

Juin 2008 - N° 70



GEHODES Evaluation de l'impact des diagnostics Ressources Humaines

L'expérimentation GEHODES (GEstion des HOMmes et Développement Economique et Social) s'inscrit dans le cadre d'un programme européen (EQUAL) ; elle est menée par la Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, la MSA de Touraine, et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret. L'objectif de l'expérimentation est de mettre en place un dispositif d'accompagnement Ressources Humaines adapté aux Très Petites Entreprises (TPE). Ce programme expérimental s'adresse à des TPE agricoles, artisanales, commerciales et industrielles.

Les **Très Petites Entreprises** (TPE), qu'elles soient agricoles, artisanales, commerciales ou industrielles, **vivent de profondes mutations** (évolution des demandes des consommateurs, des procédés techniques, prise en compte des aspects environnementaux, des exigences de traçabilité,...). Ces changements entraînent un **besoin de réactivité, d'adaptation et d'anticipation** accru dans la conduite de l'entreprise, afin d'en assurer la compétitivité, le maintien et le développement. Cela implique l'acquisition de nouvelles compétences, le maintien de savoir-faire, rendus difficiles dans un contexte de vieillissement des actifs, de déficit d'image de certains métiers et de complexité réglementaire.

Ce contexte et ce constat sont partagés par les différents secteurs professionnels. Maintenir les Très Petites Entreprises en développant leur potentiel humain constitue aujourd'hui un enjeu majeur. C'est pour cette raison que la Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret et la Mutualité Sociale Agricole de Touraine se sont associées dans le but de mutualiser leurs expériences et de construire des accompagnements pour **valoriser la ressource humaine des Très Petites Entreprises**. Ce projet a été initié dans le cadre d'un programme Européen : PIC EQUAL FSE (Fonds Social Européen) 2ème appel à projet, se déroulant sur la période mai 2005 à décembre 2007.

Une des actions phares a été la **mise en place de diagnostics** ressources humaines.

64 diagnostics ont été réalisés tout au long de cette expérimentation. Afin d'évaluer l'impact du dispositif, l'Observatoire de l'Économie et des Territoires de Loir-et-Cher a mené une

enquête auprès de 51 entreprises concernées. Les principaux résultats en sont présentés dans ce document.

La mise en œuvre de l'**expérimentation GEHODES** arrive à son terme et 2008 est consacrée à la diffusion des travaux et à la pérennisation du dispositif.

S'appuyant sur l'expérience acquise lors de la phase d'expérimentation, les partenaires ont réfléchi à la forme d'accompagnement la mieux appropriée pour entraîner un plus grand nombre d'entreprises dans une amélioration de la gestion des ressources humaines. La Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, la Mutualité Sociale Agricole de Touraine ont ainsi élaboré une **forme d'auto diagnostic ou diagnostic simplifié**. La prise en main de cet outil par les chefs d'entreprise se fera dans le cadre d'un accompagnement collectif.

La conduite de cette expérimentation a initié une dynamique certaine auprès des entreprises du secteur agricole et artisanal du Loir-et-Cher. Pour valoriser cette dynamique, les Chambres d'Agriculture et de Métiers vont assurer la **diffusion de cette expérience** auprès des entreprises du département, mais également auprès de leur réseau au sein de la région, avec le concours du Conseil Régional.

Poursuivant leur démarche dans le domaine des Ressources Humaines, la Chambre d'Agriculture de Loir-et-Cher, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher, la Mutualité Sociale Agricole de Touraine préparent une action de sensibilisation avec le concours du Conseil Général :

"Les Ressources Humaines, un regard à partager entre acteurs de l'entreprise". Cette manifestation se déroulera les 18, 24 et 28 Novembre 2008 à Vendôme, Contres et Blois.



Le diagnostic Ressources Humaines

Les partenaires ont décidé d'utiliser une méthodologie partagée mutualisant leurs compétences. Ils se sont appuyés sur le diagnostic ressources humaines développé par le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie (démarche initiée par le Réseau Emploi Compétences de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie).

Pour les secteurs agricole et artisanal, le guide d'entretien a été adapté, afin de tenir compte de la spécificité de leurs entreprises.

