommes confrontés, qu'elles soient choisies ou fortuites. Le droit à l'erreur devient un axe de progrès », témoigne une des salariées de l'établissement. Autre ingrédient déterminant : **la centration sur les besoins des usagers** qui appelle à réfléchir, construire et ajuster les projets en anticipant leurs effets sur les résidents. Par exemple, pour aider les résidents à gérer avec plus d'autonomie leurs repas et à réaliser une recette, le cuisinier met à leur disposition une fiche rédigée en « FALC » (Facile à Lire et à Comprendre) comprenant ingrédients, vaisselle, consignes de rangement.

L'organisation s'appuie aussi **sur un réseau d'acteurs territoriaux et de partenaires externes**. La directrice joue un rôle fondamental : elle utilise les situations rencontrées pour répondre aux besoins des usagers, développer l'activité, innover. « Si nous n'avions pas de partenaires, notre organisation ne serait pas efficiente et nous nous enfermerions dans notre pratique », insiste-t-elle. Les professionnels, en participant à des actions locales et territoriales, assurent ainsi une forme de représentation extérieure de l'établissement. Cette dynamique est apprenante par la diversité des situations rencontrées ou provoquées, au service de l'activité et du développement des compétences professionnelles. Enfin, la formation est très soutenue en interne : **processus d'identification des besoins et diversité des modalités proposées**. Parmi celles-ci, un dispositif « Vis ma vie » avec immersion, d'une durée possible de 3 mois, conduisant à la production d'un rapport d'étonnement.

p. 18  
→

## Des facteurs exogènes à l'origine de la démarche

La transformation des métiers du handicap, de la « prise en charge » des personnes concernées à l'accompagnement de leur autonomisation et autodétermination, a été un facteur fondamental de l'évolution du foyer d'hébergement vers une organisation apprenante. Cette transformation se traduit ici non pas par une offre de services descendante mais par une démarche de co-construction avec les résidents d'une offre visant leur développement et leur montée en compétences, afin de soutenir leur intégration dans la société. Ces évolutions font appel à une réflexivité et à une remise en question fréquente des pratiques des professionnels de la structure pour s'adapter aux différents publics, aux handicaps rencontrés et à l'objectif d'autonomisation. Les mutations économiques et la modification des axes de financement (positionnement sur des appels d'offre, réponse à des projets territoriaux) apparaissent également comme des facteurs conjoncturels déclenchants.

« **La démarche a contribué à faire partager à tous les niveaux de l'entreprise que la parole de chacun vaut quelque chose.** »

« **La politique de la porte ouverte fait partie de notre ADN : on n'attend pas les réunions pour parler.** »

**Directeur  
des Ressources Humaines**

## Avec quels leviers ?

L'origine du besoin de construire une dynamique apprenante réside dans la nature-même de l'activité : les résidents sont au cœur de toutes les réflexions sur le travail et son organisation. La manière dont la directrice conçoit le travail et son organisation apparaît avoir facilité ces évolutions vers une organisation apprenante. De par ses expériences et sa représentation du métier et du handicap, elle prône un management participatif et place les apprentissages comme condition sine qua non d'un travail de qualité : « Depuis mon début de carrière, j'ai toujours évolué dans des organisations apprenantes. Pour être de qualité, le travail doit être apprenant », insiste-t-elle. Enfin, la gestion efficace des situations rencontrées durant la crise sanitaire a légitimé les marges de manœuvre conférées au personnel dans la période, et participe de leur pérennisation.

**« Nous soutenons le fait que nous avons besoin de professionnels avec des valeurs humaines, de la bienveillance, de l'autonomie, des capacités d'innovation, de la capacité à échanger, à travailler en réseau, en équipes. Pour être de qualité, le travail doit être apprenant »**

### Un personnel de direction

**« Le droit à l'erreur devient un axe de progrès »**

### Une salariée



**Pour aller plus loin, contactez :**

<b>Aract</b>	Hauts-de-France	<b>Organisation</b>	Foyer d'hébergement La Terre du Potier
<b>Contact</b>	Catherine Ruffin-Beck Noémie Dudzinski Chargées de mission	<b>Contact</b>	Laetitia Noël, Directrice
<b>Mail</b>	c.ruffin-beck@anact.fr n.dudzinski@anact.fr	<b>Mail</b>	laetitia.noel@apei-gan.fr

