



OPCALIA HAUTE-NORMANDIE

FormaTPE

Rapport final d'évaluation du dispositif

Février 2014

Sommaire

Préambule	page 3
Résumé	page 4
Rappel du contexte	page 5
- La problématique des TPE	
- Le dispositif Forma TPE	
Méthodologie d'évaluation	page 8
- Cibles	
- Outils utilisés	
- Champs évalués	
- Planning & intervenants	
Les principaux enseignements	page 11
- Venant des TPE	
- Venant des Consultants	
- Venant des Financeurs	
Conclusion et prospective	page 33
Annexes	page 34

Préambule

*Ce rapport d'évaluation de l'opération FormaTPE a été rédigé par **Partenaires d'Avenir** pour le compte d'Opcalia Haute-Normandie, agissant en qualité de donneur d'ordre.*

*Les éléments spécifiques qui y sont développés n'engagent que la responsabilité de **Partenaires d'Avenir**. Leur utilisation peut être librement reprise par Opcalia Haute-Normandie et ses partenaires sur cette opération. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'un accord écrit de **Partenaires d'Avenir**.*

*Par ailleurs, toute utilisation ou citation de tout ou partie de ce rapport doit faire l'objet d'un crédit de source **Partenaires d'Avenir** / Opcalia Haute-Normandie.*

Résumé

Si vous n'avez que 2 minutes pour lire ce rapport...

L'opération FormaTPE initiée en 2012 par Opcalia Haute-Normandie avec le concours de 3 co-financeurs a été montée selon une méthodologie innovante, permettant de pallier les contraintes de ce type de cible. Ce sont ainsi 21 TPE régionales, aux objectifs divers, qui ont été accompagnées pendant 5 journées par des consultants locaux, rompus à leurs problématiques.

À l'issue de ces accompagnements, Partenaires d'Avenir a évalué les résultats de l'opération, tant du point de vue des TPE bénéficiaires que de celui des consultants accompagnateurs ou des co-financeurs.

Il apparaît clairement que l'opération FormaTPE est unanimement jugée comme réussie :

- Les TPE participantes ont toutes bénéficié d'avancées importantes dans la gestion de leurs ressources humaines et leurs dispositifs de formation. Elles ont apprécié le ciblage de l'opération et seraient prêtes à la recommander à d'autres TPE, voire à la renouveler.
- Les Consultants ont apprécié le contact avec les TPE et le pragmatisme de la démarche.
- Les Co-Financeurs sont satisfaits de l'atteinte des objectifs initiaux, comme de la méthodologie de conduite de projet par les équipes d'Opcalia Haute-Normandie.

Fait rarissime dans ce type d'évaluation, les critiques sont rares, voire inexistantes.

Toutes les parties prenantes émettent un souhait de pérennisation de l'opération par Opcalia Haute-Normandie.

Rappel du contexte

1. La problématique des TPE

Les problématiques de Ressources Humaines et de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) en général, mais également celles liées à la formation en particulier, sont généralement peu présentes au sein des Très Petites Entreprises (TPE).

Dans ces structures, les dispositifs de formation professionnelle des salariés sont souvent considérés comme une contrainte pour leurs dirigeants, par manque de temps, de moyens, d'organisation ou d'information. Cette contrainte a une conséquence directe : elle bloque la sécurisation professionnelle des parcours, ainsi que la promotion sociale des salariés.

Ainsi, on estime qu'un salarié d'une TPE a 5 fois moins de chance de se former qu'un salarié d'une grosse entreprise de 500 personnes. Autre conséquence : 30 % des entreprises - et notamment les TPE - cotisent à perte pour la formation (sources : Opcalia).

Pourtant, la demande de formation est présente, et les TPE ont besoin d'outils d'accompagnement et de conseils. Mais pour qu'ils accèdent à des dispositifs, il leur faut des offres spécifiques, adaptées à leur taille, à leur grande hétérogénéité, à leur manque de temps et à leurs faibles compétences internes en Ressources Humaines.

En résumé, il leur faut une approche innovante dans la transmission des savoirs professionnels, car les enjeux sont forts en matière de validation des apprentissages informels.

C'est dans cet esprit qu'a été imaginé le dispositif FormaTPE, par les équipes d'Opcalia Haute-Normandie.

2. Le dispositif FormaTPE

Avec le soutien financier de l'Europe (via le Fonds Social Européen), de l'État (via la DIRRECTE Haute-Normandie) et du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), le réseau OPCALIA Haute-Normandie a lancé à la fin de l'année 2011 le projet FormaTPE, destiné aux entreprises régionales de moins de 20 salariés, afin de les aider dans leurs problématiques de ressources humaines.

Son objectif était clairement de tester la mise en œuvre d'une offre de service souple et adaptée aux contraintes des TPE décrites précédemment. Plus concrètement, l'opération ambitionnait de :

- favoriser la mise en place de pratiques RH durables, adaptées et innovantes
- faciliter l'accès à la formation pour les salariés des TPE
- favoriser le développement des compétences individuelles permettant le maintien de l'employabilité du salarié
- soutenir et diversifier les activités.

La démarche a été constituée :

- **de travaux préalables**
 - contacts avec les organismes partenaires, Pôle Emploi, APEC...
 - benchmark interne au réseau Opcalia
- **d'un diagnostic initial** sous la forme d'une grande enquête quantitative
 - réalisée par l'institut LH2 en mai 2012, elle a confirmé et complété les éléments d'état des lieux dont disposait Opcalia Haute-Normandie
 - elle a permis d'optimiser le déploiement opérationnel de FormaTPE
- **de la mise en œuvre opérationnelle de l'action**
 - choix par Opcalia des consultants accompagnateurs des TPE
 - identification de TPE participantes et de leurs problématiques précises
 - accompagnement des TPE par les consultants
 - bilan des actions et évaluations par les consultants
- **et pour certaines**
 - mises en œuvre de formations complémentaires, via les dispositifs habituels.

Au final, ce sont **21 TPE** de Haute-Normandie qui ont été accompagnées par **8 consultants** spécialisés issus de **5 cabinets différents**. Toutes ces actions ont été menées entre la mi-2012 et la fin 2013, les dernières se soldant durant les premières semaines de 2014.

Alors que l'opération FormaTPE s'achève, Opcalia Haute-Normandie a souhaité mandater un prestataire pour évaluer et capitaliser sur ce projet, afin d'en mesurer la pertinence et les bénéfices obtenus, mais également d'en identifier les axes de progrès à apporter dans l'éventualité d'une nouvelle vague d'accompagnements ou d'une extension géographique du dispositif à d'autres régions Opcalia.

Méthodologie d'évaluation

En raison des thématiques traitées (GPEC, offres de formation et valorisation de leur positionnement, évolution des compétences...) mais surtout du nombre volontairement restreint de TPE participantes (21), [une approche d'évaluation qualitative](#) a été préférée à une approche quantitative, peu fiable vu la taille de l'échantillon.

Pour autant, à chaque fois que cela a été possible, nous nous sommes efforcés de mettre en valeur et en comparaison les éléments recueillis, grâce à l'utilisation d'indicateurs chiffrés et pertinents.

1. Cibles

Afin d'évaluer le dispositif FormaTPE, nous avons focalisé notre étude sur 4 cibles principales, toutes parties prenantes de l'opération :

- les 21 entreprises participantes tout d'abord, par l'intermédiaire de leur dirigeant.

Remarque : pour des raisons diverses, seules 17 restitutions d'entreprises ont finalement été prises en compte dans les statistiques et 1 évaluation complémentaire a été réalisée après coup (voir: annexe).

- les consultants ayant accompagné les entreprises (au nombre de 8, représentant 5 structures).
- les institutionnels financeurs, par l'intermédiaire de leur représentant au Comité de pilotage (3 structures).

2. Outils utilisés

Nous avons recueilli les témoignages d'évaluation des différentes parties prenantes du projet de la manière suivante :

- **Entreprises** : interrogation par téléphone des 21 participants
- **Consultants** : interrogation par questionnaire *on-line*, des 8 consultants intervenus auprès des entreprises
- **Institutionnels** : interrogation en entretien face à face avec les 3 représentants des financeurs

SYNTHÈSE

	Entreprises	Consultants	Institutionnels	TOTAL
Face à face	/	/	3	3
Téléphone	18	/	/	18
Questionnaire	/	8	/	8
TOTAL	18	8	3	29

3. Champs évalués

Ils peuvent être résumés selon l'arborescence suivante :

Niveau d'atteinte des objectifs initiaux du projet FormaTPE

- En matière de pertinence des cibles sélectionnées,
- En matière de pertinence des actions concrètes engagées,
- En matière de pertinence des différents intervenants de l'opération,
- En matière de méthodologie et de conduite de projet.

Bénéfices retirés de la démarche FormaTPE

- Par les entreprises participantes,
- Par les salariés impliqués,
- Par les parties prenantes de l'opération.

Axes de progrès, nouvelles attentes et préconisations en vue d'une action future

- En matière de typologie d'actions,
- En matière d'accompagnement des entreprises et salariés,
- En matière de comitologie et de conduite de projet.

4. Planning et intervenants

Les entretiens ont été menés de la manière suivante :

- Pour l'administration par téléphone du questionnaire des entreprises : du 22 novembre 2013 au 28 février 2014.
- Pour l'administration on-line du questionnaire des consultants : du 26 novembre 2013 au 18 décembre 2013.
- Pour les entretiens en face à face : durant le mois de décembre 2013 et le dernier avec le Chef de projet Opcalia Haute-Normandie, en février 2014.

Le travail d'enquête, d'évaluation et de restitution a été conjointement mené par deux collaborateurs permanents de [Partenaires d'Avenir](#) :

- **Jean-Marc DEVERRE**, Dirigeant associé, 46 ans, (MBA Reims Management School).
- **Edwige SEVE**, Consultante, 28 ans, (ICN Nancy).

Les principaux enseignements

Nous avons dans les pages qui suivent, recensé les principaux enseignements tirés de notre évaluation de FormaTPE, en les regroupant par cibles étudiées, à savoir :

- les TPE participantes
- les Consultants accompagnateurs
- les Financeurs

1. Venant des TPE participantes

Rappel : *les éléments qui suivent proviennent des entretiens menés auprès de 17 des 21 TPE ayant participé à l'action FormaTPE. Les questionnaires ayant servi de support à ces entretiens ainsi que les tableaux récapitulatifs de synthèse figurent en annexe.*

Remarque : *les entretiens d'évaluation ont été systématiquement réalisés à l'issue de la période de cinq jours d'accompagnement des TPE et après restitution finale du consultant accompagnateur. Cependant, plusieurs TPE ont poursuivi la démarche par des actions complémentaires de formation, encore en cours lors de notre entretien, ce qui leur a parfois posé un problème pour répondre à certaines questions*

a) L'entrée dans la démarche

Comme cela avait été imaginé dans le montage de l'opération, le point d'entrée des TPE participantes a été majoritairement le fruit du travail de prospection des consultants accompagnateurs.

- 71% des TPE ont eu connaissance de FormaTPE par ces consultants, soit un peu plus des 2/3 des participants.
- 3 d'entre elles, soit 18%, en ont eu connaissance via leur conseiller Opcalia.

Ces résultats valident l'originalité de la démarche "mixte" de prospection, impliquant tant les Consultants que les Conseillers Opcalia. Cette démarche a sans aucun doute été un des facteurs clé de succès de l'atteinte de l'objectif du nombre de participants, soit 21 TPE.

