



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2009-2010

Parcours d'intégration des jeunes diplômés en SSII :

Etude à partir d'entretiens avec deux responsables d'agence de Société de Service en Ingénierie Informatique

Mémoire présenté et soutenu par
Bertin Dianakwa

Sous la direction de
Catherine Guillaumin, Maître de Conférences
Sébastien Pesce, ATER
Hervé Breton, Chargé de cours

En vue de l'obtention du
Master 1 Professionnel – Art, lettres et langues
Mention - Langues, Education et Francophonie
Spécialité - Sciences de l'Éducation
Mention Professionnelle Ingénierie de Formation

SOMMAIRE

Sommaire	2
Fiche Explicative des Sigles	4
DU TRAJET AU PROJET	5
Chapitre I. Contexte de la recherche	6
I.1 Les SSII (société de service en ingénierie informatique)	8
I.1.1 Définition des SSII	8
I.1.2 Historique des SSII	8
I.1.3 Activité des SSII	9
PARTIE I. Les Concepts	11
Chapitre II L'Accompagnement.....	11
II.1 Définition de l'Accompagnement.	11
II.2 L'apport de Guy Le Bouëdec.....	12
II.3 L'apport de Maela Paul.	14
II.3.1 La démarche d'accompagnement.....	16
II.3.2 La Compétence professionnelle	17
II.3.3 La notion d'accompagnement	17
II.3.4 Modèles et Limite de l'accompagnement	18
Chapitre III La Compétence.....	21
III.1 Définition de la Compétence.	21
III.1 L'apport de Guy Le Boterf.	24
III.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski	27
Chapitre IV L'Ingénierie de formation.....	30
IV.1 Définition de l'Ingénierie de formation.	30
IV.2 Historique de l'Ingénierie de formation.....	31
IV.3 L'apport de T. Ardouin.	32
IV.4 L'approche praticienne d'Abraham Pain.	37
IV.5 La Formation et l'Entreprise.	40
Chapitre V La Professionnalisation.....	41
V.1 Définition de la Professionnalisation.	42
V.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski.	43
V.2.1 La référentialisation.....	45
V.3 Le Sens du mot Professionnalisation	48
Chapitre VI Synthèse Conceptuelle et Formulation de la Problématique.	52
PARTIE II L'Approche Méthodologique.	58
Chapitre VII La Méthodologie de recherche.	58
VII.1 Présentation de données.....	59
VII.2 Analyse des entretiens	59
VII.3 Interprétation de données.....	66
Conclusion	76
Annexes	78
Entretien 1 - Sylvie, 16 mars 2010.	79
Entretien 2 – Vincent, 18 mars 2010	88
Analyse Entretien 1 – Sylvie.....	96
Analyse Entretien 2 – Vincent	109
Grille de synthèse	118
Références et Index	120

Table des Figures.....	120
Références Bibliographiques	121
Internet :.....	122
Table des Matières.....	123

FICHE EXPLICATIVE DES SIGLES

Afin de faciliter la lecture de ce mémoire et la bonne compréhension de tous, nous aurons recours à certaines abréviations et termes techniques que voici :

AFNOR : Association française de normalisation

APEC : Association pour l'emploi des cadres

CXP : Centre d'eXpertise des Progiciels

DPSM : Département Prévention et Sécurité Minière

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ITI : Ingénieur en Technologie de l'Information

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

TMA : Tierce maintenance applicative

RRH : Responsable des Ressources Humaines

SAP : Systems, Applications and Products in data processing

Un système de gestion intégrée est un logiciel client/serveur (les utilisateurs clients interrogent la base de données sur le serveur) dont la particularité est d'intégrer tous les outils de gestion comme la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks ou encore la gestion des clients.

SCI : Société de conseil en information

SSCI : Société de Services de Conseil en Informatique

SSII : Société de Services en Ingénierie Informatique

SYNTEC : Convention Collective Nationale des Sociétés de Services en Ingénierie Informatique et Cabinet de Conseil

DU TRAJET AU PROJET

J'exerce depuis plus de 20 ans le métier d'informaticien dans une société de service en ingénierie informatique. L'évolution incessante des technologies liées au domaine informatique m'amène à m'interroger sur mon avenir professionnel et à mon employabilité future face à ces nouvelles techniques.

En effet je suis arrivé en informatique par une formation au CNAM en premier cycle (cycle A), puis pour mettre en pratique mes connaissances théoriques, j'ai suivi une formation d'analyste programmeur auprès d'un organisme de formation. Ensuite je suis rentré dans une société de service en informatique où j'ai exercé jusqu'en 1994. Par l'intermédiaire de CIF (congé individuel de formation), entre 1994 et 1995, j'ai préparé une Miage (maîtrise informatique appliquée à la gestion d'entreprise). Après cette formation, j'ai continué à évoluer, toujours dans les structures des sociétés de service en informatique.

Compte tenu de la conjoncture économique et de problèmes d'employabilité des seniors dans les métiers de l'informatique en particulier, une absence d'évolution me conduit à ne plus éprouver, aujourd'hui, de satisfaction personnelle et professionnelle. .

Devant cette situation et face à la décroissance de l'activité de type informatique gros systèmes, j'ai souhaité élargir mes connaissances en suivant cette formation en master d'ingénierie de formation.

Me situant à un carrefour de décision, cette formation me paraît être l'outil approprié pour envisager ma reconversion professionnelle.

CHAPITRE I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Dans notre société de plus en plus axée sur le service, le métier de l'informatique est pourvoyeur d'emplois pour beaucoup de personnes.

Le marché de l'informatique est l'un de ceux dont l'expansion tant technologique qu'économique reste la plus large depuis la seconde moitié du XXe siècle. Régulièrement, le secteur est marqué par de nouvelles évolutions entraînant de profonds changements au sein des intervenants et de leurs stratégies.

Depuis 1998, l'informatique est le premier débouché des jeunes diplômés. Selon l'APEC, un quart des jeunes cadres débutants ont démarré dans une SSII. Pour leur premier emploi, les candidats se tournent en priorité vers les grosses entreprises, quitte, deux ou trois ans plus tard, à participer à l'aventure d'une start up... La proportion de recrutement de débutants augmente (selon le Syntec) en fonction de la taille de l'entreprise. Elle passe en effet de 15 % pour les plus petites à 25 % pour les structures moyennes, et de 50 à 60 % pour les ténors du marché dépassant les cinq cents employés.

Avec respectivement 15 % et 22 % d'opinions négatives sur les SSII, les étudiants et les demandeurs d'emploi n'en sont pas là et accordent encore du crédit au secteur, tout en restant sur leur garde. Ils souhaitent rejoindre une SSII plus par opportunisme que par vocation, les sociétés de services étant parmi les seules à recruter actuellement. (01 informatique n° 1808)

L'activité des sociétés spécialisées dans les logiciels et services informatiques en France s'est globalement maintenue en 2009. Le président du Syntec, Jean Mounet, a précisé qu'il y a toutefois eu des contrastes très marqués selon les marchés (- 5 % par exemple dans le conseil) et les métiers (dynamisme du secteur public et de l'énergie, par contraste avec l'industrie). Etre à zéro est une relativement bonne performance et témoigne d'une certaine résistance alors que l'économie française est entrée en récession, a-t-il souligné.

Je ferai abstraction de la crise économique que traverse la France dans mon exposé, les crises telles que celle rencontrée en 2009 ne reflétant pas le quotidien des SSII.

Pour la plupart de ces SSII, il semble nécessaire d'optimiser leurs techniques de recrutement et de formation, car la concurrence sur le marché de l'emploi est de plus en plus rude. Compte tenu de la demande de grands comptes (Banques, Assurances, Caisses de retraite, etc....), et pour répondre à celle-ci, les SSII recrutent et forment ces jeunes diplômés pour maintenir et faire évoluer leurs systèmes informatiques.

Au cours de mon expérience d'informaticien, j'ai côtoyé des jeunes diplômés non issus de l'informatique, j'ai vu comment ils évoluaient, j'ai donc eu envie de traiter ce sujet pour comprendre de près leur motivation et celle des SSII qui les emploient en me posant la question suivante:

« Comment les SSII forment-elles et intègrent-elles les jeunes diplômés non issus de la formation informatique ? »

Pour répondre à cette problématique nous expliquerons dans un premier temps les différents concepts qui sont : Accompagnement, Compétence, l'Ingénierie de formation et la Professionnalisation. Nous terminerons en analysant la position des professionnels de SSII par rapport aux différents concepts.

I.1 Les SSII (société de service en ingénierie informatique)

I.1.1 Définition des SSII

Une SSII est société proposant des services dans le domaine informatique allant de la conception d'un cahier des charges à la mise en place de solutions relatives aux programmes, au matériel et au suivi clientèle. Les différents métiers d'une SSII peuvent être: de conseiller, de concevoir, de déployer, de réaliser, de maintenir, ou de former.

I.1.2 Historique des SSII

On situe le début de SSII¹ en 1961 (SCI : société de conseil en informatique appellation de l'époque). La plupart des créateurs sont pratiquement venus d'IBM et de BULL. Aux côtés des constructeurs, devenus essentiellement américains, sont nés de nouveaux et nombreux intervenants, les sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). Ces dernières répondent aux besoins, non satisfaits par les constructeurs, nés du développement de l'informatique dans l'entreprise.

Les SSII se professionnalisent, les grands métiers s'affirment. En 1982, les SSCI sont devenues. Les SSII, sociétés de services et d'ingénierie informatique. Les SSCI ont élargi leur gamme d'activités et le terme ingénierie remplace le terme conseil jugé à l'époque comme trop associé à de petits cabinets. L'ingénierie recouvre les différents métiers du conseil (en nette diminution), des études, de l'ingénierie de systèmes, de l'intégration de systèmes, de l'assistance technique et des progiciels. Ces derniers connaissent un vigoureux développement, marqué par l'arrivée des grands acteurs internationaux, tels qu'Oracle, SAP. Le CXP² (Centre d'eXpertise des Progiciels) a sorti son 1er guide des progiciels en 1981.

L'explosion des dépenses informatiques dans les années 1980 et 1990 ont permis aux SSII de devenir des pièces maîtresses du marché informatique. Elles se sont développées par croissance organique dans un marché porteur, puis par croissance externe pour élargir leurs offres de services.

¹ Pour avoir l'historique sur les SSII <http://www.ahti.fr/C.Bret.pdf>

² Le CXP est un service de veille et d'expertise indépendante sur les progiciels

I.1.3 Activité des SSII

Les clients des SSII sont des entreprises ou des professionnels appartenant à tous secteurs économiques (Administration, finance, industries, services transport, commerce, professions libérales). L'activité des SSII se répartit inégalement selon ces secteurs. En effet, selon l'APEC³, sur un chiffre d'affaires total, pour la France, de 10 646 M€ en 1996, 70% étaient réalisés par l'industrie et l'énergie, la banque, l'assurance et l'administration (dont France Télécom, Défense-Espace...)

Le niveau d'activité des SSII dépend étroitement des investissements informatiques décidés par les entreprises clientes. Or de 1990 à 1995, la progression des budgets informatiques des entreprises a fortement ralentie, l'activité des SSII aussi. Les années 1993 et 1994 semblent avoir constitué le point bas, avec un taux de croissance de 3%. La régie a été plus touchée que d'autres prestations. En 1995 et en 1996, les SSII connaissent en moyenne une croissance de 5% de leur chiffre d'affaires. En 1997 et vraisemblablement en 1998 et jusqu'en 2002 d'après certains cabinets d'études, les SSII auront la même croissance qu'en 1996.

Selon le Syntec, la croissance des dernières années montre une augmentation de 6,5% en 2006 et entre 7% et 8% en 2007. Aucune activité n'a connu de baisse avant la crise économique de 2009. L'ingénierie s'est avérée être la moins dynamique de toutes avec une croissance de 5,5%. A l'inverse, le conseil a connu en 2007 la plus forte croissance (+8%).

Les prestations fournies par les SSII varient beaucoup et notamment en matière de génie logiciel, en fonction du secteur géographique où est implantée la SSII ou une agence d'une SSII lorsque celle-ci est nationale.