Cet outil de diagnostic aborde 8 thématiques Ressources Humaines : Structure du personnel et organisation du travail - Recrutement - Gestion des compétences - Formation - Aspects Juridiques à l'embauche - Rémunération - Communication - Relations sociales.

Les conseillers ont été attentifs à placer les diagnostics au sein de la démarche globale de l'entreprise, en cohérence avec sa stratégie et ses projets.

Au regard de la spécificité de leurs secteurs professionnels et des besoins exprimés par les chefs d'entreprise, les partenaires agricole et artisanal ont décidé de proposer systématiquement une rencontre avec les salariés afin d'enrichir l'analyse des pratiques ressources humaines. Un guide d'entretien destiné aux salariés a été élaboré en conséquence.

> Déroulement du diagnostic

1. Mobilisation des entreprises dont l'effectif est compris entre 3 et 30 salariés.
2. Envoi du questionnaire sur les éléments préliminaires. Étude des données, analyse de la pyramide des âges, du taux d'absentéisme, formulation de l'attente de l'entreprise...
3. Conduite d'entretiens en face-à-face avec :
 - Le(les) chef(s) d'entreprise pour le recueil des données - la durée de l'entretien s'échelonne entre 4 et 8 heures
 - Les salariés dans les secteurs agricole et artisanal (durée : 45 mn par personne).
4. Analyse - synthèse des entretiens.
5. Restitution au(x) chef(s) d'entreprise, avec préconisations - Co-construction d'un plan d'action et d'un rétro planning.
6. Accompagnement - Suivi.

> Formalisation de la démarche diagnostic RH

LE TEMPS								
	Mobilisations	Diagnostic					Accompagnement post-diag	
ÉTAPES	Mailing Articles Réseaux	1 ^{er} contact	Renseignements préliminaires	Recueil infos	Dépouillement infos	Restitution	Interventions	Suivi
OUTILS	Plaquettes Mailing Articles...		Document "Renseignements préliminaires"	Guide d'entretien	Document de synthèse	Document de synthèse		

> Accompagnement

L'accompagnement est assuré par les Conseillers des 3 Chambres, de la MSA ou/et d'un expert/consultant choisi en fonction de ses compétences. Les types d'accompagnement qui ont été mis en place sont d'ordre différent :

- Conception de fiches de poste.
- Recrutement.
- Gestion de compétences.
- Mise en place d'actions de formation.
- Pratique de l'entretien annuel d'appréciation.
- Communication entre actifs (employeurs/salariés ; entre associés).
- Réflexion sur une politique globale de rémunération.
- Mises en relation avec des experts dans des domaines tels que l'environnement, la qualité...

L'enquête

> 51 entreprises enquêtées par téléphone en 2 phases. Un délai a été volontairement laissé entre le diagnostic et l'enquête afin de permettre la mise en place éventuelle des actions.

> Dans les entreprises agricoles ou artisanales en société, un seul responsable a été interrogé.

> Questionnaire portant sur les modifications intervenues au cours des 12 derniers mois (ou sur les projets de modification) dans 6 domaines :

- Organisation du travail
- Gestion des compétences
 - Fiches de postes
 - Entretiens individuels
- Gestion des recrutements
- Formation des actifs
- Politique de rémunération
- Communication interne et relations sociales avec les salariés

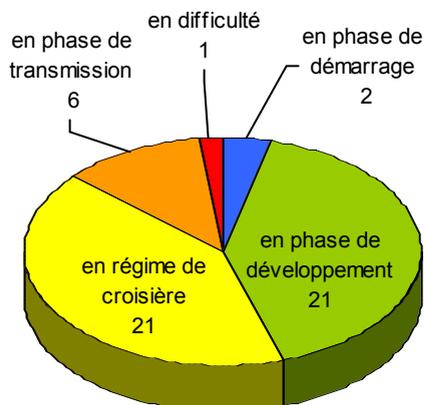
> Un questionnaire spécifique a été adressé à chaque associé de GAEC afin d'appréhender ses relations avec les autres responsables. Le faible taux de réponse a empêché son exploitation.