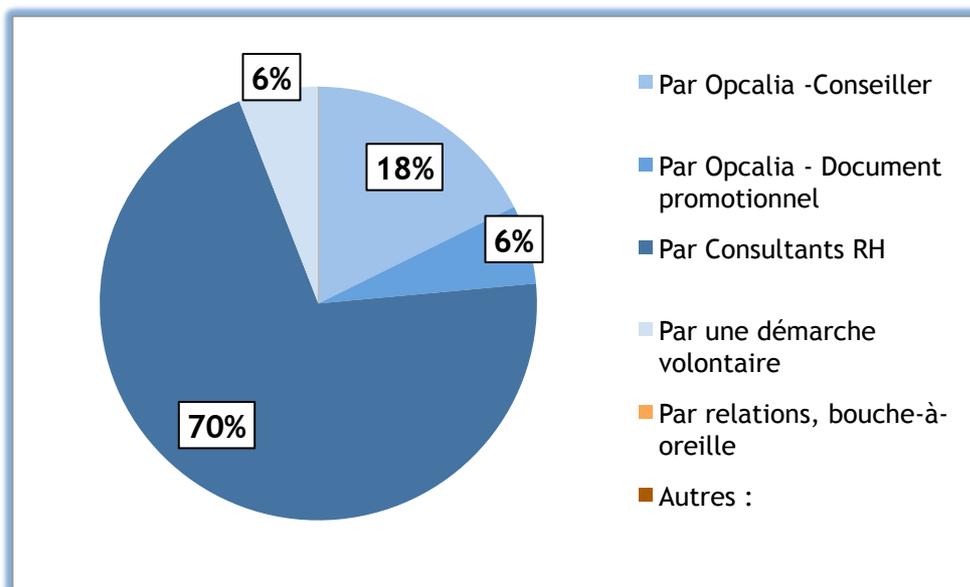


Figure 1 : L'entrée dans la démarche

Les raisons de l'adhésion des entreprises participantes à FormaTPE étaient multiples :

- Pour la plupart d'entre-elles (43%), c'était "le bon moment"
- Pour près d'¼ d'entre-elles, la démarche a été "bien vendue"
- Le financement intéressant de FormaTPE est également souligné par plusieurs d'entre-elles (19%)

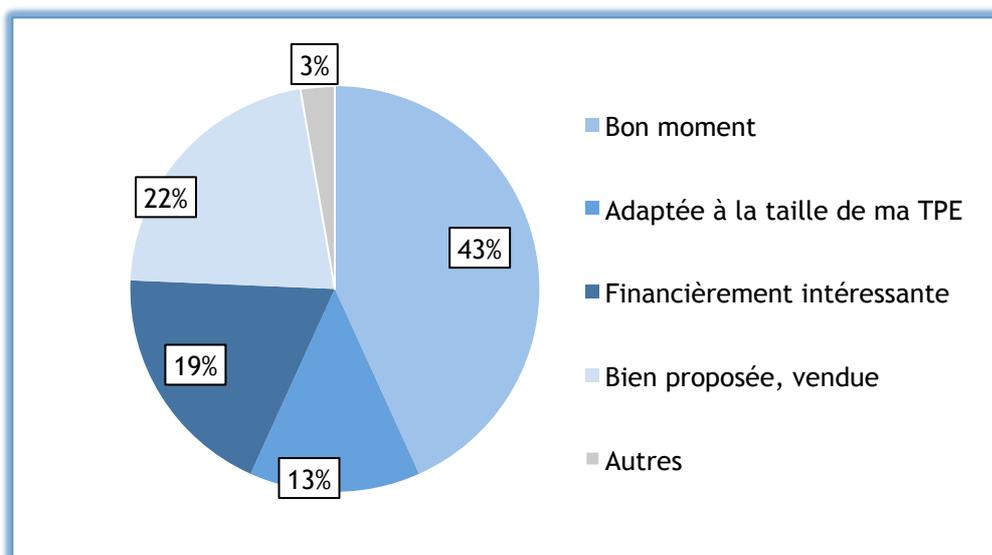


Figure 2 :
les raisons
de l'adhésion
à FormaTPE

Ces éléments confirment la bonne adéquation entre le besoin (qui manifestement existait) et l'offre, arrivée au bon moment et dans une forme adaptée.

Les problématiques initiales des TPE étaient très diverses :

- Trois se dégagent majoritairement : l'organisation de l'entreprise, le management, la montée en puissance et la valorisation des compétences des collaborateurs.
- A un degré moindre, venait ensuite la formation.

Ces problématiques initiales - ou tout au moins la façon dont elles étaient exprimées par les TPE - sont à relativiser. En effet, dans le cadre d'une TPE, les effectifs sont tellement faibles que les problématiques sont souvent globales, et difficilement "compartimentables". Ainsi, ce qui est défini comme relevant de "l'organisation", peut souvent s'assimiler à des problématiques individuelles liées aux RH.

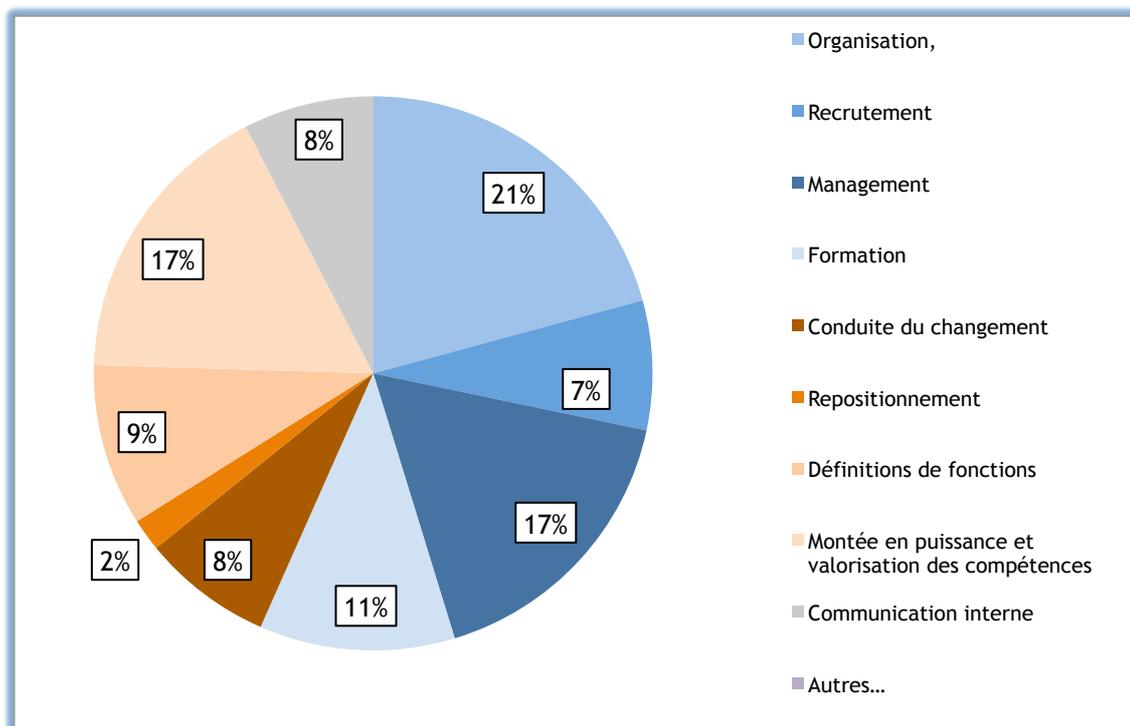


Figure 3 : problématiques initiales des TPE

Enfin pour cette partie, nous avons souhaité savoir le(s) public(s) de la TPE concerné(s) par l'opération :

- En majorité (59%), FormaTPE a impacté toute l'entreprise.
- Dans trois cas, le dirigeant a été l'interlocuteur principal, même si l'action a concerné un public plus large dans la TPE/

Là encore, la petite taille des TPE conditionne les réponses. Il est évident que dans une petite structure de quelques salariés, une opération liée aux RH même si elle ne concerne directement qu'une seule personne, conditionne généralement le reste de l'activité de l'entreprise.

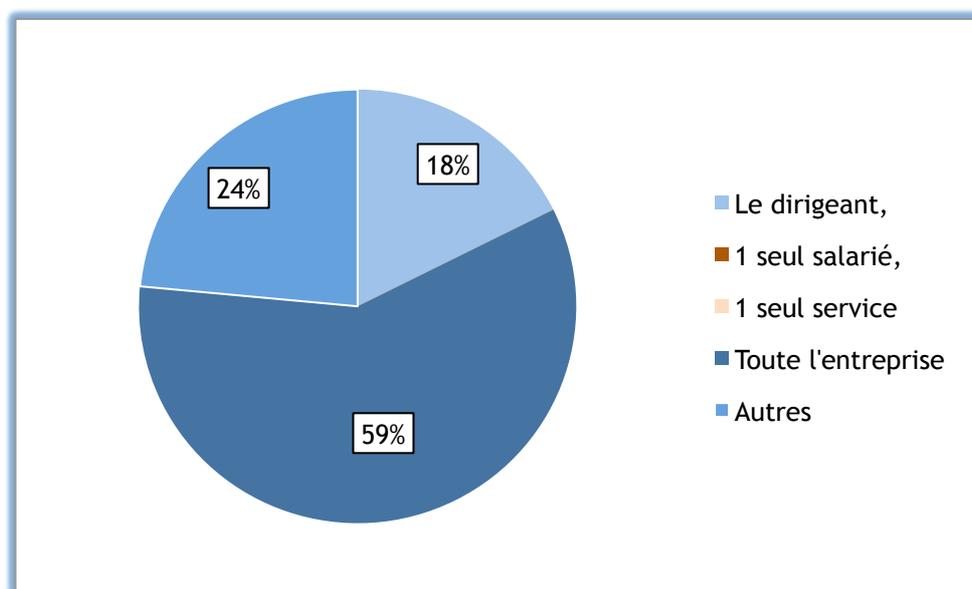


Figure 4 : public concerné par FormaTPE

b) L'atteinte des objectifs

Interrogées sur le niveau d'atteinte de leurs objectifs initiaux à l'issue de FormaTPE, les dirigeants de TPE ont été relativement unanimes.

- 82 % d'entre eux les jugent "totalement ou "globalement" atteints.
- Le solde (3 entreprises), ne les jugent que "partiellement" atteints.
- Aucune TPE n'a porté de jugement négatif sur le niveau d'atteinte des objectifs initiaux

Ces résultats sont extrêmement positifs, et confirment la réussite de l'opération. Les réponses "partiellement atteints" s'expliquent par les formations consécutives à FormaTPE, pour lesquelles les répondants souhaitent attendre la fin - et les effets ! - avant d'émettre un jugement définitif sur le dispositif.

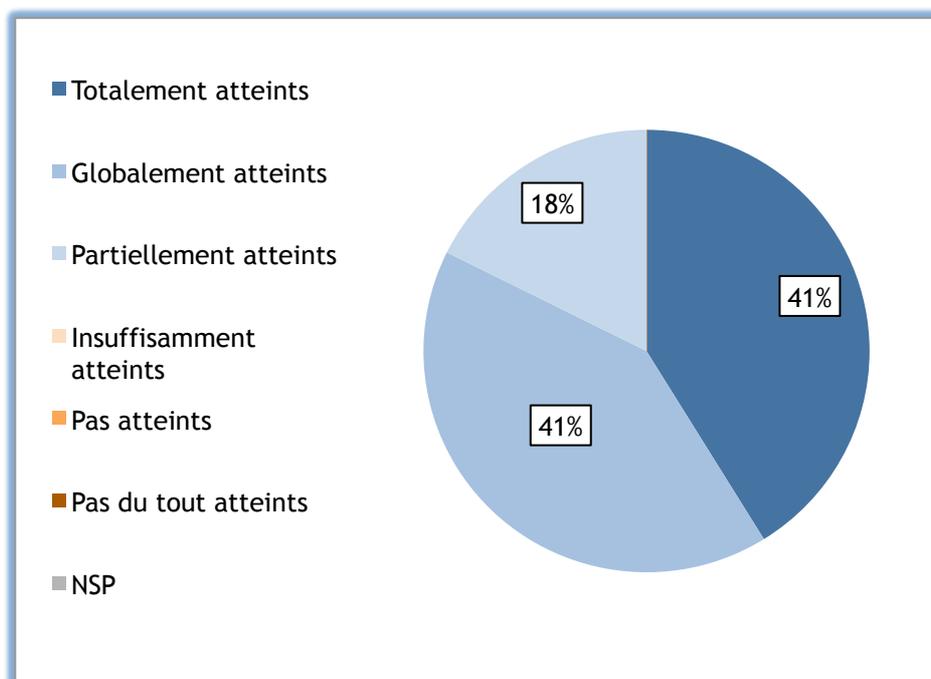


Figure 5 : atteinte des objectifs (réponse des dirigeants)

« Je suis très satisfaite des conclusions du cabinet qui nous a accompagné. Néanmoins, mes objectifs ne sont pas encore atteints car je n'ai pas eu le temps de mettre en place toutes les actions proposées. »

En sortant de l'item subjectif précédent, et en demandant aux répondants de donner une note précise au niveau d'atteinte des objectifs de FormaTPE, le résultat est encore plus probant.