En effet, en fonction des régions les clients des SSII ont souvent des secteurs d'activités différents et les SSII sont amenées à maîtriser parfaitement les processus métiers de leurs clients. :

- Toulouse : aéronautique industrie spatiale
- Rennes/Lannion : télécommunications

³ APEC (1999), les métiers de l'informatique, Editions d'organisation, Paris, 94 pages

- Nantes : finances
- Niort et Le Mans : assurances
- Grand sud : industrie
- Nord : automobile et VPC
- Région parisienne : tertiaire
- Région EST : industrie.

Le Syntec Informatique estime à environ 370 000 personnes le nombre d'informaticiens travaillant chez un éditeur, une SSII ou une société de conseil en technologie. Les SSII représentent 57% de l'activité, suivi par les Editeurs (29%) et enfin les Sociétés de Conseil en Technologies (14%). Ce qui revient donc à dire qu'environ 210 000 personnes travaillent au sein d'une SSII en France.

Fin 2008 selon le Syntec près de 42% des offres des grandes SSII n'étaient pas pourvues, faute de candidats. Pourtant, après une hausse de 5.5% en 2008, toujours selon le Syntec le secteur ne devrait pas procéder à de nouveaux recrutements d'après la présentation donnée par le Syntec Informatique. Selon les secteurs bien entendu, il y a de fortes variations. Le marché du conseil et des prestations informatiques en Ile-de-France devrait connaître un ralentissement plus important que l'infogérance applicative, bref si tout le monde s'accorde pour dire que le marché devient difficile, nous sommes encore sur un secteur très dynamique.

PARTIE I. LES CONCEPTS

CHAPITRE II L'ACCOMPAGNEMENT

La démarche d'accompagnement n'est pas quelque chose de nouveau ; nous avons tous entendu parler d'accompagnement scolaire, d'accompagnement de projet, d'accompagnement d'équipe en projet, d'accompagnement des adolescents, des malades, des mourants...

Dès lors que l'on parle d'accompagnement, certaines notions, certains concepts, certaines idées viennent à l'esprit tels que : suivi, soutien, aide, guidance, conseil, assistance, tutorat, mentorat, parrainage, médiation, entraide, mutualisation, évaluation formative ou formatrice, mise en réseau, coopération, compagnonnage, régulation...

Étymologiquement, le mot semble venir de « cum » qui signifie « avec » et de « panis », pain ; le compagnon serait celui qui mange son pain en même temps qu'un autre ; et plus généralement, accompagner c'est aller avec quelqu'un ou quelque chose.

II.1 Définition de l'Accompagnement.

Selon l'Académie Française, 8^{ème} édition, aller de compagnie avec quelqu'un. Je vous accompagnerai jusque-là. Il m'accompagna dans ce voyage. *Fig.*, Le bonheur, la fortune l'accompagne. Il est heureux. Les humiliations qui accompagnent la défaite. Il signifie aussi Suivre par honneur. La plus grande partie de la noblesse accompagnait le gouverneur de la province. Ce prince est toujours accompagné d'une suite nombreuse. Il fut accompagné par plusieurs de ses amis. Tous ceux qui se trouvèrent là accompagnèrent le Saint Sacrement. Il signifie encore Conduire en cérémonie. C'est lui qui a la charge d'accompagner l'ambassadeur à l'audience. Il signifie de même Reconduire par honneur une personne dont on a reçu visite. Quand il s'en alla, on l'accompagna jusqu'à sa voiture. Il signifie également Escorter. Je vous donnerai des gens pour vous accompagner. Il se fait toujours bien accompagner, parce qu'il a des ennemis. Il signifie aussi Assortir, convenir à. Sa voix, son geste accompagne son visage. Cette garniture accompagne bien la robe. Ces pavillons accompagnent bien le corps de logis. Sa coiffure accompagne mal son visage.

Accompagner une chose d'une autre, Joindre, ajouter une chose à une autre. Il accompagna son présent d'une lettre fort polie. Il accompagna ses remontrances de menaces. Tout ce qu'il fait, tout ce qu'il dit, il l'accompagne de beaucoup de grâce, etc.

Le terme "accompagnement" est étrangement absent de la plupart des dictionnaires, encyclopédies et guides actuels relatifs à l'éducation et à la formation. On en trouve une définition dans le Dictionnaire de la formation et du développement personnel :

"Fonction qui, dans une équipe pédagogique, consiste à suivre un stagiaire, et à cheminer avec lui, durant une période plus ou moins brève afin d'échanger à propos de son action, d'y réfléchir ensemble et de l'évaluer "

Pour le Dictionnaire Universel Francophone En Ligne, l'accompagnement c'est "ce qui accompagne : servir du riz en accompagnement d'un plat de viande."

Quant à l'Encyclopédia Universalis, "La notion d'accompagnement est directement liée à l'état actuel de la musique..."

Pour Paul Maela ⁴, l'accompagnement s'inscrit dans une logique de compétence et souligne « l'implication personnelle et l'initiative individuelle, la capacité de répondre aux situations difficiles de la collectivité, engageant la personne au-delà de son statut professionnel ».

« D'un point de vue strictement sémantique, accompagner c'est se joindre à quelqu'un pour se rendre où il va en même temps que lui. » (Paul Maela⁵).

II.2 L'apport de Guy Le Bouëdec.

Dans les cours royales ou princières]⁶, accompagner c'était aller de compagnie ; les courtisans accompagnaient le prince dans ses voyages et dans ses représentations. Accompagner quelqu'un à son carrosse, c'était exprimer la considération et l'honneur qu'on lui portait.

⁴ Maela Paul (2004), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris, page 317.

⁵ Maela Paul (2004), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris, page 308.

⁶ Guy Le Bouëdec, Arnaud du Crest, Luc Pasquier, Robert Stahl (2001), *L'accompagnement en éducation et formation*, 2001, L'Harmattan. (2001)

À partir du XVe siècle, le mot a commencé à être employé dans le domaine musical. Accompagner à l'orgue ou de la voix un thème principal, c'est soutenir la musique ou le chant, faire harmonie avec une mélodie, la mettre en valeur, en ayant soin de ne pas l'étouffer ni de la dominer.

Plus récemment, le mot a été employé en aéronautique militaire : une mission d'accompagnement consiste, pour l'aviation de chasse, à escorter, pour les protéger, les appareils de reconnaissance, de bombardement ou de transport.

Enfin, dans les chemins de fer, le personnel d'accompagnement des trains (qui souhaite souvent la bienvenue aux voyageurs !) a pour mission de vérifier le bon fonctionnement du matériel roulant, éventuellement d'assurer les petites réparations ; mais ce n'est ni le personnel de conduite, ni celui du contrôle.

Ce qui ressort de ces usages, c'est l'idée que l'accompagnement concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but ; en aucun cas il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative.

Selon **Georges Chappaz**⁷

Accompagner : au minimum c'est "aller avec". Nous sommes dans l'efficiencia d'une intersubjectivité. L'autre compte, il y a de la relation en acte, on se meut et on se déplace sur un chemin qui est d'abord le sien. Celui qui accompagne occupe une position particulière, où les problèmes de l'altérité se présentent aigus, exigeants et incontournables.

Chaque fois où quelqu'un est confronté à une expérience, un projet qui exige pour aboutir son engagement à nul autre substituable, un accompagnement peut être une posture adéquate. Il y a cependant des écueils et des extrêmes à éviter, des leures à perdre.

Entre dépendance et solitude, où se situe l'accompagnement ? Et quelle est cette position ?

Aide, soutien, guide, pourvoyeur d'outils, de repérages, de références... On y navigue forcément entre imposition et autorisation.

Quelle que soit la difficulté ou l'épreuve, l'accompagnant a la nécessité de s'y repérer pour ne pas sombrer avec ; d'être dedans mais aussi dehors, de s'engager sans s'y perdre : travail

⁷ Georges Chappaz (1998), *Accompagnement et formation*, CNDP/CRDP de Marseille. (1998). 249 pages

psychique afin de maintenir une bonne distance, une juste mesure. Certaines qualités d'être et de savoir sont importantes : fiabilité, authenticité, sincérité, discernement, fidélité, capacité de sortir de soi, intelligence de l'instant sont nécessaires

II.3 L'apport de Maela Paul.

Les étapes historiques de l'accompagnement⁸.

L'accompagnement est né dans les années 1990. Il surgit partout : dans le travail social, dans les placements judiciaires, dans la formation, dans le travail éducatif, dans le travail soignant ou encore dans le monde économique.

Dans tous les actes de la vie, le terme accompagner est présent. Mais, ce terme ne recouvre pas forcément la même réalité.

À chaque décennie correspond une idée maîtresse qui évolue.

Les années 70 auront été les années "formation" avec la mise en place de la formation pour adultes (phase de Co-construction, d'élaboration des contenus de formation, ...).

Les années 80 auront été les années "projet". Chacun doit prendre en charge ses projets. Mais comment ? Alors qu'il y a une perte des rails (il n'y a plus de linéarité entre le métier du père et métier du fils, plus de linéarité entre la formation et l'emploi, ...). Il n'y a plus de projet collectif. Les projets individuels doivent émerger.

Les années 90 sont les années "accompagnement". Aide et soutien sont nécessaires pour guider les projets individuels. Il y a besoin d'un accompagnement à un moment précis de rupture, d'embûche, de défi, de challenge.

L'accompagnement résulte de plusieurs fractures :

- entre 1950 et 1970, faillite des grands intégrateurs que sont la famille, l'école, la religion,
- vers 1975, faillite du travail, autre grand intégrateur,
- depuis 1968/1970, écroulement des idéologies collectivistes (par ex., la chute du mur de Berlin en 1989).

Parallèlement à ces fractures, on assiste à l'exacerbation de l'individualisme, de la compétitivité et à une crise de l'autorité.

⁸ Maela Paul (2004), *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris, 356 page

Les premiers usages sociaux de l'accompagnement ont été dans l'accompagnement des mourants et l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

L'accompagnement intègre dorénavant une dimension réflexive. Ce n'est plus seulement la recherche de solutions.

La préoccupation sociale de l'accompagnement est le lien de l'individu avec le social. La personne accompagnée doit être prise en compte dans sa globalité, avec tous ses besoins, avec sa dynamique personnelle (ses attentes, ses refus, son histoire). La personne est considérée inscrite dans un réseau de relations.

L'évolution du public concerné par les actions d'accompagnement a entraîné une évolution de la notion de "difficulté".

En effet, dans les années 1995, les difficultés touchent aussi les cadres et le coaching naît. La notion de "revers existentiel" apparaît. Il est à noter que, aujourd'hui, le terme employé est fonction du public concerné : on coache les cadres et on accompagne les demandeurs d'emploi.

L'accompagnement est une intervention dans les phases de transition, pour tous les publics mais plus particulièrement pour les jeunes. L'objectif est non pas de faire acquérir de nouveaux comportements (intervention comportementale) mais de développer ce qu'est la personne (intervention développementale).

Accompagner demande de savoir où la personne accompagnée va. Cependant, "où elle est" et "où elle va" peut varier en cours d'accompagnement.

L'accompagnement implique une relation entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les pratiques développées ont également revisité ce relationnel. La relation expert/demandeur est devenue une relation symétrique, paritaire. S'il y a ascendance de l'accompagnateur sur l'accompagné, il n'y a plus d'accompagnement.

L'accompagnateur a en face de lui une personne et non un dossier. Le terme "personne" est employé, pas le terme "individu" : l'individu n'est qu'une partie émergée d'un collectif alors que la personne renvoie à une notion plus riche qui se construit en relation avec les autres.

Il faut que s'instaure une relation de confiance, dans tous les sens. Il faut faire confiance à l'accompagné mais il faut aussi que l'accompagné se fasse confiance. Il faut donner un cadre de sécurité pour amener la confiance et ne pas attendre qu'elle jaillisse. L'une des problématiques est de rendre l'autre en état d'être accompagné.

Cette relation est singulière. L'accompagnement implique une relation duelle avec un même accompagnateur. Il peut donc frôler la relation fusionnelle et mener à la dépendance.

C'est une relation d'aide, d'écoute, de respect (avec réciprocité du respect), d'accueil (chez Homère, cette idée se retrouve avec l'hospitalité de l'autre comme étranger), d'échanges. L'accompagnateur et l'accompagné sont dans une démarche d'exploration.