## Pour quels effets ?

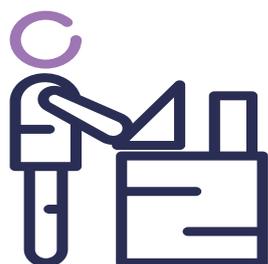
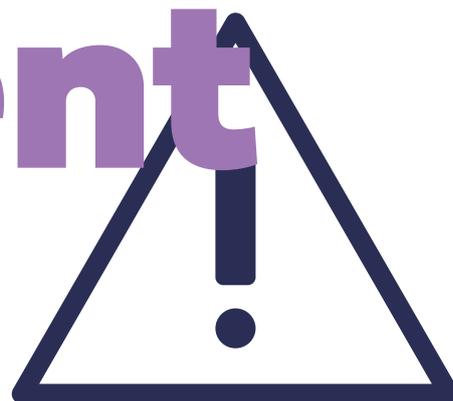
La dynamique impulsée a favorisé la mobilité : des salariés mobilisés dans des projets ont pu engager des mobilités externes (réseau de partenaires et acteurs territoriaux) ou postuler en interne pour rejoindre directement l'équipe projet. La participation des salariés aux réunions locales et à la dynamique partenariale permet également de trouver d'autres acteurs, partenaires et financeurs, à associer aux projets. Si cette organisation apparaît apprenante, la dynamique repose sur des initiatives individuelles dans l'intérêt du bénéficiaire final. Le passage par le collectif apparaît principalement nécessaire dans l'intérêt du bénéficiaire final. Il n'a pas été mis en exergue de la part des salariés l'intérêt de faire vivre ce collectif dans leur propre intérêt ou celui de leurs collègues. Se pose également la question de la pérennité de la dynamique apprenante en cas de départ de personnes ressources et donc du transfert des compétences, ainsi que de l'évaluation et de la valorisation de la montée en compétences des professionnels. Reste à pérenniser la démarche à travers la continuité des apprentissages et des formations, et la perspective de structurer la gestion des compétences et le travail avec les partenaires externes. Une nécessaire adaptation au long cours sera donc de mise à l'avenir.

**« Si nous n'avions pas de partenaires, notre organisation ne serait pas efficiente, et nous nous enfermerions dans notre pratique »**

### Un personnel de direction

---

# Ce que l'on en retient



## Décryptage :

# L'organisation apprenante : entre performance socio-économique et amélioration des conditions de travail

### **Des enjeux de performance et de conditions de travail**

« Les démarches engagées répondent à des enjeux d'efficacité [...] mais aussi à des enjeux sociaux »

### **Pas de chemin, ni de modèle uniques...**

« Ces entreprises s'appuient sur des apprentissages effectués sur le terrain »

### **Les spécificités des TPE-PME**

« Figure centrale dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant a une influence déterminante »

### **Autonomie et pouvoir d'agir, sans abandon**

« Les démarches étudiées visent toutes à développer l'autonomie des salariés »

### **Réflexivité : tirer parti de l'expérience vécue**

« C'est à la condition d'organiser des possibilités de retours (...) que l'organisation elle-même peut apprendre »

### **Une posture managériale en cohérence avec les choix d'organisation**

« Pas d'organisation apprenante sans un soutien sans faille de la direction d'entreprise »

### **L'appui sur le dialogue professionnel et sur le dialogue social**

« La concertation [...] est une des clés de réussite des démarches d'amélioration des conditions de travail »

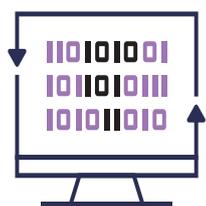
### **Le temps pour aller vers des organisations plus apprenantes**

« Ces démarches se construisent nécessairement chemin-faisant »



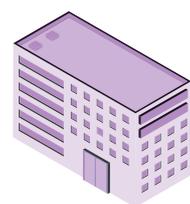
### Des enjeux de performance et de conditions de travail

Les démarches engagées par les entreprises étudiées répondent à des enjeux d'efficacité (qualité du service, adaptation aux évolutions du métier, à la diversité des bénéficiaires de l'activité) mais aussi, dans la grande majorité des cas, à des enjeux sociaux (amélioration des conditions de travail et des conditions d'emploi, fidélisation). Elles se mettent en place à partir d'une combinaison de facteurs : facteurs exogènes, liés à l'environnement de la structure, et facteurs endogènes (impulsion du dirigeant, profil des salariés, ambiance dégradée...)