- Le niveau d'atteinte des objectifs est noté 7,8 (sur 10).
- Aucune note n'est inférieure à 6/10.

Les valeurs extrêmes (ici 0 et 10) correspondent à des affirmations fortes et marquées. Elles sont citées respectivement 0 et 7 fois (soit presque la moitié des répondants), ce qui est extrêmement élevé et souligne le fort taux de satisfaction.

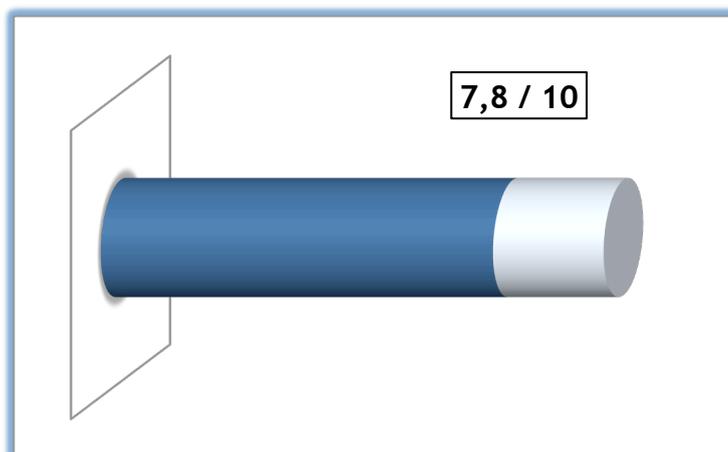


Figure 6 : note d'atteinte des objectifs

Enfin, interrogés sur la notion d'atteinte des objectifs initiaux (dispositifs de GPEC, organisation, montée en compétences, redéfinition de postes ou de fonctions, formations...), du point de vue de leurs salariés, les répondants sont un peu plus nuancés.

- 2/3 (65%) pensent qu'ils les jugent "totalemment ou globalement" atteints (contre 80 % des dirigeants eux-mêmes).
- 29% (contre 20%) pensent qu'ils les jugent "partiellement" atteints.

Ces résultats restent très satisfaisants, même s'ils marquent un léger écart entre la perception des dirigeants et celle de leurs salariés telle qu'ils l'imaginent. Cet écart s'explique par les formations post-FormaTPE encore en cours au moment de l'évaluation, dont seule la fin permettra aux salariés d'exprimer un retour global sur l'opération.

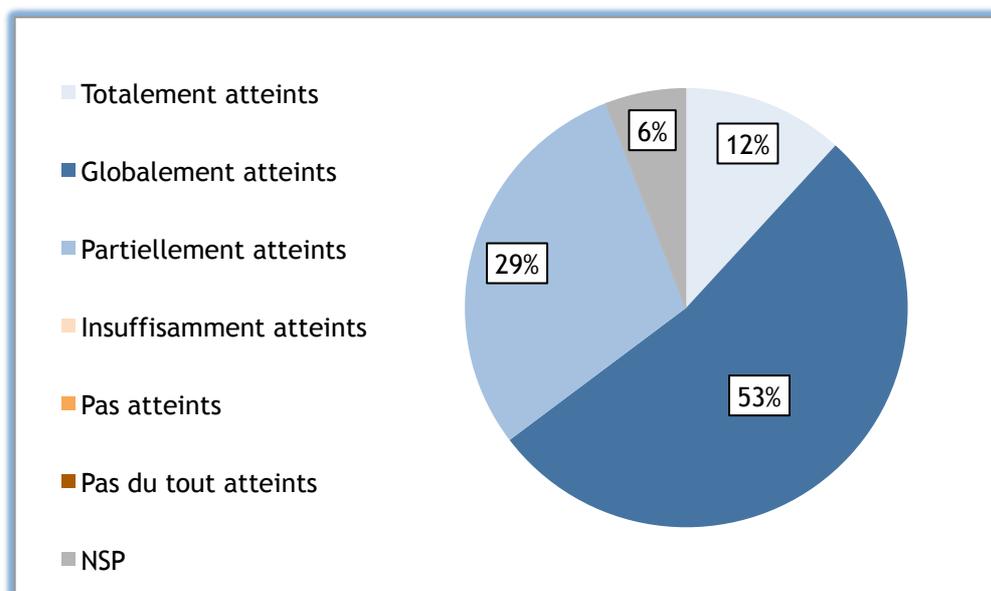


Figure 7 : atteinte des objectifs (salariés)

c) Les bénéfices retirés

Interrogés sur les bénéfices retirés de FormaTPE en matière de ressources humaines en général et de montée en compétences des salariés en particulier, les répondants ont, une fois encore, des jugements tranchés.

- 82% jugent les bénéfices retirés en matière de RH "très" ou "assez" importants, dont 53% "très importants". Les autres les jugent "importants".
- 36% jugent les bénéfices retirés en matière de montée en compétences "très" ou "assez" importants ; 29% les jugent "importants". 12% sont plus nuancés, et les jugent "moyennement importants".

On notera là encore l'absence de jugement négatif sur les bénéfices retirés. Le seul bémol de jugement moyen tient - à nouveau - probablement du non aboutissement des formations au moment de l'évaluation.

« J'espère qu'ils seront importants ! Mais je ne peux me prononcer tant que mes salariés n'auront pas suivi leur formation. »

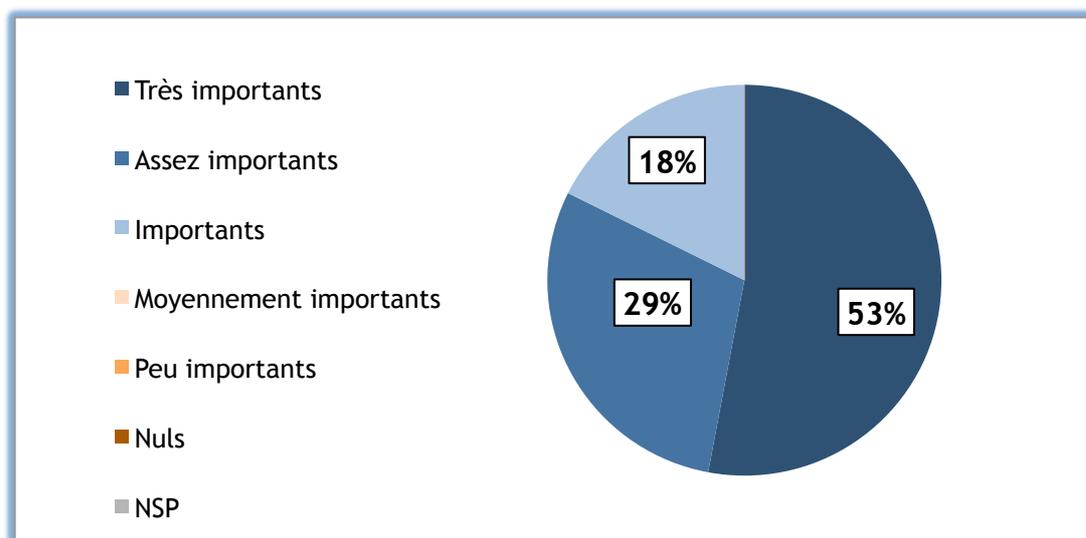


Figure 8 : bénéfices retirés - RH

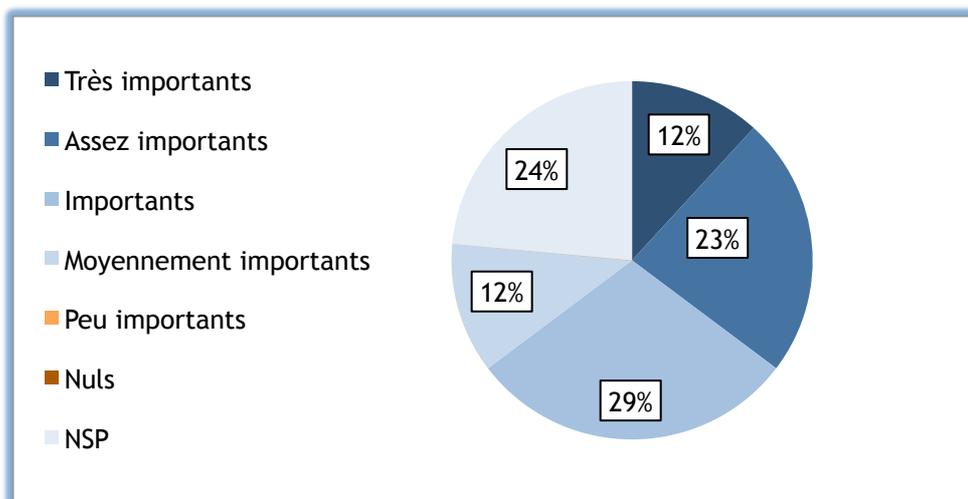


Figure 9 : bénéfices retirés - Montée en compétences

Nous avons ensuite demandé aux répondants de noter les bénéfices retirés sur 4 thématiques différentes.

- En matière de **formation**, la note est de 6,5 sur 10 et aucune note n'est inférieure à 6.
- En matière de **organisation de l'entreprise**, la note est de 7,6 sur 10 et aucune note n'est inférieure à 6.
- En matière de **développement de compétence et de confiance**, la note est de 7,6 sur 10 et aucune note n'est inférieure à 6.
- Enfin, en matière de **dialogue et d'ambiance**, la note est de 7,6 sur 10 et aucune note n'est inférieure à 6.

Deux enseignements majeurs émergent de ces notes : même si ce n'était pas l'objet premier de FormaTPE, les bénéfices organisationnels sont plébiscités par les bénéficiaires. On peut penser - comme nous l'avons déjà dit précédemment - que cette notion recouvre des dimensions RH plus vastes. Par ailleurs, les effets bénéfiques de FormaTPE en matière de climat d'entreprise (dialogue & ambiance) sont une dimension inattendue, mais très positive de l'opération.