II.3.1 La démarche d'accompagnement

L'entretien est l'outil commun à presque toutes les pratiques, même si un entretien ne décrit pas à lui seul un accompagnement.

Il s'agit d'un processus, d'un cheminement. La démarche peut être volontaire de la part de la personne mais le plus souvent elle ne l'est pas. Cela demande une analyse d'une demande non formulée. Car la personne est porteuse d'une demande, de désirs : accompagner est faciliter le ressenti et la formulation d'un manque, d'un désir en amont d'une demande explicite Il faut également prendre en compte ce qu'elle ne veut pas.

Le temps est un paramètre important dans la démarche d'accompagnement. Malheureusement, il est de plus en plus court. De plus, il est prédéterminé et ne dépend donc pas de ce dont la personne accompagnée a besoin. L'accompagnement a remplacé le suivi qui, lui, impliquait un étirement dans le temps.

Le moment de l'accueil est important. Établir un contrat peut permettre de partir sur une même base. Le double engagement peut aider à la confiance.

La démarche d'accompagnement implique la notion de suivi et celle de bilan.

Dans ce travail, il est nécessaire de procéder par étapes et donc d'individualiser car le temps mis pour chaque étape sera différent d'une personne à l'autre. Il faut aider l'autre à s'approprier la démarche pour l'amener à l'autonomie.

II.3.2 La Compétence professionnelle

Les qualités professionnelles requises sont : le savoir être, savoir faire, comportement et le positionnement du professionnel.

Le professionnel se constitue comme interface entre l'institutionnel et la personne.

L'accompagnement requiert une grande adaptabilité de la part du professionnel à la singularité de chaque personne.

Le professionnel est secondaire mais pas accessoire. Il a une posture en retrait, en retenue, pour ne pas s'exprimer à la place de la personne. Il agit avec modestie mais son action a une portée conséquente. Il manifeste de l'empathie.

Sa posture a un caractère double : il est à la fois facilitateur et expert, celui qui donne et celui qui reçoit, actif et passif parce que l'autre l'est aussi.

L'accompagné, comme l'accompagnateur, doit être actif. La posture professionnelle de l'accompagnateur est remise en cause pour devenir une posture inter-subjective.

II.3.3 La notion d'accompagnement

La **notion d'accompagnement** est relativement proche d'autres concepts, qui eux-mêmes ne fédèrent pas un ensemble de pratiques unifiées :

- le counselling : conseiller, secourir, aider, diriger, gouverner, réfléchir, demander conseil, délibérer, assister, guider, orienter, soutenir, ...
- le parrainage : accueillir, introduire, admettre, veiller sur, ... Le parrain s'occupe de l'esprit. Le parrainage est issu de la vieille notion qu'est le parrain. Il implique des relations intergénérationnelles. C'est une notion maintenant institutionnalisée.
- le mentoring (ou préceptorat) : guider, conseiller, éduquer, enseigner, instruire, apprendre à vivre, éveiller, ... Cette notion de mentoring est plus utilisée au Québec. Il s'agit alors d'accompagner des jeunes (de tous niveaux) dans leur insertion professionnelle ou lors de changement de statut (par ex. un étudiant devenant travailleur).
- le compagnonnage : enracinement et itinéraire, qualités techniques et humaines, former, transmettre, accompagner, ... Le compagnonnage fait appel à des valeurs traditionnelles. Il

concourt au développement de la personne, à son appropriation d'un bagage culturel. Il faut avoir été soi-même apprenti pour accompagner.

- le sponsoring : soutenir, répondre, s'engager réciproquement, ... Cette notion correspond au mécénat du domaine artistique. Il s'agit d'accompagner d'une façon économique un projet.

- le tutorat (ou monitorat) : tutelle, dépendance, soutenir, surveiller, assister, suivre, ... Le tutorat est une notion ancienne revisitée.

- le coaching ; entraîner, conduire, diriger, ... La notion de coaching est née du contexte économique. C'est une notion fourre-tout dans les pratiques et les méthodes utilisées.

Les pratiques de médiation sont également proches de l'accompagnement sauf dans le cas de règlement de litiges.

Toutes ces notions font appel à des valeurs anciennes. Mais elles s'adressent chacune à des problématiques différentes. "Aide" peut être considéré comme l'ancien terme désignant l'accompagnement. La notion d'aide renvoie à celles de bénévolat, de caritatif, d'assistanat, d'État providence. Alors que la notion d'accompagnement renvoie à celles de professionnalisme, de démarche outillée, réfléchie d'autonomisation de la personne.

II.3.4 Modèles et Limite de l'accompagnement

Il y a **trois traditions** de l'accompagnement, donc trois modèles.

- thérapeutique

Le premier précepte du serment d'Hippocrate est "premièrement ne pas nuire". L'important est de mobiliser les ressources (le "répondant") de la personne face à un dysfonctionnement passager et non de se substituer à elle en lui fournissant le remède.

- maïeutique, chez Socrate et Platon.

« Méthode dialectique de Socrate faisant découvrir à ses interlocuteurs les vérités qu'ils portent en eux sans le savoir, c'est-à-dire l'art d'accoucher les esprits de ce qu'ils portent »

Il faut chercher à mobiliser les ressources de la personne en la mettant en contact avec son intériorité.

Le rôle tenu est simplement celui de facilitateur en s'appuyant sur sa propre expérience. Au travers d'un dialogue, les deux personnes cherchent ensemble et se révèlent réciproquement.

- **initiatique**

Le but de l'accompagnement initiatique est le changement de statut par le biais de rites de passage. La personne accompagnée passe du statut de passif à celui d'actif, c'est-à-dire comme membre actif de sa communauté. C'est une forme d'accompagnement qui remonte à la nuit des temps.

Il y a trois formes d'accompagnement liés aux trois concepts précédents (**thérapeutique, maïeutique et initiatique**)

- L'individualisation se retrouve dans l'accompagnement thérapeutique. À chaque malade correspond un remède. Il n'est pas attendu de tous le même résultat.
- L'autonomisation est une visée de la maïeutique.
- On retrouve la socialisation, l'intégration dans l'accompagnement initiatique avec les rites de passage. Ces trois concepts se retrouvent également dans les différentes politiques mises en place au cours des dernières décennies. Dans les années 1980, les politiques d'insertion visent à ce que chacun trouve sa place et les politiques d'intégration visent à développer le sentiment d'appartenance. Dans les années 1995, la dépendance n'est plus gérable collectivement et il y a injonction à l'autonomie. Dans les années 2000, de multiples dispositifs sont créés pour individualiser les parcours, les chemins. Il faut prendre en compte la personne dans sa singularité.

L'accompagnement peut avoir ses limites.

Quelque soit la qualité l'expertise (technique, juridique, psychologique, etc.) des salariés ou des bénévoles, les actions relèvent également d'un caractère social et demandent un investissement important. Les accompagnants doivent pouvoir s'autoriser des limites à leur investissement.

Pour information, les gens qui exercent une profession à « caractère social » sont particulièrement exposés au risque de développer des difficultés de type épuisement professionnel, et ce pour plusieurs raisons :

- Parce qu'on est quasi toujours exposés aux côtés négatifs des individus
- Parce qu'on est les témoins directes (et régulièrement impuissants) des injustices et inégalités avec lesquels les gens que nous accompagnons sont aux prises
- Parce qu'on est face à des gens qui ont des ressources diminuées et qui induisent chez nous le sentiment de devoir y palier
- Parce qu'on ne fait pas du social par hasard, qu'on le fait parce qu'on est sensibles attentifs et soucieux à la souffrance d'autrui

Pour toutes ces raisons (non exhaustives), il est primordial dans le cadre de l'accompagnement de personnes en difficulté, d'être attentif à ses propres limites. Et ce, tant pour sa propre santé que pour ne pas interférer et nuire à l'autre.

CHAPITRE III LA COMPETENCE

III.1 Définition de la Compétence.

Le vocabulaire quotidien dans la gestion des ressources humaines a intégré le mot « compétence », qui est une notion largement répandue mais dont la définition suscite toujours débat et reste encore à stabiliser.

La norme AFNOR (Association française de normalisation) sur la terminologie donne de la compétence professionnelle la définition suivante :

« Mise en œuvre en situation professionnelle de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité »

Le Medef (Mouvement des Entreprises de France) avait retenu la définition suivante : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Guy Le Boterf, reconnu comme l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences complètes la définition par la notion de ressources personnelles et ressources externes.

La compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources

- ses ressources personnelles (savoir, savoir-faire, type de raisonnement, savoir être)
- et des ressources externes (banques de données, documentation, collègues, experts, métiers divers ...) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation.

Il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour être compétente, il faut qu'elle soit capable de les organiser et de les mobiliser pour gérer des situations professionnelles.

L'organisation de travail détermine fortement la compétence qui peut être construite par les individus.

Dans une organisation de travail correspondant à une conception taylorienne (segmentation des tâches élémentaires, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, application de consignes strictes, de procédures, de modes opératoires) être compétent signifie savoir faire

Dans une organisation ouverte (gestion par objectifs, orientations générales, niveaux hiérarchiques réduits, équipes à responsabilité élargie) être compétent signifie savoir agir : être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des évènements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer ...)

Plus ancienne, la définition proposée par Katz ⁹distingue trois types de compétences.

Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique)

Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité)

Les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Elle s'avère pratique car elle offre un découpage plus classique, qui décompose les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être.

On distingue plusieurs types de compétences d'après Le Boterf¹⁰:

savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter),

savoir-faire procéduraux (savoir comment procéder),

savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire),

savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire),

savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre).

Sandra Béliet, dans le traité des sciences et des techniques de la formation coordonné par P.CARRE et P.CASPAR¹¹, propose la définition de la compétence ci-après :

⁹ KATZ R.L., *Skills of an effective administrator*, *Harvard Business Review*, Vol. 51, 1974.

¹⁰ Le Boterf (G), 1995, *de la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisations.
Le Boterf (G), 1997, *compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.

« La compétence permet d’agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Elle réalise ensuite une étude comparative des cinq manières d’aborder les compétences :

Approche par les savoirs

Approche par les savoir-faire

Approche par les comportements et le savoir-être

Approche par les savoirs, savoir-faire et savoir-être

Approche par les compétences cognitives.

Selon Nicole Tremblay¹², il y a quatre compétences clés de l’autoformation, et l’autodidacte doit les maîtriser. Ces compétences sont les suivantes :

Adaptative : tolérer l’incertitude ;

Sociale : établir un réseau de ressources ;

Praxique : réfléchir sur et dans l’action ;

Métacognitive : se connaître comme apprenant.

Selon Guir et Bessière¹³, le formateur développe sept nouvelles compétences :

Compétences d’organisation et d’administration ;

Compétences en méthodes (ingénierie de formation) ;

Compétences technologiques (nouvelles technologies de l’information et de la communication - NTIC) ;

Compétences de communication et d’animation ;

Compétences stratégiques (analyse stratégique organisationnelle interne et externe) ;

Compétences conceptuelles/théoriques (connaissances théoriques) ;

Compétences psychopédagogiques.

¹¹ CARRE (P) et CASPAR (P), *traité des sciences et techniques de la formation* Paris, Dunod, 1999

¹² TREMBLAY (N), *les quatre compétences de l’autoformation, les sciences de l’Education* 39 1-2

¹³ GUIR (R) et BESSIERE ©. 1995.

La notion de qualification professionnelle est devenue obsolète à cause de l'emprise du cognitif et de l'informatif sur les systèmes de production. Elle a été remplacée par la notion de compétence personnelle qui se présente comme un cocktail propre à chaque individu, combinant la qualification au sens strict acquise par la formation technique et professionnelle, le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiatives, le goût du risque. A ces exigences, on demande un engagement personnel du travailleur comme agent de changement, ce qui nécessite de combiner savoir, savoir-faire et savoir-être (qualités subjectives, innées ou acquises dont celle de communiquer, travailler avec les autres, gérer et résoudre les conflits), mais aussi une capacité à travailler en collectif de travail ou groupe-projet ou encore équipe intelligente.