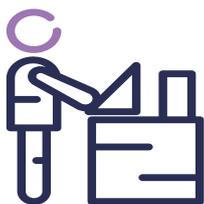
### Pas de chemin, ni de modèle uniques...

Les huit terrains étudiés mettent en évidence différents chemins pour aller vers des organisations plus apprenantes. Dans certaines entreprises (Nettoyage), le développement des compétences des salariés vient en premier, l'organisation du travail est pensée pour atteindre cette autonomie, gage de qualité de service. Dans d'autres (Mission locale, Foyer d'hébergement), la transformation de l'organisation apparaît à un moment donné comme une nécessité. Le développement de compétences (notamment des compétences collectives) ressort dans un second temps comme une condition sine qua non de cette transformation. Dans d'autres cas enfin, les deux dimensions (développement des compétences des salariés et transformation de l'organisation) sont dès le départ fortement entremêlées. Quel que soit le chemin emprunté, ces entreprises s'appuient sur des apprentissages effectués sur le terrain pour faire évoluer leurs modes de fonctionnement et alimenter leur stratégie.



### Les spécificités des TPE-PME

Certaines caractéristiques des TPE-PME apparaissent comme plutôt favorables à l'engagement de ce type de démarche (proximité du dirigeant avec les équipes et le travail, attention portée à l'impact des formations sur la performance économique). D'autres peuvent constituer des freins (la rareté des ressources, la centration sur des enjeux de court terme, le déficit de formalisation) ou des points de vigilance (la pérennisation du mode de fonctionnement lors du moment délicat de la transmission ou de la reprise de l'entreprise). Figure centrale dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant (son profil, son parcours, ses valeurs) a une influence déterminante sur l'adoption des principes d'une organisation apprenante.



### Autonomie et pouvoir d'agir

Dans des secteurs très concurrentiels où la fidélisation est un enjeu majeur, mais aussi dans des entreprises moins soumises à la concurrence devant faire évoluer leurs modes de fonctionnement, les démarches étudiées visent toutes à développer l'autonomie des salariés, voire à leur donner plus de « pouvoir d'agir » en élargissant leur périmètre d'action. Cela passe par des missions élargies, des modalités d'apprentissage au plus près des situations de travail qui nécessitent de réunir des ressources autour du salarié (binôme avec un salarié plus expérimenté, étayage par des références formalisées, etc.) et de créer des conditions organisationnelles et managériales favorables (temps pour apprendre, droit à l'essai). Cela passe aussi par des temps de co-construction des nouvelles modalités d'exercice de l'activité et de leur sens, et par le fait de faire l'expérience de nouvelles situations, de nouvelles missions tout en bénéficiant d'un soutien de l'encadrement.



### Réflexivité : tirer parti de l'expérience vécue

Faire de la place, dans l'organisation du travail, à des temps consacrés aux retours d'expérience, à une réflexion à partir de l'action, la sienne ou celle du collectif de travail, est une des conditions nécessaires pour qu'il y ait des apprentissages individuels et organisationnels. Cela prend des formes diverses : échanges avec un accompagnateur ou un manager autour de situations de travail auxquelles il s'agit de mieux savoir faire face individuellement, espace-temps laissé aux salariés pour faire remonter des points à réajuster dans le cadre d'un nouveau contrat dans le nettoyage, ateliers d'intelligence collective et d'analyses des pratiques à la Mission locale, formalisation systématique d'un retour d'expérience sur les nouveaux projets conduits pour le Foyer. C'est à la condition d'organiser des possibilités de retours et d'échange entre différents niveaux hiérarchiques, à partir des réalités du terrain, que l'organisation elle-même peut apprendre.