« Tout le monde dans l'entreprise a trouvé son compte et s'est impliqué dans la démarche. Chacun a répondu et participé selon ses envies et ses aspirations. Cela a été très valorisant pour les salariés. »

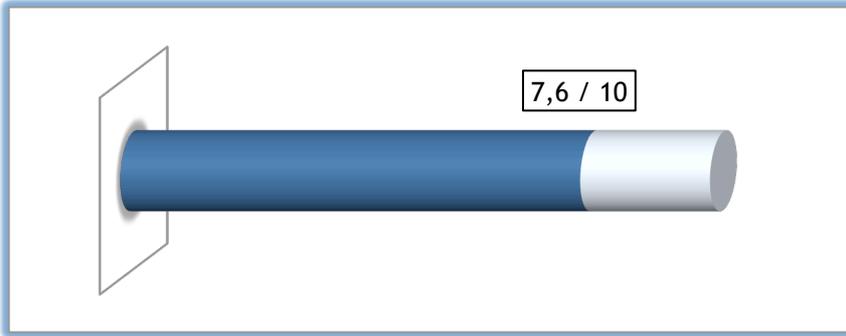


Figure 10 : note "Bénéfices Organisation"

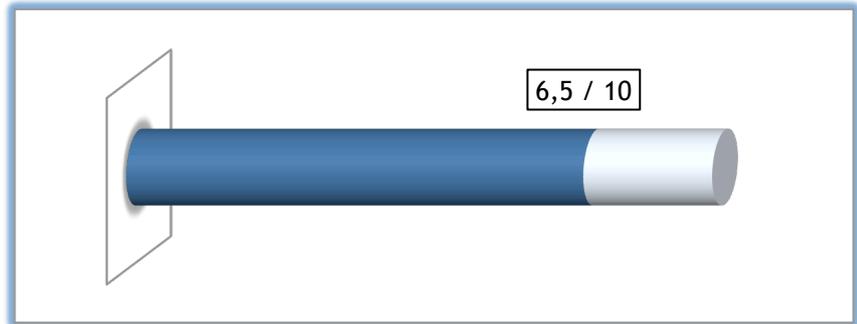


Figure 11 : note "Bénéfices Formation"

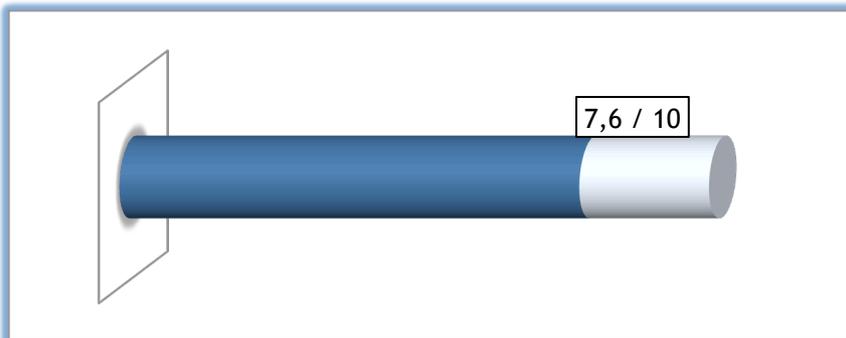


Figure 12 : note "Bénéfices Montée en compétences"



Figure 13 : note "Bénéfices Dialogue & Ambiance"

d) La méthodologie de FormaTPE

Initiée par Opcalia, l'opération a en grande partie été conduite d'un point de vue opérationnel par les consultants accompagnateurs, qui ont été au contact direct des TPE.

- À l'unanimité sauf une nuance, leurs compétences ont été jugées parfaitement adaptées à l'opération et aux besoins des TPE.
- Le nombre de leurs interventions (parfaitement et globalement suffisantes pour 70 % des répondants) comme les supports utilisés (jugés adaptés ou parfaitement adaptés, par tous) ont été appréciés.

C'est le "score" le plus élevé de l'évaluation. L'intervention et le relationnel établis entre TPE et consultants ont été une réussite et ont contribué au succès de l'opération.

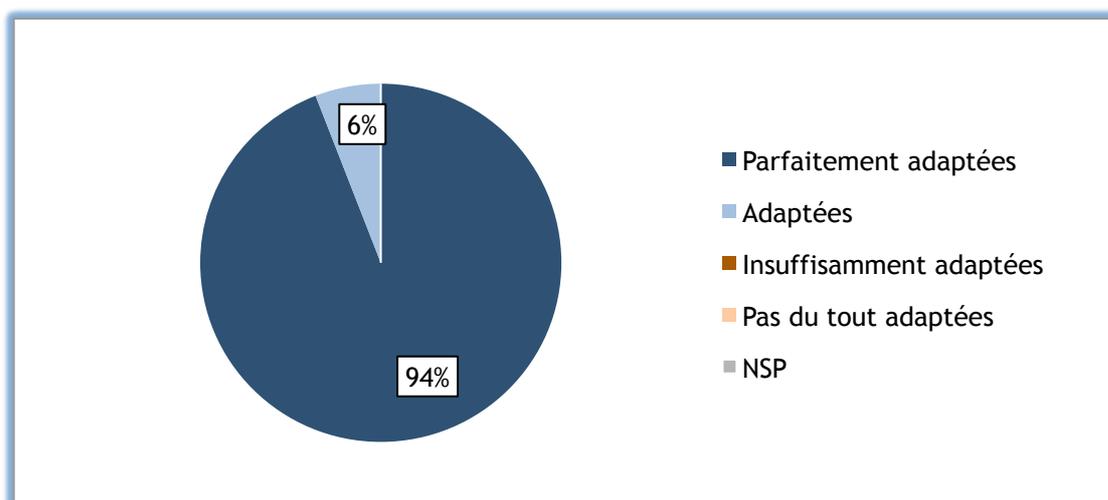


Figure 14 : compétences des Consultants

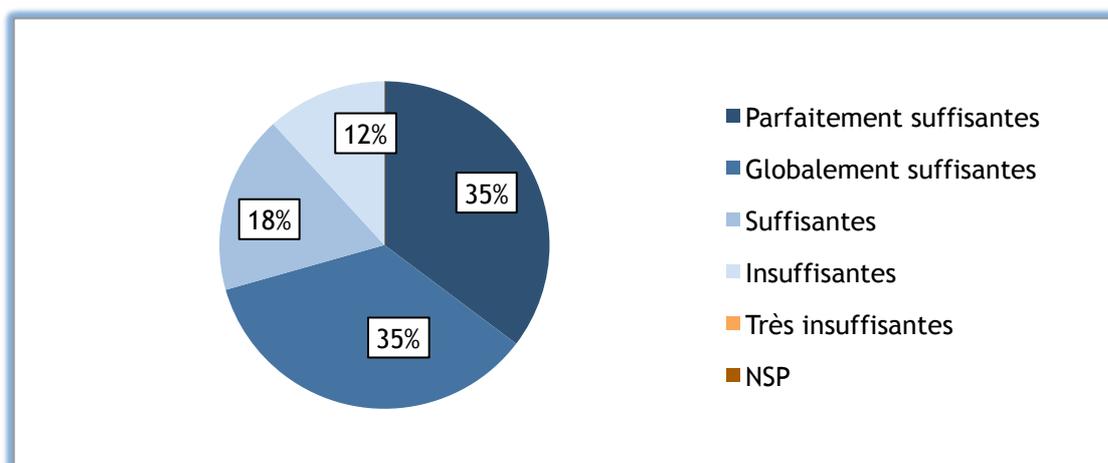


Figure 15 : interventions des Consultants

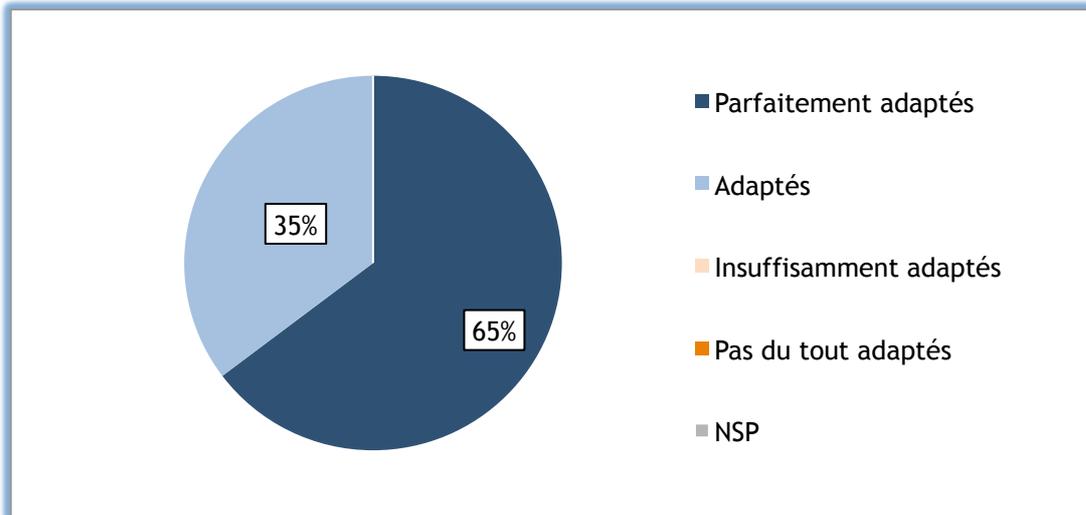


Figure 16 : supports des Consultants

On l'a vu, la démarche FormaTPE a bénéficié d'une période de diagnostic préalable afin, d'être parfaitement adaptée aux contraintes des TPE. Ce qu'il fallait valider auprès de ces dernières.

- C'est bien le cas pour la majorité des répondants (59%) qui juge FormaTPE parfaitement adaptée à leurs contraintes.
- Les autres, soit 41%, l'ont jugé adaptée.

La méthodologie était bonne et adaptée, et a bien été perçue comme tel par les TPE bénéficiaires.

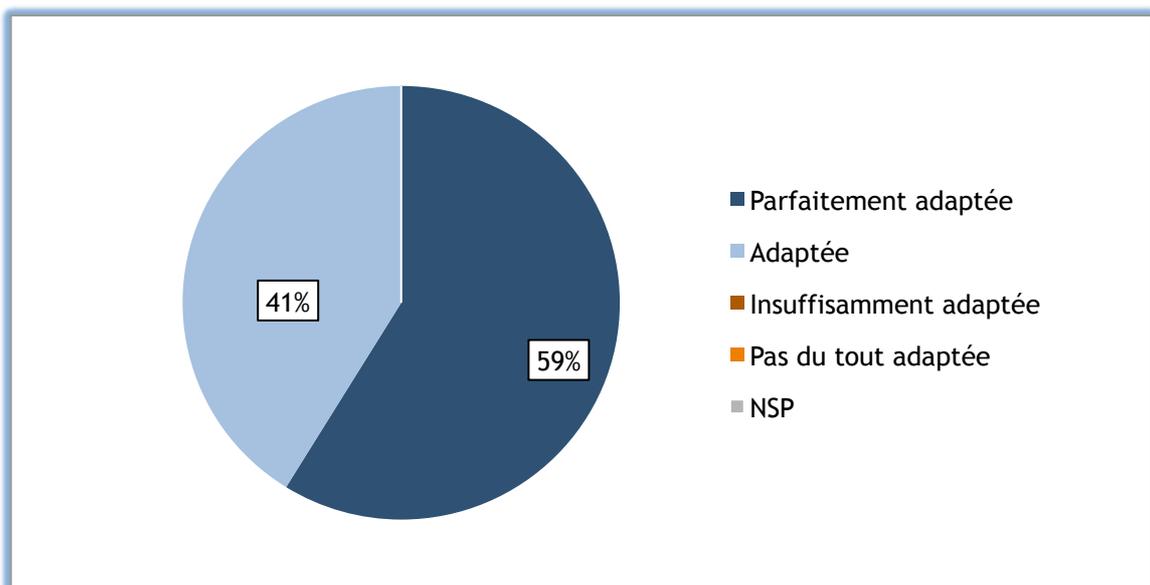


Figure 17 : adaptation de la méthodologie aux TPE

« J'ai vraiment ressenti que FormaTPE avait été spécialement développé pour nous. Ce ne sont pas des outils et des actions « passe-partout » mais des outils spécifiquement créés pour des TPE. C'était une démarche totalement à la carte. Le consultant s'est également adapté à notre emploi du temps et nos besoins. »

Nous avons également souhaité mesurer le ressenti des dirigeants des TPE participantes, en matière de durée de l'opération ainsi que de financement.