La commission européenne¹⁴ dans son livre blanc prévoit la création de cartes personnelles de compétences permettant à chacun de faire reconnaître ses connaissances et ses savoir-faire au fur et à mesure de leur acquisition. L'idée est de valoriser les compétences et de multiplier les transitions entre l'éducation et le monde du travail autant pour les diplômés que les non diplômés.

Guy Le Boterf propose quant à lui une autre définition :

« La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données ».

III.1 L'apport de Guy Le Boterf.

Ainsi, selon G. Le Boterf¹⁵, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

- Lorsque les situations sont répétitives, routinières, simples. La compétence se limite au « savoir faire » c'est-à-dire, à savoir exécuter une opération et à respecter étroitement les consignes, ceci correspond aux organisations tayloriennes du travail. Le savoir est considéré ici comme degré élémentaire de la compétence. Elle devient pertinente quand il s'agit de la sécurité ou de la sûreté où la prescription est stricte.

¹⁴ DELORS (J), 1999, Education : un trésor est caché dedans, Editions UNESCO Commission européenne – Enseigner et apprendre : vers la société cognitive- 1995.

¹⁵ Le Boterf, Guy. (2004). « *Apprendre de l'expérience* », in *éditions d'organisation, Construire les compétences individuelles et collectives*. 2004 éditions d'organisation page 97.

N.B « Taylorienne » relative à la forme "Taylor", réfère le plus souvent à Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain ayant mis au point un système d'organisation et de contrôle scientifique du travail.

Au début du XXème siècle, cet ingénieur américain souhaite organiser le travail de manière scientifique dans l'atelier, à partir d'étude en situation, portant sur les méthodes de production, la gestion des temps de travail des salariés, les possibilités de déplacement des employés, etc. L'organisation scientifique du travail proposée par Taylor repose tout d'abord sur une division technique du travail organisée par postes, contrairement à l'ancienne organisation sociale du travail organisée par métiers. Les objectifs de Taylor sont de trois ordres : lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier, proposer une méthode de fabrication optimale ("one best way"), mettre en place une rémunération au mérite ("fair's day work"), en fonction des cadences constatées. Pour réaliser ces objectifs, l'organisation du travail doit adopter une division du travail horizontale, c'est à dire une fragmentation maximale des tâches au sein de l'atelier entre les différents postes; et une division verticale reposant sur une séparation complète de la conception technique du produit par les ingénieurs et de son exécution par les ouvriers. A cela s'ajoute une surveillance des ouvriers (par la présence de chronométrateurs et d'agents de maîtrise).

- Lorsque les situations sont complexes, la compétence devient « savoir-agir et réagir ». Ces situations nécessitent de l'initiative, de l'innovation, du jugement face aux imprévus. Dans ce cas il ne suffit pas seulement de savoir faire, mais de « savoir quoi faire » et « quand ».

Le professionnel doit savoir faire face aux aléas, aux événements. Il doit pouvoir entreprendre des activités et non seulement les exécuter. L'initiative locale, la responsabilité, l'investissement personnel sera de plus en plus demandé aux professionnels de terrain.

Les personnes aujourd'hui recherchées par l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients...) ; ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de

valeur ; ce sont des collaborateurs engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir.

La tendance générale des entreprises est de dépasser le système à prescription stricte à la taylorienne, et de coller à la réalité du terrain pour faire face aux situations. On peut constater qu'un employé peut se trouver à un moment dans les situations à la taylorienne c'est-à-dire à prescription stricte où il mettra en œuvre que des savoir-faire limités, tandis que d'autres circonstances, il aura à gérer des situations complexes et évolutives.

Deux constats peuvent être tirés de la généalogie de concept de compétence.

- du point de vue relations professionnelles, ce concept a pris de l'importance à partir des années 1970. C'est à partir de cette époque qu'il commence à remplacer progressivement la notion de qualification. Après les événements de mai 1968, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux.

On assiste, dans les années 80, à la montée en première ligne de cette notion. Celle-ci atteindra son point culminant dans les années 90. Les nouvelles exigences de la compétitivité (qualité, service, réactivité, innovation) et la complexité croissante des situations professionnelles à gérer ont conduit à rechercher de nouvelles formes d'organisation du travail laissant davantage de place à l'initiative des salariés. Dans un tel contexte, la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

- du point de vue de son contenu, cette notion a évolué. Des entreprises ont fait des efforts considérables pour développer la compétence de leurs salariés : centres d'apprentissages, formation continue, système dual en Allemagne, recyclage, formations qualifiantes. Depuis toujours, les entreprises cherchent à recruter des personnes compétentes. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est que, le sens qui est donné à la notion de compétence n'apparaît plus de façon aussi évidente, ce qui nous amène à nous poser certaines questions. Etre compétent dans une situation de travail aujourd'hui ne signifie pas la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970...la charge de définir son contenu incombe aux partenaires sociaux.

III.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski

D'après M. Sorel et R. Wittorski¹⁶, est jugé compétent celui dont la performance au regard de l'efficacité de son acte et de la qualité du résultat est appréciée comme positive.

Son identification reste relative au processus de reconnaissance, assimilable à un jugement de valeur prononcé en référence à des valeurs, des normes, des cadres prescriptifs. Cette reconnaissance est orientée par des données culturelles et sociales qui donnent forme, réalité et valeur aux performances et aux composantes supposées les initier. D'après les auteurs les systèmes de compétences relèvent donc des construits sociaux fabriqués au niveau sociétal par le jeu des processus de socialisation et de différenciations des groupes sociaux.

La compétence se manifeste dans « l'agir ». Pour apprécier les compétences, on s'intéresse à ce que la personne fait en situation de travail et à la manière dont elle s'y montre efficace. Ce qui est important, c'est sa capacité à faire face aux inattendus et aux imprévus qui exigent l'actualisation, dans l'immédiat, des techniques apprises. Cette activation des compétences conduit à combler les angles morts des savoirs procéduraux ou des modules d'action et à permettre le renouvellement des savoir-faire acquis.

Cette activation comporte une part d'invention ou innovation, de bricolage dans le sens de l'adaptation, de capacité à changer de point de vue, ou de jugement ; elle suppose de la part de la personne un sentiment de compétence, qui lui permette de s'autoriser à voir, penser et agir autrement. Par là même la compétence relève de la propension de l'être humain à être modifié, à se modifier, à modifier son environnement (Feuerstein, 1989). A ce titre la compétence s'apparente à un processus et à un dynamique et non à une configuration de la personne.

M. Sorel et R. Wittorski, contrairement aux autres chercheurs, disent que les compétences ne peuvent pas être rapportées au seul sujet. Il faut penser au plan de relation [S<->E] sujet environnement. Les auteurs disent que les ergonomes et les psychologues du travail parlent de processus situés soulignant ainsi l'importance des effets de contexte.

¹⁶ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

Donc la compétence peut être doublement contextualisée :

- au plan du processus : elle se joue en situation et à ce titre est à penser du point de vue des caractéristiques de situation ;
- au plan du produit : elle fait référence à des normes en vigueur dans une culture donnée, un système donné, une institution donnée...qui donnent une valeur à ce qui est produit et à la manière dont celui-ci a été produit.

D'après M. Sorel et R. Wittorski¹⁷, les éléments à prendre en compte pour réfléchir sur la production des compétences et agir sur la professionnalité (ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences) des individus seraient les suivants :

- la compétence ne réside pas dans les ressources à mobiliser mais dans la mobilisation de ces ressources en situation ;
- être compétent, ce qui implique une disponibilité du sujet à faire face aux contraintes et aux exigences des environnements (rapport Environnement/Sujet-Environnement), ainsi la mise en œuvre des compétences implique un certain rapport au savoir et à soi en tant que sujet connaissant, notamment une assurance de son pouvoir cognitif et le sentiment de sa compétence à agir et à produire de la connaissance ;
- ceci rejoint la définition J Brunner (1983) qui consiste à dire que de la mise en œuvre des compétences, c'est aménager des conditions d'environnement et créer les conditions de la modifiabilité en vue de faciliter l'évolution des modules d'action ;
- dans leur étude M. Sorel et R. Wittorski disent que la compétence est relative à un sujet ou collectif, qui met en œuvre ; aussi pour rendre compte de l'efficience qu'elle représente faudra-t-il s'intéresser à la personne globale et intentionnelle et pour cela prendre en considération les différentes composantes de fonctionnement susceptibles en situation de faciliter, inhiber, organiser les relations Sujet Environnements ; il est donc important de s'attacher aux composantes cognitives et conatives plus directement impliquées dans la pose de sens, dans l'engagement de

¹⁷ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

la personne dans la résolution du problème et l'exécution de la tâche, dans son implication dans la situation, dans les représentations activées.

CHAPITRE IV L'INGENIERIE DE FORMATION

IV.1 Définition de l'Ingénierie de formation.

Selon T.ARDOUIN¹⁸, l'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle ou l'ingénierie de formation a par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

Selon G. Le Boterf¹⁹, il définit l'ingénierie comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunications..) en vue :

- d'optimiser l'investissement qu'il contient
- d'assurer les conditions de sa viabilité.

Sur cette base on peut dire que l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation.

Autre définition de l'ingénierie de formation :

Ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'actions et de dispositifs de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé.

L'ingénierie de formation peut comprendre l'analyse de la demande, des besoins de formation, le diagnostic, la conception du projet formatif, les moyens mis en œuvre, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et l'évaluation de la formation. (Source : AFNOR)

L'ingénierie de formation regroupe les différents processus mis en œuvre par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre pour construire une action de formation, depuis l'analyse

¹⁸ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Pages 274

¹⁹ Le Boterf, Guy. (1990). «L'ingénierie de la formation», in éditions d'organisation, l'ingénierie et évaluation de la formation.1990 éditions d'organisation page31.

de la pertinence de la réponse formation et des besoins de formation jusqu'à la conception de l'évaluation.

L'ingénierie comprend donc les phases suivantes :

- analyse de la pertinence de la réponse formation pour réduire des écarts identifiés entre les compétences requises et les compétences disponibles ;
- définition des objectifs de formation ;
- définition des objectifs pédagogiques ;
- élaboration du programme de la formation ;
- coordination et suivi de la mise en œuvre de la formation ;
- conception de l'évaluation. (Source : DPSM)

IV.2 Historique de l'Ingénierie de formation.

Selon Thierry Ardouin²⁰, Le terme de formation n'est apparu que dans les années 1960, par rapport aux activités d'enseignement. En juillet 1971, une loi est votée, obligeant les entreprises à former les salariés ou financer les formations. A cette époque, la formation est perçue comme un coût, une contrainte, une charge pour les entreprises. Entre 1976 et 1982, on explique la crise par un manque de qualification de la population par rapport au marché du travail. La formation est considérée comme un outil de remédiation à ces problèmes, d'où la multiplication des organismes de formation. A partir 1983, on assiste à une évolution positive de la formation. C'est à ce moment que le concept d'ingénierie va se développer pour répondre aux besoins stratégiques des entreprises. La formation est vue comme un investissement bénéfique pour les entreprises et non plus comme une charge. On forme les salariés dans l'optique d'améliorer leurs compétences et donc leur efficacité et de développer la compétitivité des entreprises. Au fur et à mesure cette formation va s'étendre à plusieurs secteurs, dont le tertiaire et ne sera plus réservé qu'au domaine industriel et à celui de la construction.

²⁰ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Pages 274

Selon P. Carré et P. Caspar²¹, la notion de l'ingénierie de la formation apparaît en France au cours des années soixante dix. Trois facteurs y contribuent :

- les demandes de pays nouvellement indépendants ;
- l'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation ;
- la législation sur la formation continue loi de 1971.

Concernant les pays nouvellement indépendants, il s'agissait de concevoir et de mettre en place des systèmes de formation professionnelle, pour former dans délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs et des ingénieurs. Très orienté sur les objectifs professionnels, la demande était de fonctionner avec le meilleur rapport coût/efficacité.

C'est dans ce contexte que sont nés de nombreux concepts et outils d'ingénierie dont la plupart sont encore utilisés aujourd'hui (cahier de charge, plan masse, scénario de séance...).

L'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation constitue un second facteur influent. L'influence de Bertrand Schwartz qui a procédé à une importante réforme de l'école des mines de Nancy et qui avait créé la CUCES²² a été déterminante.