> Eléments méthodologiques

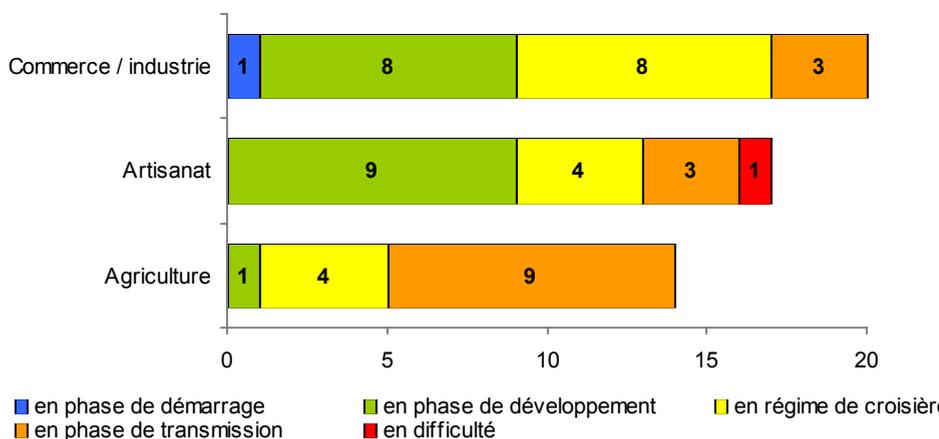
Nombre d'entreprises enquêtées par secteur d'activité et selon la phase de l'enquête

	Commerce et Industrie Loiret	Artisanat Loir-et-Cher	Agriculture Loir-et-Cher	Ensemble
Juin 2007	14	10	5	29
Décembre 2007	7	6	9	22
Ensemble	21	16	14	51

4 entreprises sur 5 en phase de développement ou en régime de croisière



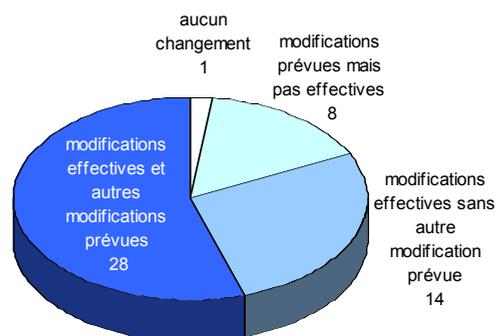
Répartition des entreprises selon leur étape de vie par secteur d'activité



Les résultats de l'enquête

> 8 entreprises sur 10 ont procédé à des modifications dans la gestion de leurs ressources humaines

Répartition des entreprises selon les mises en mouvement post-diagnostic



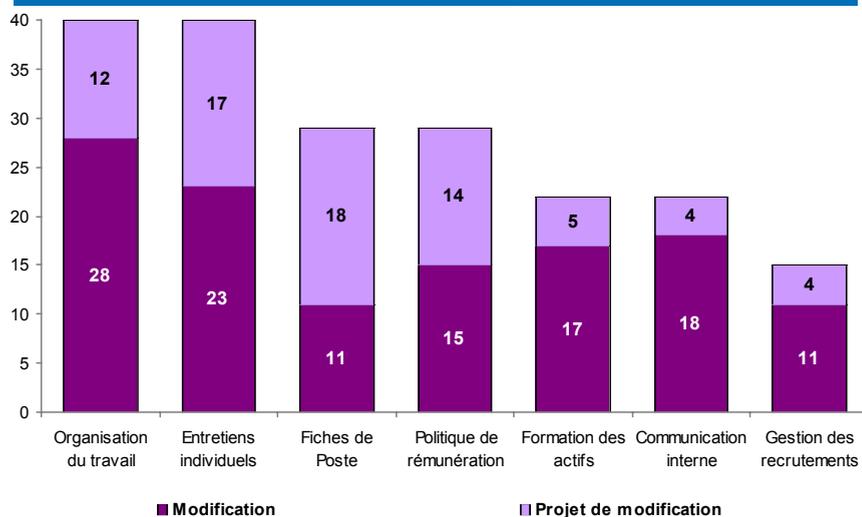
> La quasi-totalité des entreprises se sont mises en mouvement suite au diagnostic. Près de 8 sur 10 ont déjà mis en pratique les changements issus de leurs réflexions.