- Pour la grande majorité (70%), la durée de FormaTPE a été tout à fait adaptée. Deux répondants ont jugé l'opération insuffisamment longue.
- En matière de financement, il en est de même puisque 70% des répondants l'ont jugée intéressante ou très intéressante. Cinq ont toutefois estimé qu'elle était "au juste coût".

À nouveau, ces éléments démontrent le bon positionnement de FormaTPE en matière de durée et de coût, validant de fait tout le travail préparatoire mené en amont de l'opération, facteur clé de son succès selon nous.

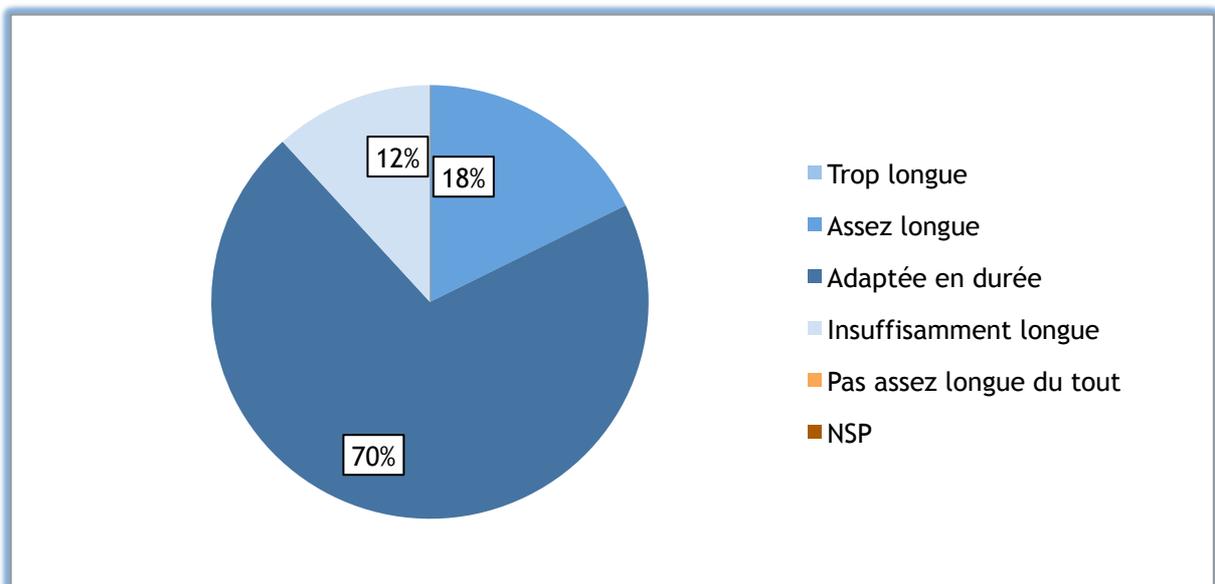


Figure 18 : durée de FormaTPE

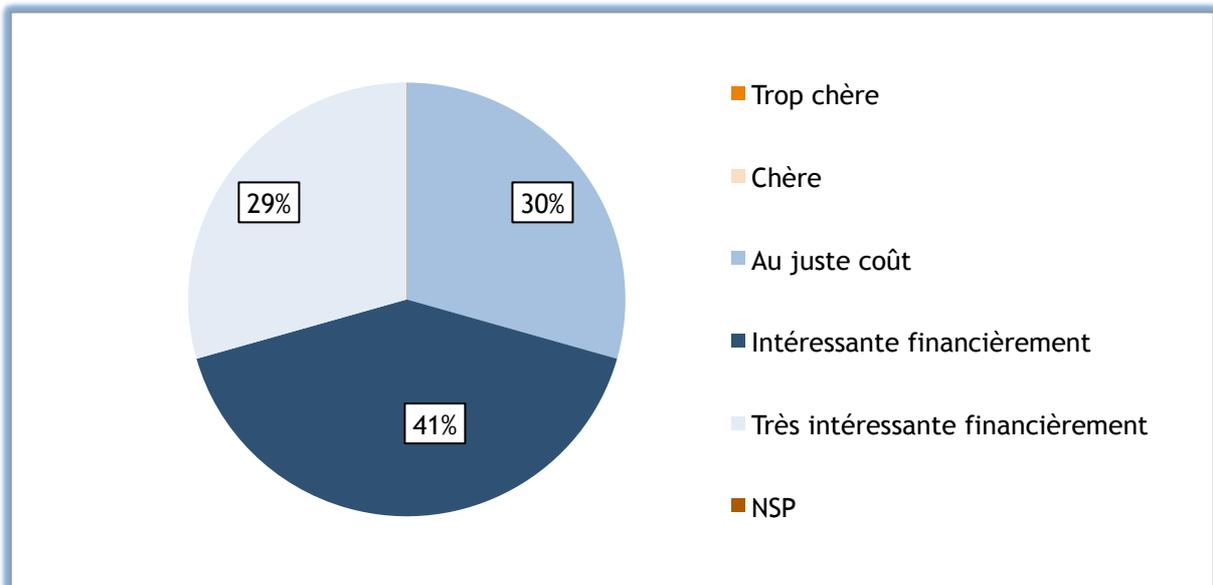


Figure 19 : coût de FormaTPE

e) Les axes de progrès - Les préconisations

Même si la satisfaction des TPE bénéficiaires apparaît clairement dans les items précédents, elle n'empêche pas de s'interroger sur les progrès qui pourraient être apportés à FormaTPE à l'avenir.

- C'est sur la durée de la démarche - sous-entendant un nombre de jours d'accompagnement des consultants plus important - qu' ¼ des répondants se positionne.
- Les autres réponses sont plus disséminées entre la présentation en amont ou le suivi.
- Des suggestions libres sont émises :

"Il faudrait au moins un rendez-vous intermédiaire avec Opcalia entre le début et la fin"

"Il faudrait plus d'information sur les Opca en général et Opcalia en particulier"

"Il faudrait plus de communication sur la démarche et une présentation plus claire au départ"

Ces éléments sont en partie paradoxaux, comme la durée qui a été appréciée mais qu'on voudrait plus longue encore. Mais comme le dit un des bénéficiaires, "on en voudrait toujours plus...". Il semble en revanche attendu d'Opcalia, un effort de communication, d'information, voire de pédagogie quant à son rôle et ses dispositifs, encore obscurs pour certaines TPE. Une sorte de confirmation des enseignements du sondage préalable de LH2...

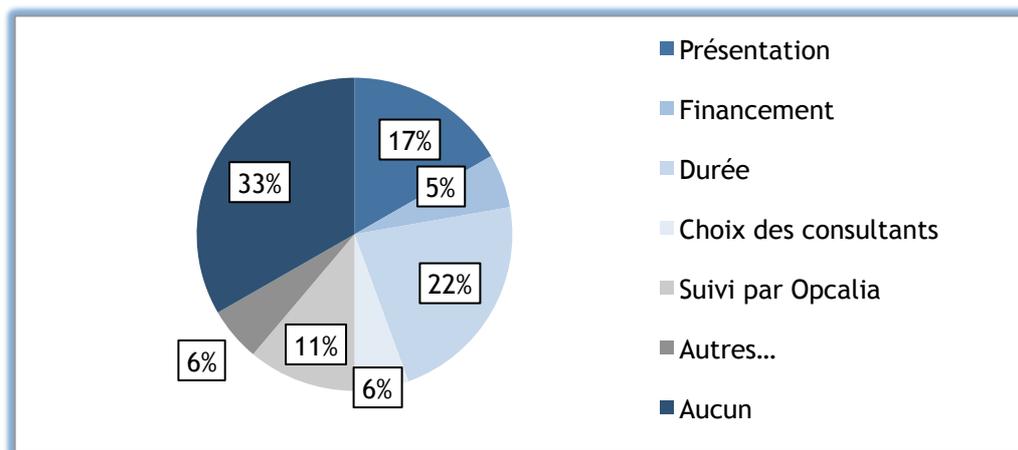


Figure 20 : axes de progrès de FormaTPE

D'une manière générale, et dans l'éventualité d'une reconduction ou d'une généralisation de FormaTPE, nous préconisons d'améliorer les trois aspects suivants :

- **La Communication** : comme la cible des TPE est spécifique et peu à l'aise avec les dispositifs de GPEC, de formation et surtout avec le fonctionnement des Opcas en général, il est impératif de redoubler d'efforts pédagogiques de présentation, d'explications, d'accompagnements..., bref, de communication. Davantage de supports sont probablement à créer pour sensibiliser et accompagner efficacement les TPE participantes ou susceptibles de participer.
- **La répartition des rôles Opcalia / Consultants** : plusieurs TPE ne semblent pas avoir toujours bien compris "qui faisait quoi" entre le consultant accompagnateur et Opcalia, au détriment de ce dernier. Cela génère des incompréhensions qui deviennent des regrets, sur l'absence de rendez-vous intermédiaire avec Opcalia, sur une présentation trop rapide ou un débriefing trop succinct, voire sur l'absence de lisibilité des modalités de financement du

projet. Le rôle de chacun est à éclaircir et à expliquer (ou à mieux expliquer) à la TPE dès le début.

- La durée : c'est un des aspects les plus contrastés de l'opération, certaines TPE la trouvant un peu longue (pas le nombre de journées d'accompagnement, mais la durée pendant laquelle l'opération s'est déroulée), d'autres trop courte, regrettant au passage qu'elle ne permette pas d'impliquer davantage de personnes dans l'entreprise. Cela nous amène à préconiser deux évolutions paradoxales :
 - Davantage de rigueur dans la durée maximale de l'accompagnement, qui ne devrait idéalement pas excéder 4 à 5 mois pour une même TPE.
 - Davantage de souplesse dans le nombre de journées d'accompagnements, qui ne devraient être définitivement déterminées qu'à l'issue du premier contact de diagnostic avec la TPE.

f) En conclusion pour les TPE

On l'a vu, la démarche a été très largement plébiscitée : arrivée au bon moment, bien adaptée à ses cibles et ayant répondu aux attentes de celles-ci. Un autre moyen de le prouver, réside finalement dans la projection qu'ont les TPE de leurs attitudes futures, au sortir de FormaTPE.

- 95% des répondants referaient FormaTPE s'ils le pouvaient, dont 71% "assurément".
- Les $\frac{3}{4}$ (76%) auront davantage recours à la formation à l'avenir, dont 47% "assurément", contre 12% "probablement pas".
- La plupart souhaitent poursuivre des actions d'accompagnements avec les consultants (16 sur 17) et avec Opcalia (14 sur 17)
- Et enfin, 94% recommanderaient à d'autres TPE de suivre cette démarche si elle se pérennisait.

Incontestablement, les TPE participantes ont franchi une étape dans la gestion de leurs RH et de leur GPEC avec FormaTPE. Elles en portent le crédit à Opcalia qui peut - doit ? - donc capitaliser sur cet acquis à l'avenir.