Dans les cabinets de conseil et de formation, il devint courant qu'on se présente comme ingénieur de formation. Le terme de consultant étant moins utilisé que maintenant.

La loi sur la formation continue le troisième facteur explicatif.

Cette première approche de l'ingénierie de la formation était inspirée par celle à l'œuvre dans les grands projets industriels.

IV.3 L'apport de T. Ardouin.

L'ingénierie de la formation, selon T. Ardouin²³, consiste, par des méthodes appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, des dispositifs et/ou des systèmes de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. C'est donc à l'ingénieur de formation qu'incombe la tâche de coordonner et de piloter ces quatre étapes principales de l'ingénierie.

²¹ CARRE (P) et CASPAR (P), *traité des sciences et techniques de la formation* Paris, Dunod, 2004 P366.

²² Le CUCES (Centre Universitaire de Coopération Economique et Sociale) est chargé, pour ces Universités, de promouvoir, développer et mettre en vue la formation des adultes, en mobilisant le potentiel universitaire.

²³ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Pages 274

Phases	Etapes
Investigations	Analyser
	Concevoir
Mises en œuvre	Réaliser
	Evaluer

Tableau 1 : « la démarche d'ingénierie selon T. Ardouin »

Les différentes démarches ou phases du projet d'ingénierie de la formation :

Analyser :

- cette étape est une condition essentielle de la réussite de la démarche. Elle concerne l'étude du marché, les besoins de formation (mesurer l'écart entre un profil professionnel requis, ou souhaité, et un profil réel), les exigences légales, le financement....

Cette étape d'analyse permet de dresser un panorama de la situation et des attentes, et donc de donner les points incontournables pour une conception la plus pertinente possible.

Cette étape permet aussi d'avoir une compréhension fine de l'environnement, du cadre socioprofessionnel dans lequel on se situe, et des enjeux ou objectifs des commanditaires. L'analyse s'appuie sur un ensemble de questionnement et de confrontations, des vérifications qui permettent, comme pour intervention de conseil, de circonscrire l'objet et les moyens d'y répondre.

Suite à cette analyse, l'ingénieur de formation pourra définir les objectifs opératoires attendus et en les résultats attendus. On trouvera notamment dans ces avant-projets :

- L'identification du contexte ;
- Les grandes orientations du projet ;
- La présentation de différentes étapes et leur planification ;

- La logique d'organisation ;
- La définition des moyens humains, techniques, matériels et financiers.

Concevoir :

- Cette étape concernant les différents éléments de réflexion et de construction, est négociée avec le commanditaire par le biais d'avant-projet.
- Il s'agit pour l'ingénieur de formation d'expérimenter, d'imaginer des dispositifs innovants ou spécifiques, de proposer des réponses adaptées, de formuler les objectifs, d'accompagner les décisions, de planifier et coordonner le projet. Cette étape permet ainsi d'aboutir au projet final.
- Le projet comprendra :
 - Les objectifs généraux et opérationnels ;
 - Les acteurs concernés par le projet ;
 - L'organisation générale de l'action ou du dispositif ;
 - Le calendrier et délais de réalisation ;
 - Les moyens disponibles et nécessaires à mettre en œuvre ;
 - Les résultats attendus ;
 - Le dispositif d'évaluation aux différentes étapes avec les critères et les modalités ;
 - L'évaluation finale.
- La dimension conception sera vue au travers des référentiels, du cahier des charges et de la contractualisation en formation.

Réaliser :

Durant cette étape, le responsable de l'ingénierie de la formation assurera trois importantes activités : l'animation, le pilotage et la communication.

L'ingénieur de formation aura à sa charge l'animation du dispositif par un ensemble de fonctions :

- La mise en œuvre des partenaires ;

- Le recrutement, la mobilisation et l'animation d'une équipe pluridisciplinaire ;
- La coordination des différentes parties du projet ;
- Il assurera aussi le pilotage du projet par la gestion, le contrôle, la régulation de celui-ci, notamment par :
 - L'ajustement régulier des moyens aux buts ;
 - La logistique matérielle et humaine ;
 - L'optimisation de méthodes de travail et l'enchaînement des actions ;
 - La création et l'utilisation de tableaux de bord ;
 - Le suivi et l'évaluation pédagogiques, organisationnels et financiers.

Evaluer :

C'est mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Cet écart profite à la fois à l'entreprise et au responsable de la formation, car il permet pour l'entreprise d'apporter les modifications et les ajustements dans la reconduction de la formation. Il appartiendra au responsable de la formation de faire un retour réflexif qui lui permettra de capitaliser et renforcer son professionnalisme et ses compétences.

L'évaluation peut se produire pendant l'action dans le cadre d'une évaluation-régulation, c'est l'évaluation en formation ; et en fin d'action pour l'évaluation-contrôle, c'est l'évaluation de la formation.

Charles Hadji²⁴ nous rappelle l'évolution de ce terme dans le temps,

$E=M$, évaluer c'est mesurer. Si on veut chercher l'efficacité, voir l'efficience, de l'action menée, c'est-à-dire les résultats sont-ils à la hauteur des objectifs affichés, $E=P/O$, évaluer détermine la congruence²⁵ entre performance et objectif. Enfin $E=JP$, évaluer, c'est donner un jugement professionnel. L'évaluateur portera un avis avec un recul professionnel. On peut conclure la présentation de C. Hadji par $E=D/JP$, évaluer, c'est décider à partir d'un jugement professionnel.

²⁴ Hadji C., *L'évaluation, règles du jeu*, 6^e éd., Paris ESF, 2000(chap. 1).

²⁵ La congruence, terme issu des mathématiques et de la chirurgie, désigne la qualité d'une relation dont les deux parties s'adaptent parfaitement.

Bon nombre d'instruments, voir tableau ci-après, sont nécessaires pour l'ingénierie de formation comme : documents, supports de tous types (informatiques, papiers,...) et les matériels.

Fonction ou niveau	Acteurs	Outils
Politique	Direction générale DRH	<ul style="list-style-type: none"> -Projet d'entreprise, d'établissement, de direction -Bilan social et tableaux de bord -Politique et objectifs de formation -Budgets prévisionnels -Réunions de cadres, de concertation -Plan prévisionnel de carrières -Procédure d'achat -Organigramme
Organisationnelle	Responsable formation	<ul style="list-style-type: none"> -Veille réglementaire -Tableaux de bord de suivi de la formation -Budgets -Fichiers et catalogues des organismes de formation et des formateurs -Réseaux inter-institutionnels et professionnels -Plan de formation -Conventions et contrats de formation -Planification des inscriptions -Contrat tripartite
Opérationnelle ou pédagogique	Formateur	<ul style="list-style-type: none"> -Projet de service -Evaluation et retour en emploi -Visite et entretiens dans les services -Fiche de recensement de formation -Autorisation d'absence -Contrat tripartite
	Salarié	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluation des formations -Programme et contenu de formation -Fiche de présence -Fiche de demande de formation -Fiche d'évaluation -Rencontres de groupe et entretiens -Contrat tripartite

Tableau 2 : « représentation des outils en ingénierie de la formation selon T. Ardouin »

IV.4 L'approche praticienne d'Abraham Pain.

Abraham Pain²⁶ considère l'ingénierie de la formation comme une approche débouchant sur une méthodologie, rassemblant une panoplie d'outils. Il donne la définition du dictionnaire « le Robert » du mot « approche » : le fait d'approcher d'un objet, d'aller à la rencontre de quelqu'un ; l'approche d'une place : les mouvements de l'assiégeant pour y pénétrer, manœuvres pour arriver à un but. Il retient l'idée « d'aller à la rencontre de quelqu'un » avec souplesse pour être capable de percevoir, de comprendre tout type de situation. Il s'agit de prendre contact avec les acteurs du projet.

C'est la manière d'envisager la démarche d'ingénierie de la formation en usant encore la formulation de l'ingénierie de l'éducation (incluant la notion de formation). L'ingénierie de l'éducation crée un outil méthodologique dont le principe est de prendre en compte un maximum de paramètres dans le but de créer un système d'action.

Cette démarche comprend la conception, l'étude, la planification et la réalisation d'un ouvrage éducatif (Pain 1986).

Au lieu d'avoir un professionnel qui observe, consulte et élabore un plan d'études, il faut obtenir d'abord l'accord du contexte pour que les résultats de l'action puissent être appliqués. Ceci passe par la présence du professionnel sur le terrain pour élaborer un produit efficace. Car la première condition d'efficacité du projet ou du dispositif, est son acceptabilité par le contexte.

Ceci est contraire aux habitudes en cours, selon lesquelles le formateur forme, les stagiaires « deviennent capables de... » et les responsables se chargent de l'application. Les responsables interviennent peu ou pas dans le processus de l'élaboration de l'action, cela est confié aux spécialistes.

Le contexte actuel de la formation continue oblige les formateurs à s'intéresser aux résultats de leur action au-delà du stage.

Dans ce processus, la présence du formateur sur le terrain est importante pour permettre la rencontre avec les formés et leur hiérarchie. Cette présence joue un rôle important dans la mesure où on peut avoir les éléments d'information de première main pour répondre

²⁶ Abraham Pain, *L'ingénierie de la formation*, Etat des lieux, l'harmattan, 2003

efficacement aux besoins du dispositif. Cette manière de procéder amène les futurs formés et leur hiérarchie à devenir auteur et co-auteur du dispositif.

Cette approche n'est pas une démarche commerciale, mais elle a pour objectif de tester et de comprendre la situation sur le terrain avec les acteurs concernés, cela facilitera l'application des acquis sur le terrain. Cette technique gagne sur la qualité de la réponse et assure l'application des acquis.

L'approche praticienne se distingue par l'aller-retour entre action et réflexion et par le souci de la formalisation des acquis. Avoir le recul nécessaire pour réfléchir sur l'action, sur les contraintes, sur les résultats et les conséquences s'avèrent être un investissement payant dans la mesure où il est possible de dégager des lignes de force qui, mises en rapport avec l'expérience du professionnel de la formation l'enrichissent et la structurent.

Abraham Pain donne neuf notes pour caractériser l'ingénierie de la formation.

1. **parti pris de complexité** : le professionnel doit prendre en compte pour l'élaboration de son projet, les intérêts des partenaires sociaux et des acteurs, la situation de l'entreprise dans son contexte concurrentiel, les contradictions entre les paradigmes de la production et de la formation.
2. **démarche d'anticipation, itérative et validante** : l'anticipation est importante pour aider à explorer un champ, quand l'élaboration du projet n'est pas précise et un peu floue, pour arriver à bien définir la commande, cette anticipation joue un rôle innovant stimulant l'exploration.
3. **situer l'action dans son contexte** : une action de formation est toujours demandée dans le cadre d'un contexte physique (atelier, établissement, entreprise...), économique, social et culturel. L'action de formation doit s'inscrire dans ce contexte pour atteindre les objectifs qu'on fixe.
4. **reconnaissance des acteurs** : les participants, leurs chefs directs sont les acteurs de premier plan d'action de formation. Il faut ajouter d'autres acteurs ayant une influence aussi bien sur le déroulement de l'action que sur la mise en œuvre des acquis. la nouveauté réside dans l'obligation d'instruire la première demande en détectant les acteurs concernés par la situation-problème et en prenant contact avec eux pour vérifier dans quelle mesure la

définition du problème à résoudre est partagée, et dans quelle mesure la formation est considérée comme un outil efficace.

5. **analyse de la faisabilité** : il faut poser la question de la faisabilité du projet sur les plans : d'abord social, est-ce que les conditions institutionnelles sont réunies ? puis sur le plan financier : les coûts sont-ils acceptables par le client ? ensuite culturel : les participants et leur entourage sont-ils prêts à accepter les méthodes de travail proposées ?
6. **utilisation des ressources du terrain** : reconnaissance des acteurs et avec elle le recensement et l'évaluation de l'utilité potentielle des situations quotidiennes comme vecteur de l'action formative. Mobilisé l'expérience des acteurs qui peut être utilisée avec bénéfice, car cette expérience a l'avantage d'être inscrite dans le quotidien.
7. **intégration de l'évaluation à la démarche** : avec les fonctions traditionnelles de l'évaluation s'ajoute la contrainte de plus en plus forte d'évaluer les actions de formation en fonction de ce qui est appliqué sur le poste de travail et non plus sur les acquis des stagiaires en sortant du stage. Il ne s'agit pas de savoir « s'ils ont appris », « s'ils sont capables de... » mais de vérifier « ce qu'ils ont appliqué... ».
8. **exploitation éducative des activités de l'entreprise** : permet de connaître et d'identifier les activités de l'entreprise, ces connaissances peuvent être utilisées dans le cadre de l'action de la formation.
9. **insertion dans l'action (acquis appliqués)** : la question posée est : ont-ils utilisé l'appris, l'acquis sur le poste de travail ? cette approche fait revenir l'action de formation à sa source. L'intégration des résultats d'où est venue la demande de formation ferme la boucle, on situe la formation comme une réponse à un problème à résoudre et finalement on intègre les acquis dans l'action.