> Pour structurer leur démarche d'amélioration RH, les chefs d'entreprise sont le plus souvent partis de l'organisation du travail.

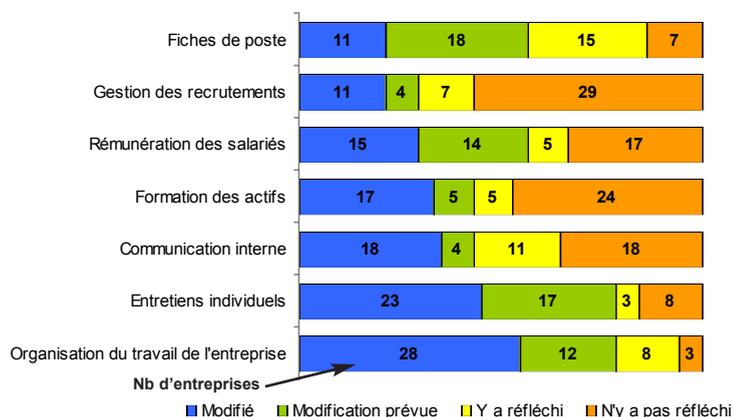
> Les modifications ou mises en œuvre portent en priorité sur les fiches de poste et les entretiens individuels qui sont des outils concrets et faciles à mettre en œuvre.

> Sur certaines thématiques pour lesquelles la mobilisation des responsables apparaît faible, les contraintes extérieures inhibent la recherche de solution (ex : recrutement de personnel sur des secteurs en pénurie de main d'œuvre).

Les mises en mouvement post-diagnostic par domaine



Positionnement des entreprises sur chacun des domaines



> La modification de l'organisation du travail, socle de l'amélioration

- > 28 entreprises ont modifié l'organisation du travail de leur entreprise, 12 envisagent de le faire.
- > Seulement 3 entreprises n'y ont pas réfléchi.
- > Dans près de la moitié des cas, la réorganisation a porté sur la redistribution des tâches et/ou les responsabilités.

Freins évoqués

- > Manque de temps, de visibilité sur l'avenir (3 entreprises sur 5)

Modifications intervenues dans l'organisation du travail



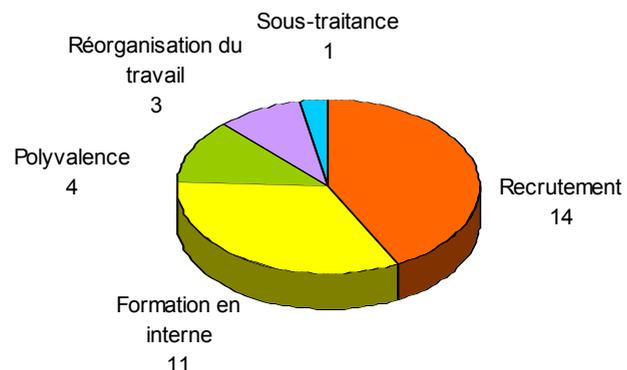
Éléments à prendre en compte dans le cadre de la pérennisation et de l'extension du dispositif

- > Il apparaît indispensable de permettre aux TPE de réfléchir à l'organisation globale du travail, en portant un focus particulier sur les activités transversales (suivi des activités, administratif, qualité..) et d'encadrement intermédiaire (chef d'équipe).

> Une grande sensibilité au risque de perte de compétences

- > 11 des 14 entreprises concernées par des départs en retraite de salariés ont préparé leur remplacement ; le plus souvent par le biais de la transmission des savoir-faire.
- > Les recrutements externes ne sont pas la solution privilégiée, sans doute en raison des difficultés pour trouver les salariés recherchés.

Solutions trouvées pour pallier la perte de compétences spécifiques



- > La gestion des compétences n'est pas une thématique naturelle à aborder mais la réflexion sur l'organisation du travail a facilité la déclinaison en fiche de poste et l'initiation des entretiens individuels.

> La gestion des recrutements influencée par la pénurie de main d'œuvre

- > 11 entreprises ont modifié leur gestion des recrutements, 4 l'ont prévu.
- > La réflexion globale autour des ressources humaines a conduit plusieurs chefs d'entreprises à reconsidérer le profil des salariés à recruter. Tous ceux qui se sont trouvés dans ce cas ont opté pour du personnel plus qualifié que ce qu'ils avaient envisagé à l'origine.