### Une posture managériale en cohérence avec les choix d'organisation

Pas d'organisation apprenante sans un soutien sans faille de la direction d'entreprise et sa conviction que la confiance et l'écoute des salariés sont une des clés de la performance sociale et économique. Ce qui sous-tend que le management intermédiaire en PME (dans le cas des TPE, le lien est souvent direct avec la direction) soit aussi dans cette posture de confiance, d'écoute et de soutien de leur équipe. Par l'exemple, les salariés vont être incités à s'inscrire eux-mêmes, vis-à-vis de leurs collègues, dans des dynamiques de coopération et d'entraide. L'évolution vers cette posture nécessite un accompagnement spécifique de l'encadrement.



### L'appui sur le dialogue professionnel et sur le dialogue social

Vouloir rendre les salariés plus autonomes et leur redonner du pouvoir d'agir afin que l'organisation évolue dans le sens d'une meilleure qualité de service et de meilleures conditions de travail passe par l'établissement de relations sociales de qualité au quotidien. Le partage par la direction et l'encadrement d'informations sur la stratégie de la structure, les évolutions à moyen ou long terme, les difficultés ou les réussites, génère un cercle vertueux de confiance et de réciprocité au niveau des salariés. L'expérience montre aussi que la concertation entre la direction et les partenaires sociaux est une des clés de réussite des démarches d'amélioration des conditions de travail. Dans les entreprises de taille moyenne, c'est un travail de vigilance que d'articuler ces deux registres de dialogue pour que l'un alimente l'autre sans lui faire concurrence.



### Le temps pour aller vers des organisations plus apprenantes

Au sein de notre échantillon, les organisations adoptent un fonctionnement apprenant car cela permet l'obtention d'une plus-value ou de résultats qui ne seraient pas atteignables avec une organisation plus standard. Ce type de démarche requiert des temps de réflexion, de coordination, de formation, de formalisation, d'ajustements, des temps pour permettre que des changements de posture s'opèrent. Pour que les dirigeants consentent à cet investissement, le gain espéré doit être suffisamment élevé pour supplanter la mise de départ. Une réflexion sur les enjeux poursuivis et les résultats attendus pour les différents acteurs de l'entreprise est donc utile avant de se lancer. Programmer des évaluations régulières des effets produits et des difficultés rencontrées s'avère utile pour ces démarches qui se construisent nécessairement chemin-faisant.

## **L'Anact, un opérateur public ancré dans les territoires au service de l'amélioration des conditions de travail**

Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

Administrée par des représentants de l'État, et des partenaires sociaux, l'Anact s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales (les Aract) dotées d'une capacité d'initiative territoriale pour déployer des projets au plus près des besoins locaux.

**Notre mission ?** Mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail. D'autres témoignages, outils et ressources de l'Anact sont disponibles **sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**.

### **3 idées sous tendent nos actions**

- L'organisation du travail est un déterminant essentiel de la qualité des conditions de travail ;
- La qualité du dialogue sur les questions de travail est une des conditions de réussite du changement des organisations ;
- La possibilité de faire un travail de qualité contribue au développement des personnes - qui contribue à la performance globale des organisations.

### **Notre offre de service**

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences ;
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent ;
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec des partenaires du territoire (actions collectives territoriales, de branches ou interprofessionnelles) ;
- Proposer une offre de formation diversifiée ;
- Financer des projets d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) ou à la Fabrique CTO (Conditions de travail et organisation).

Cette 12<sup>e</sup> publication poursuit la collection Anact qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs.

Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail.

**Directeur de publication :**  
Matthieu Pavageau,  
directeur technique et scientifique de l'Anact

**Pilotage projet :**  
Béatrice Sarazin (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)

**Ont participé à ce numéro :**  
Fabienne Caser (Anact, département Expérimentation), Patrick Conjard (Anact, Responsable de la mission Fact), Noémie Dudzinski, Catherine Ruffin-Beck (Aract Hauts-de-France) et Bénédicte Coudière (Aract Centre-Val de Loire)

**Coordination et rédaction :**  
Béatrice Sarazin et Jean Baptiste-Viallet (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)

**Mise en page :**  
Corinne Berry-Billant (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)

**Relecture et correction :**  
Fabienne Caser (Anact, département Expérimentation), Béatrice Sarazin et Jean-Baptiste Viallet (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)