IV.5 La Formation et l'Entreprise.

L'ingénierie est l'ensemble des outils mis à la disposition de la formation, c'est la construction et l'ossature du projet de formation traduit en dispositif et en action. Donc l'ingénierie est à la disposition de la formation.

Quand on parle de la formation, ce discours est en général axé sur l'homme d'où la question polémique : Est-ce que la formation doit être au service de l'homme ou au service des entreprises ? Plusieurs opinions ont été données dans le livre de Richard Lick ²⁷ dans lequel certains professionnels ont apporté leurs définitions.

Pierre Giscard affirmait dans son enquête de quinze organismes de formation : « Ainsi la formation implique toute une philosophie de l'homme. On pourrait dire pour conclure, qu'elle est le processus de réalisation de l'homme en devenir, dans une société et un univers de valeurs, elles-mêmes en devenir ».

On trouve une autre définition fondée sur la légitimité de la modernité dans le texte de Guy Hasson « On peut définir la formation, dans son sens le plus général, par une transformation de l'individu (...) déterminée par la transmission de nouveaux principes de jugement ou de nouveaux modes d'action ».

Jean Bernasse apporte la définition éditée par un groupe de responsables de formation d'entreprises, nous le citons « C'est un ensemble de techniques réfléchies, visant à mettre les hommes en situation d'acquérir, d'améliorer, de modifier leurs connaissances, leurs capacités, leurs habitudes, en vue de permettre de mieux remplir la fonction et d'une manière générale de mieux assurer leur état, et cela dans une perspective d'avenir personnel et d'évolution globale » et il rajoute avec humour et « au service de l'entreprise ». Pour sa part Raymond Vatieux situe la formation dans une logique d'entreprise, sa définition « la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les hommes et les groupes en état d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise ».

²⁷ Richard Lick « *mémoire de la formation, histoire du Cesi* » les éditions du Cesi, 1996, Paris page 52.

CHAPITRE V LA PROFESSIONNALISATION.

La notion de professionnalisation, selon M. Sorel et R. Wittorski²⁸ est apparue tout d'abord dans la sociologie des professions, notamment américaine. Cela consistait à indiquer le processus de naissance et de structuration de groupes organisés, autonomes, et défendant leurs intérêts, en protégeant l'accès à la profession et à son exercice. Cette notion est aujourd'hui utilisée en Europe, dans l'univers de la gestion et de la formation pour montrer le développement de différentes actions et initiatives se référant à une intention d'élaboration et d'actualisation de compétences.

Pour M. Sorel et R. Wittorski, cette notion de professionnalisation présente trois caractéristiques :

- elle ne constitue pas un concept, mais un champ de pratiques finalisées par une intention, tout comme la formation ;
- l'intention qui finalise ce champ de pratiques est une intention de production et de transformation de compétences c'est-à-dire de caractéristiques individuelles ou collectives non dissociables de leur manifestation dans des activités situées ;
- ce champ de pratiques tend à se développer lorsque l'on constate un processus de transformation continue de ces activités.

Ces caractéristiques définissent la professionnalisation comme un processus finalisé de transformation de compétences en rapport avec un processus de transformation d'activités. C'est par rapport à cette référence que l'on peut parler, au sens large, quelquefois de professionnalisation de la société.

²⁸ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

V.1 Définition de la Professionnalisation.

Le mot « professionnalisation », quant à lui, revêt selon nous trois sens différents (Sorel et Wittorski)²⁹:

- la professionnalisation des activités, voire des métiers, au sens de l'organisation sociale d'un ensemble d'activités (création de règles d'exercice de ces activités, reconnaissance sociale de leur utilité, construction de programmes de formation à ces activités,...) ;
- la professionnalisation des acteurs, au sens à la fois de la transmission de savoirs et de compétences (considérées comme nécessaires pour exercer la profession) et de la construction d'une identité de professionnel ;
- la professionnalisation des organisations, au sens de la formalisation d'un système d'expertise par et dans l'organisation.

La professionnalisation est donc, d'une part un processus de négociation, par le jeu des groupes sociaux, pour faire reconnaître l'autonomie et la spécificité d'un ensemble d'activités et, d'autre part un processus de formation d'individus à la connaissance d'une profession existante. Dans le premier cas, il s'agit de construire une nouvelle profession et, dans le second, de former des individus à une profession existante.

La professionnalisation « met en scène » des acquis personnels ou collectifs tels les savoirs, les connaissances, les capacités et les compétences. Bien plus, nous pourrions dire qu'elle réside dans le jeu de la construction et/ou de l'acquisition de ces éléments qui permettront, au final, de dire si quelqu'un est un professionnel c'est-à-dire s'il est doté de la professionnalité (l'ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences caractérisant sa profession).

²⁹ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

V.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski.

M Sorel et R Wittorski³⁰ parlent de l'importance de comprendre les liens qui existent entre les trois niveaux de professionnalisation, ceux des individus, des activités et des organisations :

- en qui concerne la professionnalisation des individus, la dynamique de professionnalisation se joue autant sur le plan du développement des connaissances, des savoirs et des compétences que sur le plan de la construction d'une image de son être et de sa place dans l'espace professionnel projeté. En d'autres termes, la professionnalisation des individus relève d'une construction identitaire « pour soi » (au sens de Dubar, 1998), les savoirs et compétences développés servant en quelque sorte de « marqueurs identitaires » ;
- la professionnalisation des activités passe par la formation de référentiels « prescrits ou réels » que l'on pourrait assimiler à des bornes de territorialité ou à des systèmes de justification à destination de l'espace des professions qui remplissent des fonctions identitaires pour autrui (en gardant la référence aux travaux de Dubar, 1998) ;
- dans le cas de la professionnalisation des organisations, il s'agit de construire les repères d'exercice du métier, repères qui serviront tout autant à l'interne pour organiser les activités, qu'à l'externe pour communiquer l'expertise de l'organisation, ces repères, là encore, remplissent une fonction identitaire, à la fois pour soi l'organisation que j'entends être et pour autrui (opus cité).

Ainsi, deux dimensions recouvrent ce terme de professionnalisation, qui ont toutes deux une résonance identitaire ; celle de la qualification (obtenue par un diplôme) qui renvoie aux savoirs et compétences mis en œuvre et à « ce que je fais, ce que les autres reconnaissent de ce que je fais ou faisais dans l'espace de l'organisation où je travaille » ; celle ensuite du discours de légitimation que je tiens, d'une part, plan du professionnel ou de la profession, à propos de ce que je fais, d'autre part, plan de l'action ou plan de l'activité et des savoirs que je détiens, en vue d'une reconnaissance dans le cadre des professions (et non plus seulement dans celui de l'organisation dans laquelle je travaille).

³⁰ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

Au sujet de la référentialisation et de la professionnalisation.

Ainsi, selon T. Ardouin³¹, la relation entre la référentialisation et la professionnalisation paraît extrêmement intéressante et fructueuse. Cette relation existe, en effet, et comporte trois niveaux : celui de l'individu, celui du métier et celui de l'institution.

Au niveau de l'individu, la professionnalisation est le fait d'accroître ses compétences et de passer du statut d'amateur à celui du professionnel, avec ce que le mot de professionnel suggère de compétences et de sérieux dans la pratique. L'ensemble des compétences, de ces différents savoirs utilisés dans l'action, constitue sa professionnalité (ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences), c'est-à-dire pour François Aballéa « un savoir et une déontologie ³² ».

Dans ce sens la création de référentiels emploi, compétences et formation, est bien un moyen de progression professionnelle, de développement de compétences et de reconnaissance de ce savoir-faire. Par l'existence de ces référentiels, il y a aussi une lisibilité du travail réalisé, de sa spécificité et donc une forme de reconnaissance professionnelle. De même, le référentiel formation permet la construction de parcours de formation et de carrière dans le secteur professionnel considéré.

Au niveau du métier, la professionnalisation désigne le processus par lequel un corps de métier tend à s'organiser sur les modèles des professions établies. Pour Guy Jobert³³, « la professionnalisation est le processus faisant évoluer une catégorie de praticiens d'un statut occupationnel vers un statut professionnel ». il y a là reconnaissance d'un métier comme entité sociale nécessaire répondant à un besoin de la société, possédant des savoirs spécifiques et s'inscrivant dans une éthique professionnelle.

La référentialisation participe à la professionnalisation, au positionnement social du métier et à sa reconnaissance. Il est en effet identifié que cette profession en construction nécessite des compétences, des savoirs et des tours de main acquis par l'expérience mais aussi par la formation qui la différencie des autres métiers. Ainsi, être ingénieur de la

³¹ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 118.

³² ABALLEA F, *La notion de professionnalité*, Université de Rouen (ronéo). 1994.

³³ Jobert G., « *la professionnalisation des formateurs, approche sociologique* », Actualité de la formation Permanente, Centre Inffo, 1989, n°103, P.25-58

formation correspond à une réalité sociale et professionnelle avec des caractéristiques élaborées et construites.

Au niveau de l'institution, la référentialisation donne des outils, des instruments et plus globalement des moyens de régulation, de contrôle et de l'évaluation de la profession et participe donc à la professionnalisation.

Il y a professionnalisation dans le sens où il y a développement de la qualification du secteur et structuration professionnelle.

La référentialisation par la diffusion du référentiel d'emploi et compétences permet la répartition des tâches et missions au sein du secteur professionnel. Ce sont aussi des outils d'évaluation tant interne, pour la gestion des ressources humaines d'une entreprise, qu'externes sur le marché du travail.

V.2.1 La référentialisation

Comment définir la référentialisation ?

Elle répond à un double objectif : de description d'une réalité qui permet de définir des objectifs, et des évaluations. La référentialisation est donc un processus de construction de référentiels, ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets (Hadji³⁴, Peretti³⁵). La référentialisation est donc bien une lecture de la réalité, une modélisation qui permet de mieux la comprendre et l'appréhender. Si la référentialisation est la méthode d'élaboration, le référentiel est le produit de cette démarche.

Qu'est-ce que le référentiel de formation ?

Le référentiel de formation décrit les objectifs de formation et les moyens pour les atteindre. Pour l'Education Nationale³⁶ c'est document qui définit les compétences attendues des candidats à un diplôme. Il décrit les connaissances, le savoir-faire à acquérir et le niveau d'exigence requis.

Pour l'AFPA³⁷ (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), il s'agit d'un inventaire d'actes, de performances observables en détaillant un ensemble de capacités

³⁴ Hadji C., *L'évaluation, règles du jeu*, 6^e édition, Paris, ESF, 2000.

³⁵ PERETTI J.-M., VACHETTE J.-L., *L'audit social, Editions d'Organisation*, 1987.

³⁶ Les référentiels de diplômes sont publiés et consultables dans les CRDP

³⁷ AFPA, *L'Ingénierie de formation*, Collection Repères (ouvrage et CD Rom), 1998.

liées au référentiel de métier. Il se concrétise sur un support énumérant des objectifs, savoirs et savoir-faire nécessaires à la réalisation des activités

Le concept de professionnalisation³⁸ se renforce en lien avec le développement des pédagogies de l'alternance qui inscrit le parcours formation dans une logique de construction de compétences et pas seulement d'acquisition de savoirs, reconnaissant à la situation de travail son potentiel formateur.

Professionnaliser les formations, c'est renforcer les liens avec l'entreprise et la logique compétence, c'est aussi accompagner des personnes à maîtriser les règles de l'art de leur métier et accompagner des parcours d'où l'intitulé « ingénierie des parcours de professionnalisation ».