Freins évoqués

- > problème de fond : qualité et quantité de main d'œuvre disponible sur le marché (3 sur 7)

Modifications intervenues dans la gestion des recrutements



- > La modification des procédures de recrutement au sein de la TPE n'est pas suffisante à elle seule pour faire face aux pénuries existantes sur le marché de l'emploi. La mise en réseau d'entreprises et d'acteurs de l'emploi sera un élément moteur pour construire des réponses aux besoins.

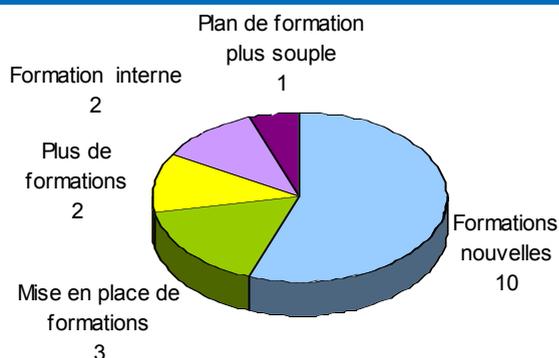
> 17 entreprises ont procédé à des modifications dans la formation des actifs, 7 l'envisagent.

> La moitié des entreprises n'y ont pas réfléchi.

> Quand il y a mouvement en ce domaine, c'est avant tout par la diversification des formations proposées : accès à de nouveaux domaines et/ou ouverture à des actifs auparavant non concernés.

> Le levier de la formation trop peu utilisé

Modifications intervenues dans la formation des actifs

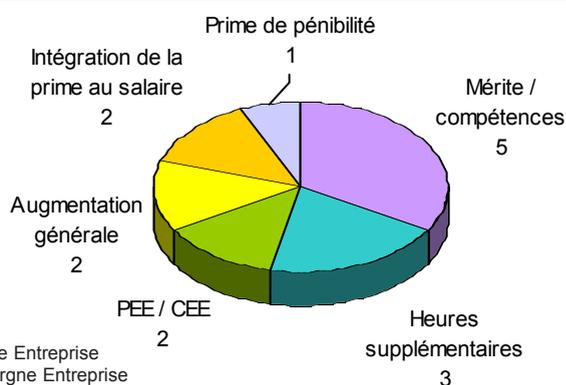


> L'engagement des TPE dans une modification des pratiques RH démarre par la modification de l'organisation du travail et de la communication interne. L'évolution de la politique formation intervient principalement en aval et en décalage dans le temps.

Les modalités d'organisation (proximité géographique, absence du salarié dans l'entreprise, financement,...) et pédagogiques (thèmes traités, pratiques utilisées,...) sont à revisiter.

> La politique de rémunération, outil de fidélisation des salariés

Modifications intervenues au niveau de la rémunération



PEE : Plan Epargne Entreprise
CEE : Compte Epargne Entreprise

> 15 entreprises ont modifié leur politique de rémunération, 14 pensent le faire.

> 1 entreprise sur 3 n'y a pas réfléchi.

> Les responsables interrogés ont souvent évoqué la nécessité de fidéliser leur personnel.

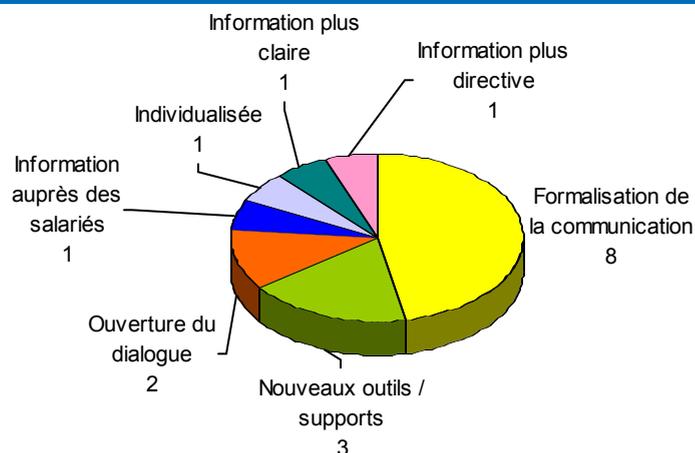
Freins évoqués

> Une entreprise évoque la difficulté à mettre en place la participation aux bénéfices (4 sur 5 pensent que le système actuel convient).