« Grâce à ce type de démarche, on se sent moins seul et moins isolé dans la gestion et l'évolution de notre entreprise. »

« FormaTPE sert de tremplin à l'entreprise pour prendre du recul, prendre le temps de se poser et réfléchir à ses axes de développement et ses besoins en matière de RH. »

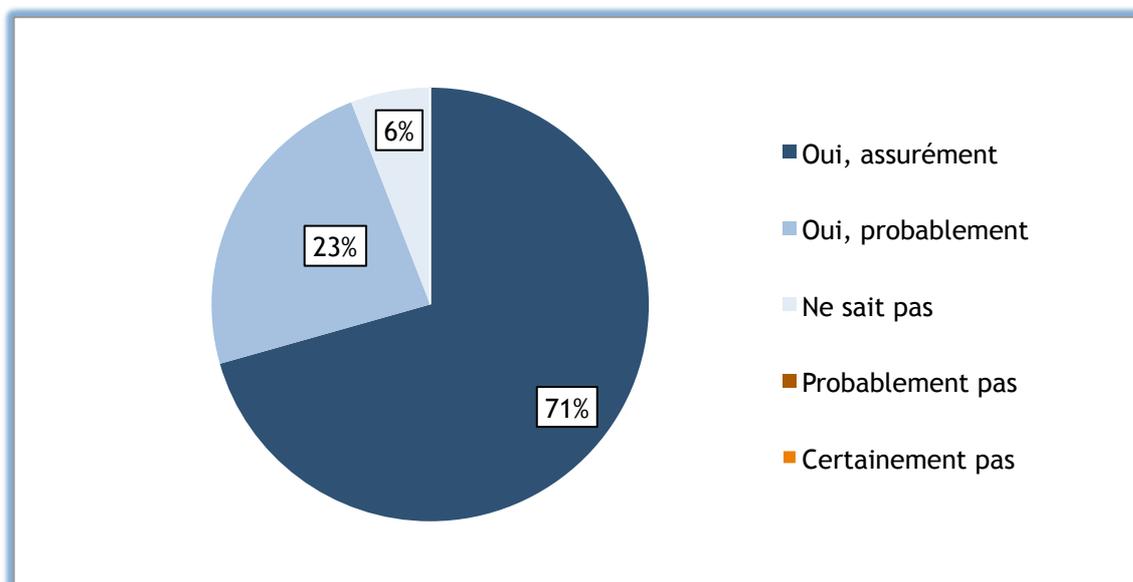


Figure 21 : volonté de refaire FormaTPE

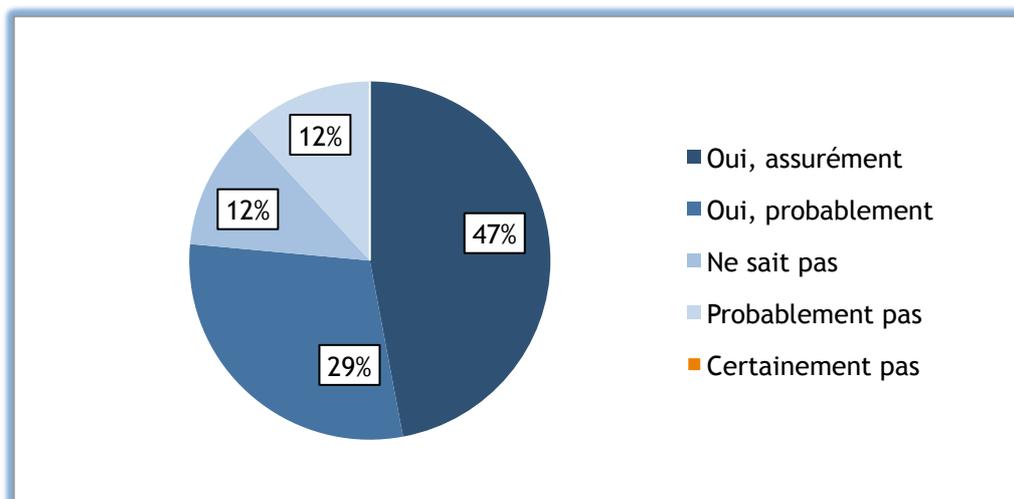


Figure 22 : souhait de davantage de formation à l'avenir

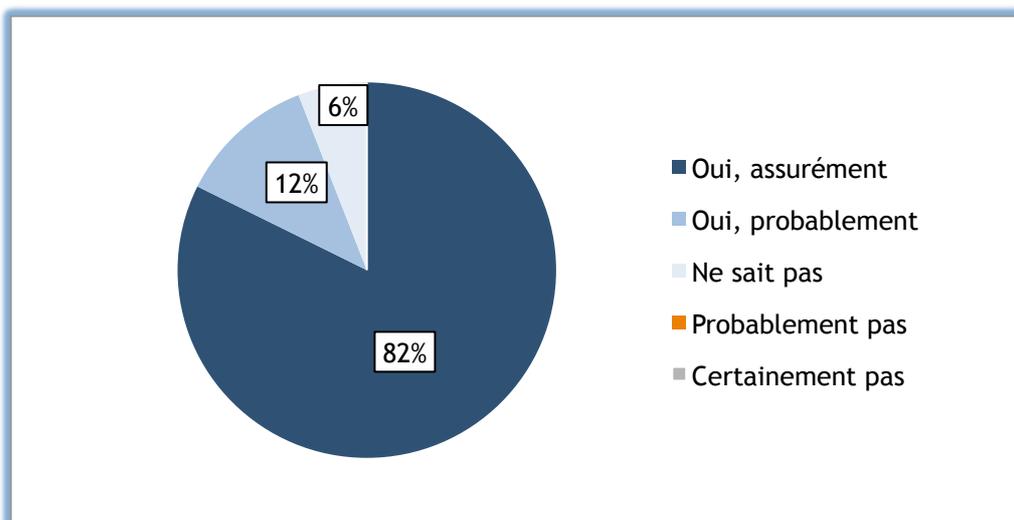


Figure 23 : conseil de FormaTPE à d'autres TPE

2. Venant des Consultants accompagnateurs

Rappel : les éléments qui suivent proviennent du questionnaire en ligne administré à 7 des 8 consultants ayant accompagné les TPE (une ou plusieurs selon les cas) pendant les cycles de 5 journées. Les questionnaires ayant servi de support à ces entretiens ainsi que les tableaux récapitulatifs de synthèse figurent en annexe.

Remarque : la faiblesse de l'échantillon ne permet pas d'interprétation statistique des réponses. On se contentera donc de remarques générales issues des réponses, de verbatim et, à titre de comparaison avec les réponses des TPE, d'évocation des notes données sur certains items.

a) Entrée dans la démarche et objectifs initiaux

Nous l'avons vu avec les TPE - et les Consultants nous l'ont confirmé - c'est principalement à leur initiative que l'entreprise qu'ils ont accompagné est rentrée dans la démarche. C'était d'autant plus facile pour ces Consultants qu'ils ont unanimement jugés que la problématique de "leur" TPE était tout à fait habituelle pour eux.

Dans les objectifs initiaux de leur accompagnement, il est intéressant de noter la similitude de leurs réponses avec celles des TPE, avec toutefois une part nettement plus importante des problématiques de "Définitions de fonction".

b) Atteinte des objectifs de FormaTPE

Comme les TPE, les Consultants jugent majoritairement les objectifs totalement ou globalement atteints, précisant souvent les raisons de leurs jugements :

"Le plan d'action est en cours de mise en œuvre par l'entreprise"

"L'ensemble des fiches de poste a été réalisé"

"Le contenu des postes a été revu ainsi que la stratégie"

"Les personnes ont été recrutées et sont toujours présentes dans la structure à ce jour"

"L'outil a répondu aux attentes du dirigeant"

"Au-delà des entretiens annuels et des fiches de postes, un guide a été réalisé pour aider les dirigeants pour le déroulement des entretiens"

c) Bénéfices retirés de FormaTPE

Les Consultants jugent les bénéfices un peu plus importants en matière de Ressources Humaines qu'en matière de Montée en compétences. C'est une légère nuance par rapport aux réponses des TPE.

Ils sont persuadés que FormaTPE poussera les TPE à davantage de formation à l'avenir :

"La structure avait déjà l'habitude d'intégrer les dispositifs de formation dans le cadre de l'activité d'insertion"

"Mais le financement de celle-ci est très important. Les moins de 10 salariés ne bénéficient pas d'enveloppes importantes"

d) Déroulement de FormaTPE et axes de progrès

Les Consultants sont satisfaits du travail préparatoire en amont de FormaTPE. Si la majorité juge que la durée a été bien adaptée, plusieurs marquent une nette différence avec les réponses des TPE en soulignant qu'elle n'a pas été assez longue du tout.

Ils ont majoritairement apprécié les contacts avec Opcalia et la souplesse dont ils ont bénéficié pour leur travail. Ils jugent à l'unanimité la démarche adaptée à la taille et aux contraintes des TPE, même s'ils soulignent des axes d'amélioration:

"Les TPE ne sont pas outillées pour le management de la formation et le management des RH. Pas d'analyse des âges, du transfert de compétences... Donc la durée limitée de l'action est parfois contraignante pour aller plus encore au cœur des problématiques. Une évaluation post-accompagnement serait nécessaire pour soutenir la démarche initiée".

"Il faudrait permettre d'encore mieux subventionner le plan de formation découlant de l'accompagnement"

« Essayer de coupler le RDV de fin de mission (TPE/Opcalia/Consultant) avec la dernière intervention. »

e) Une expérience intéressante pour tous

Les Consultants concluent tous sur leur satisfaction d'avoir participé à cette opération :

"Très utile et très adaptée pour les TPE"

Une opération réfléchie, qui permet de s'adapter aux besoins de l'entreprise. Une disponibilité des conseillers Opcalia et une souplesse dans un cadre strict"

"Une action à prolonger afin d'en faire bénéficier un plus grand nombre d'entreprises".

3. Venant des Co-Financeurs

Rappel : *FormaTPE est une opération imaginée et mise en œuvre par OPCALIA Haute-Normandie, cofinancée par le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels via l' "Appel à projets territoriaux interprofessionnels ou sectoriels", par l'Etat (DIRECCTE) et l'Europe (FSE).*

Remarque : *lors des entretiens avec les 3 financeurs, deux d'entre eux avaient essentiellement une connaissance "administrative" de l'opération, plus qu'opérationnelle.*

Synthèse des entretiens avec :

- Marie-Pierre TÉTU (DIRECCTE Haute-Normandie),
- Cécile OLIVIERI (FSE)
- Maxime POTTIER (FPSPP)

a) Une opération ciblée et innovante

Les co-financeurs sont unanimes sur les motivations les ayant conduits à soutenir le projet FormaTPE.

La spécificité des cibles

"Nous avons été séduits par le type d'entreprises visées - les TPE - car elles ont généralement des difficultés d'accès à la formation professionnelle en raison de leurs tailles et de leurs contraintes". FPSPP

"Ce projet était tout à fait dans l'esprit de la façon dont nous souhaitons travailler dans la région : une approche globale, un ciblage des TPE et un objectif d'aider les TPE à devenir autonomes dans la gestion de leurs Ressources Humaines". DIRECCTE

L'approche novatrice du projet

"Cette opération rentrait parfaitement dans le cadre de l'axe "Projets innovants et expérimentaux" du dernier programme de fonds européens et nous l'avons donc retenu. C'était plus le côté "démarche expérimentale" que la cible des TPE que nous avons retenu. C'était en effet innovant de proposer des formations à des TPE : dans cette taille d'entreprises, les salariés reçoivent très peu d'actions de formation, car quand ils sont en formation, l'entreprise ne tourne pas". FSE

"En Haute-Normandie, nous sommes (...) souvent précurseurs pour les initiatives en matière d'emploi". DIRECCTE

b) Une méthodologie validée

La conduite de l'opération par les équipes d'Opcalia Haute-Normandie est spontanément soulignée comme très satisfaisante par les co-financeurs.