La professionnalisation est un processus (et non un acte) qui conduit une personne à développer sa professionnalité (ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences), autrement dit à devenir professionnelle dans son métier quelles que soient les situations de travail que ce métier recouvre. Elle s'inscrit nécessairement dans la durée.

Cette définition sous-entend cinq principes :

- c'est la personne elle-même qui se professionnalise : on ne professionnalise personne, on construit avec elle un processus facilitant sa professionnalisation qui demeure, pour elle, un engagement volontaire, entier, lui permettant, dans son métier, de passer du stade de débutant à celui de professionnel. Cela suppose que l'on prenne en compte ses besoins, ses acquis, ses stratégies d'apprentissage, son projet personnel et professionnel pour donner sens à sa reprofessionnalisation permanente
- la professionnalisation est orientée vers la construction d'une professionnalité (ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences)

Le professionnel est celui qui sait gérer des situations de travail complexes, inédites, autrement dit qui sait construire des compétences, dans l'instantané, quelque soit les aléas du contexte. Cela met en jeu ses compétences mais aussi son identité, son éthique personnelle, son recul / sa pratique, ses représentations, ses façons d'agir et d'apprendre.

³⁸ Cadre conceptuel de l'ingénierie de professionnalisation – Corinne Fatmi
http://focalserv.univ-lyon1.fr/documents/Ingénierie_des_parcours_de_professionnalisation.pdf

- la professionnalisation ne va pas de soi, elle se construit en commun avec celui qui s'y engage, empruntant différents parcours ; elle s'accompagne : le processus est une mixité de situations potentiellement enrichissantes

- des situations de formation : classiques (stages de formation, auto-formation...) et plus récentes (FOAD³⁹ ...)
- des situations de travail formatrices organisées
- des situations de bilan, d'évaluation
- des situations de validation de l'expérience
- des situations d'accompagnement individualisé ou collectif
- des situations de formalisation et de capitalisation des compétences.

La plus value réside davantage dans la structuration (articulation, moment, concertation entre les acteurs du parcours, accompagnement des actions...) que dans la nature des situations. Le but est de permettre à celles-ci d'interagir et de s'alimenter mutuellement.

- la professionnalisation individuelle est interdépendante de la professionnalisation de la structure employeur, du groupe professionnel, et de plus en plus du territoire de la structure dans lequel elle noue des coopérations

- la professionnalisation inclue la formation mais ne se limite pas à elle : loin de minorer son rôle, elle lui redonne toutes ses lettres de noblesse et nous conduit à re-questionner dans cette perspective sa plus value.

La Co-ingénierie des parcours de professionnalisation implique une phase de positionnement individuel de la personne, au regard d'une cible de professionnalisation concertée entre l'organisme de formation, l'entreprise et la personne. Elle a pour but de construire un parcours individualisé comprenant des étapes de formation.

La professionnalisation est alors un processus d'altération de l'identité personnelle en situations multiples. Le résultat de ce processus conduit à devenir auteur, par *autorisation*.

³⁹ Formation ouverte et à distance

V.3 Le Sens du mot Professionnalisation

Le mot profession est au cœur de l'expression "professionnalisation"⁴⁰. Ce mot vient du latin *professio*, qui signifie déclaration. Loin de se réduire aux seuls "savoirs déclaratifs", le mot fait référence au métier exercé par une personne. Au niveau collectif, il s'agit de l'intérêt commun des personnes exerçant le même métier.

Le mot professionnel s'impose dans nos lexiques, il est porteur de valeurs positives. Le professionnel est différent de l'amateur par sa façon de faire. Il utilise les techniques et langages propres aux hommes de métier. Il travaille selon les usages de la profession et dans les règles de l'art. En droit, il a des obligations de conseil et de mises en garde spécifiques.

La professionnalisation est un processus d'engagement volontaire pour développer ou renforcer une identité de métier. Cette identité est constituée des pratiques, comportements et valeurs du professionnel. La professionnalisation gagne à être accompagnée par les professionnels des ressources humaines. Cet accompagnement peut comprendre la mise en place de moyens de développer une distanciation critique sur leurs pratiques, leurs compétences, leurs ressources, leurs représentations, leur façon d'agir. Il est possible de concevoir des parcours de professionnalisation. Les parcours de professionnalisation font l'objet de négociations entre l'entreprise et le salarié. Un ensemble d'outils peut faciliter la construction de projets et de trajectoires professionnels.

Les outils de la professionnalisation.

Les outils entérinés par la réforme de la formation professionnelle forment un système cohérent. Le DIF (Droit Individuel à la Formation), en prenant en considération le pouvoir décisionnaire de l'employeur, se présente plus comme un droit d'initiative à la formation que comme un droit individuel. Il peut être utilisé soit comme un complément de formations déjà existantes sur des compétences transverses intéressantes moins l'entreprise, soit comme le moyen d'obtenir une deuxième qualification. En effet, au bout de 40 ans de travail, on obtient 800 heures de formation possible, si l'on considère que 20 heures de DIF sont attribuées pour chaque année de travail.

⁴⁰ Professionnalisation : <http://www.les-cercles.fr/entreprises-marches/management>

. Il peut aussi permettre une capitalisation de compétences sous la forme d'unités de valeurs ou de certificat de compétence, par groupe de 120 heures. Mis en cohérence avec des démarches de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), le DIF est un levier de mobilisation des motivations, de reconnaissance et de dynamisation professionnelle.

Les contrats de professionnalisation vont dans le sens de la logique d'intégration et du recrutement de nouveaux publics. Ils sont des sas parfaitement adaptés à un premier contact avec le monde du travail, ils permettent d'acquérir des valeurs professionnelles et de se forger une identité de métier, par son exercice.

Les périodes de professionnalisation sont idéales pour un accompagnement et une reconnaissance à mi carrière des salariés expérimentés.

La VAE permet la reconnaissance, le développement de la confiance en soi, le renforcement de l'identité professionnelle, le repositionnement dans une autre trajectoire de carrière. Les bilans de compétences et les CIF (Congé Individuel de Formation), voient leurs rôles et leurs places renforcées dans le dispositif. Tous ces outils sont à mailler avec les dispositifs de gestion des ressources humaines. Les services RH peuvent mettre en place plusieurs outils d'orientation et d'aide à la mobilité facilitant l'instauration notamment :

- des référentiels et emplois cibles;
- des cartographies des métiers et les passerelles entre eux;
- les outils de capitalisation et de réflexion sur ses compétences, portefeuille ou passeport de compétences;
- des moyens d'accompagnement individuel pour encourager la VAE;
- des ressources d'aide : managers de proximité ou tuteurs;
- des formations formelles, ou des mises en situation.

La professionnalisation est donc la rencontre de dispositifs de formation et de valorisation des compétences et de dispositifs RH (Ressources Humaines) permettant des rencontres des personnes avec les situations professionnelles qualifiantes. Elle passera donc par un recentrage de la formation sur:

- des lieux d'acquisition du métier: acquisition au cœur de l'entreprise

- des pratiques: de l'intervention en petit groupe à l'analyse des pratiques professionnelles, la résolution de problèmes concrets, le travail sur projet, le tutorat, l'alternance...
- des processus: de l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences, ou de la professionnalisation;
- des indicateurs: de l'obligation de dépense à une obligation de mesure d'efficacité (évaluation amont et aval, construction de parcours).

La professionnalisation connaît des limites dans le cadre de la gestion des emplois et des compétences. Il y a des écarts entre les politiques RH explicites (discours et boîte à outil: entretien individuel, revue de carrière, plan de mobilité...) et les politiques RH implicites (seules les compétences rares intéressent l'entreprise, attrait pour le jeunisme, la rémunération des seniors est un handicap, recherche de conformité dans les recrutements ou les promotions, management participatif affiché mais sans trop de critiques admises etc....).

L'apport de Vincent Lang⁴¹.

R.Bourdoncle(1991) relève, selon V. Lang, que le terme professionnalisation comme celui de professionnalité est un néologisme encore ignoré des dictionnaires et est emprunté à la sociologie anglo-saxonne des professions. Il distingue deux sens du terme professionnalisation : Professionnalité et professionnisme.

Le premier sens renvoie à l'idée de développement professionnel, c'est-à-dire aux processus de construction et d'approfondissement de compétences et de savoirs nécessaires à la pratique d'un métier.

Le deuxième sens du terme ne renvoie pas à la pratique professionnelle mais à la place du groupe professionnel dans la division sociale du travail et donc à la revendication négociation d'un statut social plus prestigieux pour l'ensemble du corps concerné. Défense du métier corporatisme.

Le professionnisme désigne les processus et stratégies par lesquels un groupe tente d'acquérir une position socialement désirable.

⁴¹ Lang Vincent (1999), *la professionnalisation des enseignants*, presses universitaires de France, 1999 Page 26.

La professionnalisation n'est pas donc l'accès à un état mais elle est un processus dans lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établis, il s'agit bien d'une stratégie de positionnement social, toujours renouvelée, puisque si l'on peut se professionnaliser, le processus inverse est autant possible, comme le montre l'exemple américain de la déprofessionnalisation des avocats, liée à la croissance des effectifs et au développement du salariat dans les cabinets juridiques.

CHAPITRE VI SYNTHÈSE CONCEPTUELLE ET FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE.

VI.1 Concept de l'Accompagnement.

Il n'y a pas de divergences parmi des auteurs que nous avons lus, car tous définissent l'accompagnement, au fond, de la même manière. Nous avons quelques phrases de ces auteurs pour illustrer leur apport sur ce concept.

Pour Guy Le Bouëdec⁴², dans l'accompagnement il y a toujours un acteur principal, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre un but. En aucun cas il ne peut être question de se mettre à la place de l'accompagné.

Pour Georges Chappaz⁴³, dans l'accompagnement il y a : aide, soutien, guide, pourvoyeur d'outils, de repérages, de références..., on navigue forcément entre imposition et autorisation. L'accompagnant doit maintenir la bonne distance. Il doit avoir certaines qualités d'être et de savoir : fiabilité, authenticité, sincérité, discernement, fidélité, capacité de sortir de soi, intelligence de l'instant sont nécessaires.

Quant à Paul Maela, elle souligne l'importance de l'accompagnant, l'implication personnelle et l'initiative individuelle, la capacité de faire face aux situations difficiles de la collectivité. Pour P. Maela, accompagner, c'est se joindre à quelqu'un pour se rendre où il va en même temps que lui.

Elle distingue trois traditions de l'accompagnement :

- **thérapeutique**, Le premier précepte du serment d'Hippocrate est "premièrement ne pas nuire". L'important est de mobiliser les ressources (le "répondant") de la personne face à un dysfonctionnement passager et non de se substituer à elle en lui fournissant le remède ;
- **maïeutique**, Le rôle tenu est simplement celui de facilitateur en s'appuyant sur sa propre expérience. Au travers d'un dialogue, les deux personnes cherchent ensemble et se révèlent réciproquement ;

⁴² Guy Le Bouëdec, Arnaud du Crest, Luc Pasquier, Robert Stahl (2001), *L'accompagnement en éducation et formation*, 2001, L'Harmattan. 2001

⁴³ Georges Chappaz (1998), *Accompagnement et formation*, CNDP/CRDP de Marseille. 1998

- **initiatique**, Le but de l'accompagnement initiatique est le changement de statut par le biais de rites de passage. La personne accompagnée passe du statut de passif à celui d'actif, c'est-à-dire comme membre actif de sa communauté. C'est une forme d'accompagnement qui remonte à la nuit des temps

VI.2 Concept de la Compétence.

G. Le Boterf distingue deux types de compétences :

1. compétence à la taylorienne, La compétence se limite à « savoir faire » à savoir exécuter une opération, à respecter étroitement des consignes, donc le savoir est considéré comme degré élémentaire de la compétence. Elle devient pertinente quand il s'agit de la sécurité ou de sûreté où la prescription est stricte.

2. compétence dans des situations complexes, la compétence devient « savoir-agir et réagir ». Ces situations nécessitent de l'initiative, de l'innovation, du jugement face aux imprévus. Dans ce cas il ne suffit pas seulement de savoir faire, mais de « savoir quoi faire » et « quand ».