> L'information sur les différents éléments constituant la rémunération (intéressement, PEE, complémentaire santé,...) est à renforcer.

> Développer la communication pour améliorer les relations sociales dans l'entreprise

Modifications intervenues au niveau de la communication interne



> 18 entreprises ont procédé à des modifications dans la communication interne de leur entreprise, 4 ont prévu de le faire.

> 1 entreprise sur 3 n'y a pas réfléchi.

> Les efforts entrepris portent d'abord sur les outils de formalisation de la communication. Les réunions sont notamment plus structurées.

Freins évoqués

> Chantier non prioritaire pour 1 entreprise, problème insoluble pour 1 autre (fossé infranchissable entre dirigeant et salariés).

> La communication interne est un vecteur essentiel de mobilisation des actifs. Elle nécessite à la fois des supports, une organisation du temps, mais également des connaissances et outils en communication inter personnelle. Dans ce domaine, les actifs des TPE doivent conforter leur compétences.

Enseignements de l'expérimentation des diagnostics RH

> Le diagnostic RH a permis de travailler avec des entreprises non habituées des services proposés par les partenaires.

Lors de l'élaboration du questionnaire d'enquête, il avait été décidé de faire le moins de référence possible au diagnostic afin de rendre compte du vécu de chaque chef d'entreprise dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Une seconde étape d'analyse est apparue nécessaire pour dégager les enseignements et les pistes de réflexion à prendre en compte dans la pérennisation de l'action. A cet effet, le groupe de travail composé des agents de chaque partenaire ayant réalisé les diagnostics et de l'Observatoire de l'Economie et des Territoires a comparé les réponses des entreprises à l'enquête et les préconisations faites lors du diagnostic.

> Un nouveau public d'entreprises a été touché

	Nb d'entreprises diagnostiquées	Nb d'entreprises non connues des partenaires	%
Commerce Industrie	21	17	80%
Artisanat	15	7	46%
Agriculture	15	8	53%
Total	51	32	62%

> Etapes de vie de l'entreprise et impact du diagnostic

Des corrélations apparaissent entre l'étape de vie de l'entreprise et l'effet du diagnostic ressenti par le dirigeant.

Le diagnostic RH, posé par un regard extérieur, favorise la prise de conscience du chef d'entreprise et la formulation des problèmes à résoudre. Il permet d'envisager plus facilement les solutions à mettre en place ainsi que la mise en dynamique préalable au changement.

Etapes de vie de l'entreprise	Effet du diagnostic RH
Démarrage	Déclencheur et structurant
Développement de projet	Accélérateur et structurant
Croisière	Prise de recul et réassureur
Préparation de Transmission	Facilitateur, repérage

Enfin il a été constaté que la mise en mouvement prend tout d'abord appui sur des actions très concrètes, réalisables avec peu de moyens et très rapidement (ex : fiches de postes, entretiens, contrat d'intéressement, réunions,...)

> La nécessaire implication du Chef d'entreprise

L'analyse démontre que les diagnostics ont généré une mise en dynamique conséquente, quand en amont les chefs d'entreprise ont été les réels porteurs de la demande du diagnostic. Mais être porteur d'une demande nécessite deux éléments majeurs : d'une part les chefs d'entreprise doivent être en capacité de définir et formuler leurs attentes, besoins et difficultés ; d'autre part, ils doivent s'autoriser à exprimer leurs difficultés.

À travers la réalisation des diagnostics, les agents ont constaté une solitude accrue des chefs d'entreprises, une difficulté à partager leurs problèmes. Ce phénomène est renforcé par les habitudes des secteurs professionnels. Il convient donc d'assurer une vigilance afin que la solitude ne devienne pas de l'isolement, ce qui impacterait les capacités d'évolution des entreprises.

L'équipe projet

Ce projet a été mis en place par une équipe constituée d'agents des différentes structures partenaires.