"Opcalia Haute-Normandie maîtrise très bien ses dossiers. Ils investissent du temps pour décrypter en profondeur les programmes européens, afin d'être force de proposition par la suite pour proposer des projets". FSE

*"Nous avons également apprécié la démarche méthodologique proposée par **OPCALIA Haute-Normandie** : démarrer par un diagnostic partagé afin de sonder les besoins des entreprises de ses territoires, identifier les risques majeurs ainsi que les freins éventuels, puis proposer et mettre en œuvre un plan d'action". FPSPP*

"Souvent dans ce type d'action, le temps de mise en place puis de prospection est sous-estimé par les Opcas. Pour cette opération FormaTPE, cela n'a pas été le cas et Opcalia Haute-Normandie a parfaitement atteint son objectif d'entreprises impliquées ce qui est rare". DIRECCTE

"J'ai également apprécié la présence de représentants des partenaires sociaux (salariés et employeurs) au sein du comité de pilotage de FormaTPE. C'est rarement le cas ailleurs et c'est dommage. (...) Il faut également dire qu'Opcalia Haute-Normandie a un atout par rapport à d'autres Opcas, c'est la séparation bien nette entre Chefs de projet et Commerciaux. Ils ne mélangent pas les casquettes et ont de très bons profils de Chefs de projets". DIRECCTE

c) Un bilan positif et des suites déjà envisagées

Si le bilan "administratif" de l'opération est positif, les retombées opérationnelles le sont autant, laissant à certains entrevoir des pistes de pérennisation.

"Mais il semble évident que FormaTPE a été l'opération qui a plutôt le mieux fonctionné des trois (du programme Normandie Compétences), le bilan des deux autres semblant moins satisfaisant. On a vu qu'OPCALIA Haute-Normandie avait très bien réussi à contacter les entreprises et à nouer de très bons partenariats. En volume, on est globalement sur ce qui était prévu, puisqu'on visait 30 entreprises et qu'on en a eu une vingtaine au final. Les objectifs sont donc atteints et le bilan est plutôt positif".

FPSPP

"FormaTPE doit être vue comme une opération d'amorçage pour les TPE (...) L'objectif final est donc bien de développer la demande, pour les TPE comme pour les Opca et Opacif". FPSPP

"Dans ce type d'action, le problème reste la pérennité : que va t-il rester demain dans ces TPE ? Opcalia Haute-Normandie et les consultants continueront-ils à aller vers les TPE en dehors de ce dispositif ? (...) Il pourrait toutefois y avoir une récurrence de ce type d'opération, si nos enveloppes budgétaires sont reconduites". DIRECCTE

Conclusion et prospective

On l'a vu, l'opération FormaTPE a été unanimement jugée comme réussie par les TPE bénéficiaires, les Consultants accompagnateurs ainsi que les Co-Financeurs du programme, en raison notamment

- de la bonne préparation amont de l'opération,
- du bon ciblage des bénéficiaires,
- de la qualité de l'accompagnement des Consultants,
- de la parfaite adaptation de la méthodologie aux contraintes des TPE.

Les - rares - remarques moins louangeuses, portent sur des aspects annexes de l'opération et sont plus des axes d'améliorations possibles que de réels points négatifs

- Demande d'accompagnement complémentaire dans la mise en œuvre des actions découlant de FormaTPE,
- souhait d'un accompagnement financier pour les formations à la hauteur de celui des 5 journées de FormaTPE,
- souhait de davantage de communication en amont, sur le déroulement des différentes phases de l'opération.

Enfin, toutes les parties prenantes interrogées ont spontanément parlé de la pérennisation de l'opération :

- les TPE, en souhaitant éventuellement en bénéficier à nouveau et en espérant que d'autres TPE puissent en bénéficier à l'avenir,
- les Consultants, qui au delà de l'intérêt "commercial" pour l'opération ont apprécié le travail concret et efficient avec ce type de cibles,
- les Co-Financeurs qui ont salué le côté innovant de la démarche et l'atteinte de ses principaux objectifs.

Fort de la réussite de FormaTPE, Opcalia peut donc assurément envisager des développements intéressants sur ce segment d'entreprises, si tant est que le co-financement trouvé soit également pérennisable.

ANNEXES

- Liste des personnes interrogées
- Réponse Baron Models, non intégrée dans les statistiques
- Questionnaire administré aux TPE
- Questionnaire administré aux consultants

Liste des personnes interrogées

1. TPE interrogées

ENTREPRISE	CONTACT
AMA SARL	Bérangère VIGNEUX
APCAR	Stéphanie LEMEILLE
ART PUB DECO	Marie-France BAILLEUL
BARON MODELS	Gael BARBIER
CABIS	Bertrand DESSAUCE
CTLM	Yann GAUTHIER
ECTARIS	Francois POUSSEUR
ETARES	Marion DUTOT
ETIQ INDUSTRIES	Emmanuel TALBOT
HYDROCEANE	Marc LENUD
Maitre BOURGOIN	Maitre BOURGOIN
RAYMOND QUAISSE SARL	Samuel LEBAIN
RECIFE	Ridha CHERIF
REMIPLAST	Marc REGENT
ROC ECLERC	Guillaume FONTAINE
SALON OXYGENE	Delphine FOURE
SPEED	Cathy BRICOUT
TUTTA BELLA	Irina ROUSSIGNOL

Sur les 21 TPE inscrites à la démarche, 3 n'ont pas été interrogées dans le cadre de l'évaluation :

- Body Minute (ne souhaitait pas répondre étant donné une situation économique difficile)
- L'@ 27 (retiré de la démarche)
- Pixair Survey (n'a pas souhaité répondre)

L'évaluation de Baron Models n'apparaît pas dans les statistiques car elle a été réalisée en décalée. En effet, la démarche FormaTPE pour Baron Models a été achevée plus tard que pour les autres entreprises.

2. Consultants interrogés

ORGANISME	CONSULTANT
ADVANSYS	Sophie BELIN
ADVANSYS	Samantha MARCOLIN
CORHEME	Jérôme FOUQUET
GEST RH	Sebastien HAMON
GEST RH	Corinne LUSETTI
RESOLUTIONS RH	Marie BOTTÉ
RESOLUTIONS RH	Stéphanie DOUILLET
SIM DEVELOPPEMENT	Hélène LEGAY

Evaluation de Baron Models

IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

RAISON SOCIALE : BARON MODELS

ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE : importation de bois pour le modélisme

CLIENTS : magasins

DATE DE CRÉATION / REPRISE : création il y a 20 ans

NOMBRE DE SALARIÉS : 4

DIRIGEANT : Gaël BARBIER

GESTION & ORGANISATION DES RH : non

VOTRE PROJET FORMATPE

DESCRIPTIF :

- Etude de poste de chacun des salariés. L'objectif étant que chacun soit à sa bonne place en fonction de ses compétences, quitte à effectuer des glissements de poste. On adapte les postes aux compétences des salariés, ce ne sont pas les salariés qui doivent adapter leurs compétences à leur poste.
- Questionnement sur l'étude des flux

LIEN AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE : mieux servir les clients, augmenter le volume de production sans embaucher.

Problématique : comment augmenter notre chiffre d'affaire en optimisant les postes de chacun et sans avoir à embaucher ?

SALARIÉS CONCERNÉS : 4 salariés

DATES DE MISE EN ŒUVRE : début 2013

CONSULTANTS ACCOMPAGNANTS : CORHEME

VOTRE ENTRÉE DANS LA DÉMARCHE

1) Comment avez-vous eu connaissance de la démarche FormaTPE ?

- Par Opcalia, via un conseiller

2) Qu'est ce qui vous a décidé à entrer dans cette démarche ?

- Elle arrivait au bon moment pour répondre à une problématique de l'entreprise,
- Elle semblait parfaitement adaptée à la taille de mon entreprise,
- Elle était financièrement intéressante,

LES OBJECTIFS INITIAUX

3) Dans quel registre de problématique inscririez-vous votre démarche ?

- Organisation,
- Management,
- Formation,
- Conduite du changement,
- Repositionnement,
- Définitions de fonctions,
- Montée en puissance et valorisation des compétences,
- Communication interne
- Autres : l'implication du personnel

4) Quel public était concerné dans votre entreprise ?

- Toute l'entreprise.

5) Aujourd'hui, au terme de votre action, diriez-vous que vos objectifs initiaux ont été ?

- Globalement atteints,

Commentaire : Car le format n'est pas encore terminé. C'est un projet qui traîne dans le temps. D'ailleurs, on risque de perdre la dynamique initiale.

6) Sur une échelle de notation de 0 à 10, comment évalueriez-vous le niveau d'atteinte de vos objectifs initiaux ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Pensez-vous que le(s) bénéficiaire(s) concerné(s) par cette action juge(nt) les objectifs initiaux :

- Partiellement atteints,

Commentaire : On partage le même point de vue, mes salariés et moi.

LES BÉNÉFICES RETIRÉS

8) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés en matière de Ressources Humaines sont ?

- Très importants

9) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés en matière de montée en compétences de vos salariés sont ?

- Importants,

Commentaire : « Je mettrai un bémol dans la mesure où le programme n'est pas fini »

10) Sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous les bénéfices retirés de l'action FormaTPE en matière de :

- Formation

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Commentaire : la formation proposée était globale et pas forcément adaptée à tous mes salariés. J'aurais préféré que chaque salarié ait une formation personnalisée et adaptée en fonction de ses demandes et caractéristiques de poste.

- Organisation de votre entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10
- Gain de compétences et de confiance de vos salariés
0 1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10
- Dialogue et ambiance au sein de votre entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10

11) Si on vous proposait à l'avenir de refaire cette démarche FormaTPE, le feriez-vous ?

- Oui, assurément,

Commentaire : Ce serait très intéressant de refaire un topo dans 2 ans

12) À l'issue de cette démarche FormaTPE, pensez-vous avoir davantage recours à la formation à l'avenir ?

- Oui, assurément,

Commentaire : J'ai toujours eu recours à la formation donc ça ne changera pas, démarche FormaTPE ou non

13) À l'issue de cette démarche FormaTPE, pensez-vous poursuivre à l'avenir des actions d'accompagnement avec (plusieurs réponses possibles)

- Opcalia
- Le consultant qui vous a suivi (commentaire : à condition que Corehme se restabilise)

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHÉ FORMATPE

14) Diriez-vous que la démarche FormaTPE a été :

- Trop longue,

Commentaire : mais je suis un cas de figure particulier car notre consultant a été malade et la démarche a donc été plus longue que prévue

15) En matière de financement, diriez-vous que la démarche FormaTPE a été :

- Au juste coût, par rapport à ce que j'ai eu

Commentaire : si j'avais eu un formaTPE complet j'aurais trouvé ça très peu cher

16) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, avez-vous trouvé que ses compétences étaient ?

- Parfaitement adaptées,

17) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, diriez-vous que le nombre de ses interventions auprès de vous étaient :

- Insuffisantes,

18) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, diriez-vous que les supports utilisés ou créés pour ses interventions étaient :

- Adaptés,

19) La démarche FormaTPE a été conçue afin d'être parfaitement adaptée à la taille et aux contraintes des TPE. Sur ce point, diriez-vous qu'elle est :

- Parfaitement adaptée,

LES AXES DE PROGRÈS ET LES PRÉCONISATIONS

20) Parmi les aspects suivants de la démarche FormaTPE, quel est celui qui devrait être le plus amélioré :

- Le suivi par Opcalia (réunions etc.),

Commentaire : si je ne l'avais pas dit de moi même à Opcalia, mes problèmes avec le consultant seraient passés inaperçus. Il faudrait que Opcalia suive plus les entreprises (par exemple : prévoir une réunion informelle par téléphone tous les 2 mois pour savoir comment ça se passe avec le consultant)

21) Recommanderiez-vous à d'autres TPE de suivre une prochaine démarche FormaTPE ? :

- Oui, assurément,

22) En conclusion, comment résumeriez-vous cette expérience pour vous, votre entreprise et vos salariés ?

- Une expérience tout à fait enrichissante pour tout le monde
- Seul bémol : le chef d'entreprise est un peu oublié

Autres commentaires :

- Il était déçu que la démarche soit destinée aux salariés et non aux chefs d'entreprise. Il aurait voulu pouvoir se former aussi en tant que responsable sur des thématiques RH (exemple : « comment aborder le bilan de compétences tous les ans, les fiches de poste... »)
- Constat : Opcalia est trop peu connu des chefs d'entreprise et des salariés. Il faut faire plus de communication

Questionnaire TPE

IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

RAISON SOCIALE :
ADRESSE :
TÉLÉPHONE :
SITE INTERNET :
ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE :
CLIENTS :
DATE DE CRÉATION / REPRISE :
NOMBRE DE SALARIÉS :
DIRIGEANT :
GESTION & ORGANISATION DES RH :

VOTRE PROJET FORMATPE

DESCRIPTIF :
LIEN AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE :
SALARIÉS CONCERNÉS :
DATES DE MISE EN ŒUVRE :
CONSULTANTS ACCOMPAGNANTS :

VOTRE ENTRÉE DANS LA DÉMARCHE

1) Comment avez-vous eu connaissance de la démarche FormaTPE ?

- Par Opcalia
 - Contact avec conseiller
 - Document promotionnel (plaquette, presse...).
- Par un cabinet de consultants RH ?
- Par une démarche volontaire de votre part ?
- Par relations, bouche-à-oreille ?
- Autres :

2) Qu'est ce qui vous a décidé à entrer dans cette démarche ? (plusieurs réponses possibles)

- Elle arrivait au bon moment pour répondre à une problématique de l'entreprise,
- Elle semblait parfaitement adaptée à la taille de mon entreprise,
- Elle était financièrement intéressante,
- Elle m'a été bien proposée, vendue,
- Autres :

3) Dans quel registre de problématique inscrivez-vous votre démarche ? (plusieurs réponses possibles)

- Organisation,
- Recrutement,
- Management,
- Formation,
- Conduite du changement,
- Repositionnement,
- Définitions de fonctions,
- Montée en puissance et valorisation des compétences,
- Communication interne
- Autres...

→ Précisez :

4) Quel public était concerné dans votre entreprise ?

- Le dirigeant,
- 1 seul salarié,
- 1 seul service de votre entreprise,
- Toute votre entreprise.

5) Aujourd'hui, au terme de votre action, diriez-vous que vos objectifs initiaux ont été

- Totalement atteints,
- Globalement atteints,
- Partiellement atteints,
- Insuffisamment atteints,
- Pas atteints,
- Pas du tout atteints.
- NSP

→ Pourquoi ?

6) Sur une échelle de notation de 0 à 10, comment évalueriez-vous le niveau d'atteinte de vos objectifs initiaux ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Pensez-vous que le(s) bénéficiaire(s) concerné(s) par cette action juge(nt) les objectifs initiaux :

- Totalement atteints,
- Globalement atteints,
- Partiellement atteints,
- Insuffisamment atteints,
- Pas atteints,
- Pas du tout atteints.
- NSP.

→ Pourquoi ?

8) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés en matière de Ressources Humaines sont ?

- Très importants,
- Assez importants,
- Importants,
- Moyennement importants,
- Peu importants,
- Nuls,
- NSP.

9) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés en matière de montée en compétences de vos salariés sont ?

- Très importants,
- Assez importants,
- Importants,
- Moyennement importants,
- Peu importants,
- Nuls,
- NSP.

10) Sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous les bénéfices retirés de l'action FormaTPE en matière de :

- Formation
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Organisation de votre entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Gain de compétences et de confiance de vos salariés
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dialogue et ambiance au sein de votre entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) Si on vous proposait à l'avenir de refaire cette démarche FormaTPE, le feriez-vous ?

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

12) À l'issue de cette démarche FormaTPE, pensez-vous avoir davantage recours à la formation à l'avenir ?

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

13) À l'issue de cette démarche FormaTPE, pensez-vous poursuivre à l'avenir des actions d'accompagnement avec (plusieurs réponses possibles)

- Opcalia,
- Le consultant qui vous a suivi,
- Une autre structure,
- En interne à votre entreprise,
- Autres

→ Précisez :

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE FORMATPE

14) Diriez-vous que la démarche FormaTPE a été :

- Trop longue,
- Assez longue,
- Adaptée en durée,
- Insuffisamment longue,
- Pas assez longue du tout,
- NSP.

15) En matière de financement, diriez-vous que la démarche FormaTPE a été :

- Trop chère,
- Chère,
- Au juste coût,
- Intéressante financièrement,
- Très intéressante financièrement,
- NSP.

16) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, avez-vous trouvé que ses compétences étaient ?

- Parfaitement adaptées,
- Adaptées,
- Insuffisamment adaptées,
- Pas du tout adaptées,
- NSP.

17) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, diriez-vous que le nombre de ses interventions auprès de vous étaient :

- Parfaitement suffisantes,
- Globalement suffisantes,
- Suffisantes,
- Insuffisantes,
- Très insuffisantes,
- NSP

18) En ce qui concerne le Consultant qui vous a accompagné, diriez-vous que les supports utilisés ou créés pour ses interventions étaient :

- Parfaitement adaptés,
- Adaptés,
- Insuffisamment adaptés,
- Pas du tout adaptés,
- NSP.

19) La démarche FormaTPE a été conçue afin d'être parfaitement adaptée à la taille et aux contraintes des TPE. Sur ce point, diriez-vous qu'elle est :

- Parfaitement adaptée,
- Adaptée,
- Insuffisamment adaptée,
- Pas du tout adaptée,
- NSP.

→ Précisez :

LES AXES DE PROGRÈS ET LES PRÉCONISATIONS

20) Parmi les aspects suivants de la démarche FormaTPE, quel est celui qui devrait être le plus amélioré :

- La présentation de la démarche avant son démarrage (supports, commercialisation, déroulé etc.),
- Le financement de la démarche,
- La durée de la démarche,
- Le choix des consultants,
- Le suivi par Opcalia (réunions etc.),
- Autres...

→ Précisez :

21) Recommanderiez-vous à d'autres TPE de suivre une prochaine démarche FormaTPE

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

22) En conclusion, comment résumeriez-vous cette expérience pour vous, votre entreprise et vos salariés ?

Questionnaire consultants

IDENTITÉ DU CONSULTANT

NOM :
PRÉNOM :
RAISON SOCIALE :
ADRESSE :
TÉLÉPHONE :
SITE INTERNET :
ACTIVITÉ PRINCIPALE DE L'ENTREPRISE :
NOMBRE DE SALARIÉS :

LE PROJET FORMATPE ACCOMPAGNÉ

ENTREPRISE ACCOMPAGNÉE :
DESCRIPTIF DU PROJET
LIEN AVEC LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE
SALARIÉS CONCERNÉS :
DATES DE MISE EN ŒUVRE
CONSULTANTS ACCOMPAGNANTS

L'ENTRÉE DANS LA DÉMARCHE FORMA TPE

- 1) Comment vous a été attribuée la TPE accompagnée ?
 - Par Opcalia,
 - Par vous-même (c'est vous qui l'aviez démarchée),
 - Par la TPE elle-même,
 - Autres :

- 2) La problématique sur laquelle vous êtes intervenu était-elle habituelle pour vous ?
 - Oui, tout à fait,
 - Oui, plutôt,
 - Non, pas vraiment,
 - Non, pas du tout

LES OBJECTIFS INITIAUX DE LA DÉMARCHE FORMA TPE

- 3) Dans quel registre de problématique s'inscrivait la démarche accompagnée ?
(plusieurs réponses possibles)
 - Organisation,
 - Recrutement,
 - Management,
 - Formation,
 - Conduite du changement,

- Repositionnement,
- Définitions de fonctions,
- Montée en puissance et valorisation des compétences,
- Communication interne
- Autres...

→ Précisez :

4) Quels publics étaient concernés dans la démarche accompagnée ?

- Le dirigeant de la TPE,
- 1 salarié de la TPE,
- 1 service de la TPE,
- Toute la TPE.

5) Aujourd'hui, au terme de votre accompagnement, diriez-vous que les objectifs initiaux ont été ?

- Totalement atteints,
- Globalement atteints,
- Partiellement atteints,
- Insuffisamment atteints,
- Pas atteints,
- Pas du tout atteints.

→ Pourquoi ?

6) Sur une échelle de notation de 0 à 10, comment évalueriez-vous le niveau d'atteinte des objectifs initiaux ?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Pensez-vous que le(s) bénéficiaire(s) concerné(s) par cette action juge(nt) les objectifs initiaux :

- Totalement atteints,
- Globalement atteints,
- Partiellement atteints,
- Insuffisamment atteints,
- Pas atteints,
- Pas du tout atteints.

→ Pourquoi ?

LES BÉNÉFICES RETIRÉS DE LA DÉMARCHE

8) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés par la TPE en matière de Ressources Humaines sont ?

- Très importants,
- Assez importants,
- Importants,
- Moyennement importants,
- Peu importants,
- Pas du tout importants.

9) A l'issue de cette démarche, diriez-vous que les bénéfices retirés en matière de montée en compétences des salariés de la TPE sont ?

- Très importants,
- Assez importants,
- Importants,
- Moyennement importants,
- Peu importants,
- Pas du tout importants.

10) Sur une échelle de 0 à 10, comment évalueriez-vous les bénéfices retirés de l'action par la TPE en matière de :

- Formation
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Organisation de l'entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Gain de compétences et de confiance des salariés
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dialogue et ambiance au sein de l'entreprise
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) À l'issue de cette démarche FormaTPE, pensez-vous que la TPE va avoir davantage recours à la formation à l'avenir ?

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

→ Précisez :

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE FORMATPE

12) En ce qui concerne le travail préparatoire en amont de la démarche FormaTPE, diriez-vous qu'il a été :

- Très bien préparé,
- Assez bien préparé,
- Bien préparé,
- Insuffisamment préparé,
- NSP.

→ Précisez :

13) En terme de durée, diriez-vous que la démarche FormaTPE a été :

- Trop longue,
- Assez longue,
- Adaptée en durée,
- Insuffisamment longue,
- Pas assez longue du tout,
- NSP.

→ Précisez :

14) En terme de contacts entre vous et Opcalia, diriez-vous qu'ils ont été :

- Trop nombreux,
- Suffisants,
- Insuffisants,
- NSP.

→ Précisez :

15) En ce qui concerne l'autonomie et la souplesse dont vous avez bénéficié dans votre travail, diriez-vous qu'elles ont été :

- Très adaptées,
- Adaptées,
- Insuffisamment adaptées,
- Pas du tout adaptées,
- NSP.

→ Précisez :

16) La démarche FormaTPE a été conçue afin d'être parfaitement adaptée à la taille et aux contraintes des TPE. Sur ce point, diriez-vous qu'elle a été :

- Parfaitement adaptée,
- Adaptée,
- Insuffisamment adaptée,
- Pas du tout adaptée,
- NSP.

→ Précisez :

LES AXES DE PROGRÈS ET LES PRÉCONISATIONS

17) Parmi les aspects suivants de la démarche FormaTPE, quel est celui qui devrait être le plus amélioré :

- La présentation de la démarche avant son démarrage (supports, commercialisation, déroulé etc.),
- Le financement de la démarche,
- La durée de la démarche,
- Le budget accordé aux consultants,
- Le suivi par Opcalia (méthodologie, réunions etc.),
- Autres...

→ Précisez :

18) Recommanderiez-vous à d'autres TPE de suivre une prochaine démarche FormaTPE

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

19) Vous même, si on vous proposait à l'avenir de mener un nouvel accompagnement dans le cadre de cette démarche FormaTPE, le feriez-vous ?

- Oui, assurément,
- Oui, probablement,
- Ne sait pas,
- Probablement pas,
- Certainement pas.

20) En conclusion, comment résumeriez-vous cette expérience de votre point de vue de consultant ?