Tête de liste :

CHAMBRE D'AGRICULTURE DE LOIR-ET-CHER

Sandrine DULOU,
Coordinatrice du projet
Emmanuelle PAROU,
Conseillère Ressources Humaines
Marie-Pierre FOURNIER,
Assistante

Partenaires :

CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT DE LOIR-ET-CHER

Marie PRELLIER,
Conseillère
David REIGNIER,
Conseiller
Christine DESBOIS,
Responsable du Service de développement
des entreprises

MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE DE TOURAINE

Caroline MATHIEU,
Chargée de projet
Catherine SERGENT,
Assistante

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU LOIRET

Catherine SAVORAT,
Expert Emploi Compétences RH
Éric BRETON,
Expert Emploi Compétences RH

Les personnes mandatées pour ce projet ont reçu, dans chaque structure, le soutien d'un ensemble de collaborateurs.

> Ecoute, pluridisciplinarité et accompagnement sont des gages de réussite

En amont des diagnostics RH, il est important d'organiser des moyens d'écoute afin de repérer les entreprises ayant des besoins et de les aider à formuler leurs problèmes. Pour réaliser cette phase d'identification, une sensibilisation des différents acteurs intervenant auprès des entreprises est un levier, ainsi que la mise en relation entre les entreprises et les agents chargés des Ressources Humaines. Il est essentiel d'outiller les agents afin de développer leur compétence d'écoute.

La pluridisciplinarité des partenaires a permis de créer du lien et de développer la réactivité par la complémentarité d'approche lors des interventions. L'efficacité du diagnostic RH requiert un délai de réponse court tant entre la demande et le premier contact que dans le déroulement du diagnostic lui-même. Cette dynamique est nécessaire à une mise en mouvement optimale.

Les structures d'accompagnement doivent s'organiser en conséquence et se doter des moyens adéquats.

Il apparaît particulièrement important d'ancrer le diagnostic dans une approche globale de l'entreprise et de prendre en compte notamment sa stratégie. Le déroulement comprend une phase de co-construction d'un plan d'action entre l'agent et le chef d'entreprise. L'agent doit donc être en mesure d'accompagner la conduite du changement. Sa posture sera déterminante dans la mise en dynamique des chefs d'entreprise, non en apportant des solutions toutes faites mais en les aidant à imaginer et structurer des réponses personnalisées. A la suite de la définition du plan d'action, l'agent a pour mission soit d'accompagner la mise en place opérationnelle, soit de mettre en relation l'entreprise avec les compétences spécifiques.

Les entreprises ont exprimé le besoin d'être accompagnées dans des domaines très circonscrits, à la suite des diagnostics : mise en place opérationnelle des fiches de postes, des procédures de recrutement, des entretiens, des actions de communication... Un besoin de coaching et d'accompagnement individuel a été très fortement exprimé.

La phase finale de synthèse a fait ressortir un décalage entre la perception des chefs d'entreprise et celle des agents. Les premiers sous-estiment bien souvent les avancées réalisées. Il est donc important à l'avenir de mettre en place une forme de suivi qui permette de valoriser les actions mises en place par les entreprises.

> Une mise en réseau des différents organismes pour mieux répondre aux attentes des entreprises

L'analyse des réalisations de diagnostic met en évidence le besoin de fonctionner en réseau efficacement. Cela nécessite une très bonne inter connaissance des différents interlocuteurs, de leur champ d'action et de leur capacité de réponse. La capitalisation des réalisations de diagnostics peut apporter des éléments d'analyse et d'identification de besoins, notamment en matière de formation des actifs des Très Petites Entreprises. Ceux-ci doivent être répercutés le plus largement possible pour que les différents acteurs du soutien aux entreprises se mettent en capacité de faire progresser les modalités de réponse aux besoins, dans une démarche partenariale.

Directeur de la publication : Alain QUILLOUT

Dépôt légal à parution - ISSN 1625-4627

Tirage : 200 exemplaires

Observatoire de l'Economie et des Territoires de Loir-et-Cher - 1 avenue de la Butte - 41000 BLOIS

Tél : 02.54.42.39.72 • Fax : 02.54.42.42.02 • www.observatoire41.com •

E-mail : infos@observatoire41.com