Le professionnel doit savoir faire face aux aléas, aux événements. Il doit pouvoir entreprendre des activités et non seulement les exécuter. L'initiative locale, la responsabilité, l'investissement personnel sera de plus en plus demandé aux professionnels de terrain.

Ce qu'attend l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients...) ; ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de valeur ; ce sont des collaborateurs engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir.

M. Sorel et R. Wittorski ⁴⁴ ont la même conception de la compétence mais n'emploient pas le même terme, ils disent que la compétence dans les situations complexes, ce qui est

⁴⁴ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

important est la capacité de la personne à faire face aux inattendus et aux imprévus qui exigent l'actualisation (mise à jour) dans l'immédiat des techniques apprises. Cette stimulation des compétences conduit à combler les angles morts des savoirs procéduraux ou des modules d'action et à permettre le renouvellement des savoir-faire acquis.

Cette stimulation comporte une part d'invention ou innovation, de bricolage, de capacité à changer de point de vision, ou de jugement ; elle suppose de la part de la personne un sentiment de compétence, qui lui permette de s'autoriser à voir, penser et agir autrement. Par là même la compétence relève de la propension de l'être humain à être modifié, à se modifier, à modifier son environnement (Feuerstein, 1989).

Ils apportent un autre élément nouveau, la compétence s'apparente à un processus et à une dynamique et non à une configuration de la personne.

Les compétences ne peuvent être rapportées au seul sujet. Il faut penser au plan de relation [S \leftrightarrow E] (Sujet - Environnement). D'après M. Sorel et R. Wittorski, les ergonomes et les psychologues du travail parlent de processus situés soulignant ainsi l'importance des effets de contexte.

Donc la compétence peut être doublement contextualisée :

- au plan du processus : elle se joue en situation et à ce titre est à penser du point de vue des caractéristiques de situation ;
- au plan du produit : elle fait référence à des normes en vigueur dans une culture donnée, un système donné, une institution donnée...qui donnent valeur à ce qui est produit et à la manière dont cela a été produit.

VI.3 Concept de l'Ingénierie de la Formation.

T. Ardouin ⁴⁵ met en avant les quatre temps de la démarche d'ingénierie de formation qui sont : analyser, concevoir, réaliser et évaluer. L'étape Analyser est pour lui primordiale dans l'optimisation de la formation. Car il est nécessaire de savoir d'où l'on part, d'identifier la demande de formation, de connaître les objectifs et orientations générales pour pouvoir caler de manière satisfaisante la fonction formation. L'étape concevoir : c'est la contractualisation et l'élaboration de cahier des charges. Le cahier des charges est un

⁴⁵ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod.

document qui va faciliter et permettre la contractualisation entre le client et le prestataire, l'entreprise et le fournisseur. L'étape Réaliser : c'est l'animation, le planning (déroulement de la formation) et la communication. Dans cette étape on doit pouvoir :

- Dessiner l'itinéraire de formation, objectif par objectif, jusqu'à l'objectif final
- Décrire la progression et le détail des unités qui la composent
- Déterminer le programme au sens strict pour chaque unité
- Organiser les scénarios de séance.

L'étape Evaluer : l'évaluation fait partie intégrante du processus de formation, de même qu'elle est complètement partie prenante de l'ingénierie de formation. Evaluer c'est :

- vérifier la présence de quelque chose d'attendu ou connu ;
- situer quelque chose, ou quelqu'un, par rapport à un niveau, une cible ou un seuil ;
- juger la valeur de quelque chose, voir quelqu'un.

L'évaluation peut se trouver pendant l'action dans le cadre d'une évaluation-régulation, c'est l'évaluation en formation ; et en fin d'action pour l'évaluation-contrôle, c'est l'évaluation de la formation.

Quant à Abraham Pain⁴⁶, il décrit la démarche d'ingénierie de la manière suivante : Cette démarche comprend la conception, l'étude, la planification et la réalisation d'un ouvrage éducatif. Contrairement aux autres chercheurs, il met en avant son approche praticienne, qui se différencie des autres par l'aller-retour entre action et réflexion, observation-proposition-validation. Sa technique consiste aussi à impliquer les acteurs et leur hiérarchie tout d'abord dans l'élaboration du projet, les solliciter pendant l'action. La présence quasi permanente du professionnel sur le terrain aide à l'ajustement de l'action formation. Cette présence qui facilite les échanges est un investissement non négligeable, car elle permet de structurer et d'enrichir l'action formation. L'avantage de ce type de démarche sur le terrain permet de tirer profit d'une démarche analytique soucieuse du détail, et d'une certaine manière vérifiée, car elle est le produit de l'expérience. Elle permet de visualiser des

⁴⁶ Abraham Pain, *L'ingénierie de la formation, Etat des lieux*, l'harmattan, 2003 P 185-205

situations, des actions possibles et/ou nécessaires et des outils performants. Ce qui est un gain de temps important pour le professionnel toujours sous la pression du client.

VI.4 Concept de la Professionnalisation.

Selon M. Sorel et R. Wittorski⁴⁷, la professionnalisation est donc, d'une part un processus de négociation, par le jeu des groupes sociaux, pour faire reconnaître l'autonomie et la spécificité d'un ensemble d'activités et, d'autre part un processus de formation d'individus à la connaissance d'une profession existante. Dans le premier cas, il s'agit de construire une nouvelle profession et, dans le second, de former des individus à une profession existante.

La professionnalisation réside dans le jeu de la construction et/ou de l'acquisition de savoir, connaissance, capacité et compétence qui permettront au final de dire de quelqu'un qu'il est un professionnel c'est-à-dire qu'il est doté de la professionnalité (l'ensemble des connaissances, des savoirs, des capacités et des compétences caractérisant sa profession).

Selon V. Lang⁴⁸, la professionnalisation est un terme qui a deux sens distincts : Professionnalité et professionnisme.

Le premier sens renvoie à l'idée de développement professionnel, c'est-à-dire aux processus de construction et d'approfondissement de compétences et de savoirs nécessaires à la pratique d'un métier. Il n'y a pas de divergence avec ce que disent M. Sorel et R. Wittorski.

Par contre le deuxième sens du terme renvoie plutôt à une sorte de lobby, de syndicat qui élabore une stratégie pour acquérir un statut social plus prestigieux pour l'ensemble du corps concerné.

⁴⁷ Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

⁴⁸ Lang Vincent (1999), *la professionnalisation des enseignants*, presses universitaires de France, 1999 P 26.

VI.5 Formulation de la problématique.

Après lectures de différents auteurs, et après consultation, échanges et demandes auprès de plusieurs personnes, nous avons décidé de ne pas changer notre question de départ qui est **« Comment les SSII forment-elles et intègrent-elles les jeunes diplômés non issus de la formation informatique ? »**

Pour émettre une hypothèse, compte tenu de notre expérience professionnelle, nous pouvons classer les SSII en trois catégories en matière de formation :

- les grosses SSII qui ont leurs propres centres de formation, forment leurs collaborateurs, proposent leurs services de formations aux autres entreprises et aux particuliers. Ils forment aussi en externe leurs collaborateurs.
- Pour les SSII moyennes, la formation de leurs collaborateurs est assurée par prestataires extérieurs ou organismes de formation.
- Pour les petites SSII, elles fonctionnent comme des agences d'intérim, la formation de leurs collaborateurs est rare.

Comme la plupart ces SSII fonctionnent en mode sous-traitance, leurs collaborateurs travaillent souvent en délégation clientèle.

Notre hypothèse découle de notre expérience professionnelle et de l'observation du marché. La plupart de ces clients grands comptes (Banques, Assurances, Caisses de retraites) utilise la technologie mainframe. Cette technologie n'est plus enseignée en formation initiale, et la plupart des anciens experts sont en train de partir à la retraite. Pourtant, les grands systèmes d'information sur les plates-formes propriétaires sont loin d'être morts ! Non seulement plusieurs centaines de milliards de lignes de Cobol continuent à tourner dans le monde, mais les développements de nouvelles applications se poursuivent. Il est alors impossible de remplacer ces énormes systèmes d'un trait de crayon. Mieux vaut donc continuer à les faire vivre. Du fait que les jeunes sortis de la formation initiale informatique préfèrent rester sur les nouvelles technologies apprises à l'école, pouvons-nous penser que les SSII formeraient des jeunes diplômés non issus de la formation informatique, mais ayant eu dans leur cursus scolaire de l'informatique, pour répondre à la demande de leurs clients ?

PARTIE II L'APPROCHE METHODOLOGIQUE.

CHAPITRE VII LA METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE.

Notre travail est orienté vers des SSII de la région orléanaise, des SSII dont les responsables d'agence assument aussi le rôle de DRH et aussi de commercial.

Nous avons dressé une liste de huit questions en essayant de balayer tous les termes de notre question de départ. La méthodologie choisie dans un premier temps est l'entretien non directif, car selon Marie-Christine d'Unrug⁴⁹ ce type d'entretien peut-être utilisé lorsqu'il s'agit d'explorer un problème plutôt que de le ramener à des données mesurables. La personne interrogée dirige elle-même l'entretien. La spécificité de cette technique de recueil d'informations consiste en ceci : l'entretien est centré sur des questions relatives à l'enquête et non sur l'interviewer, comme c'est le cas dans l'entretien thérapeutique et d'orientation. Nous avons finalement choisi la méthodologie de l'entretien semi-directif, car nous avons décidé de cadrer le discours de l'interviewé à partir de nos questions, mais en adoptant une attitude non directive, nous n'interrompons pas l'interviewé mais nous veillons à ce qu'il reste sur le thème proposé. Toutefois nous introduisons quelques questions au cours de l'entretien tout en ayant une attitude non-directive.

Nous avons proposé d'utiliser le dictaphone, car la prise de note par écrit introduit parfois des erreurs, des perceptions sélectives de l'information, des omissions, des inexactitudes ou encore de perte du détail du vocabulaire ou des formulations. Notre proposition fut acceptée sans problème par les enquêtés.

⁴⁹ Marie-Christine d'Unrug, *Analyse de Contenu*, Editions universitaires, 1974, page 86

VII.1 Présentation de données

Le premier entretien est celui de Sylvie, elle est directrice générale d'une société de service en ingénierie informatique, cet entretien s'est déroulé dans son bureau vers 17 heures 30, il a duré vingt deux minutes environ. Il n'y a pas eu d'interruption sauf quand elle nous a proposé de l'eau. Nous lui avons expliqué en gros le but de notre visite, même si au moment de prendre ce rendez-vous nous l'avons déjà fait.

Le deuxième entretien est celui avec Vincent, il est responsable d'agence d'une société de service en ingénierie informatique, notre rencontre s'est déroulée dans son agence et cet entretien comme le premier a duré vingt minutes environ. Pour commencer notre entretien, nous lui avons expliqué ce que nous faisons à l'université et puis nous lui avons aussi expliqué en gros l'objectif de cet entretien sans lui donner notre question de départ. Dans ce deuxième entretien nous étions plus à l'aise car un peu rodé grâce à notre premier entretien avec Sylvie. Nous n'avons pas eu les mêmes hésitations dans notre manière de poser des questions. Nous étions vraiment à l'écoute de Vincent.

Nous veillons à être très attentifs lors de nos entretiens et à aborder toutes les questions prévues. A la fin de chaque entretien, nous avons expliqué plus en détail notre sujet de recherche.

VII.2 Analyse des entretiens

La construction des grilles d'analyse, nous l'avons réalisée en plusieurs étapes. Nous avons choisi de travailler entretien par entretien, menant l'analyse du premier intégralement avant d'envisager de passer au second.

Nous avons d'abord procédé à une première lecture des entretiens, en essayant de relever les grands thèmes évoqués par les enquêtés. Il s'agit là de l'analyse thématique évoquée par Laurence Bardin⁵⁰, comme le fait de « découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux. Cette analyse thématique s'est basée sur des mots « forts » que les enquêtés avaient prononcés, sur le sens global de certains paragraphes.

Dans un deuxième temps, nous sommes passées à une lecture davantage séquentielle, en recherchant les unités de sens présentes dans les entretiens, tout en prenant appui sur le

⁵⁰ Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF. (10ème éd. 2001). p. 101

découpage thématique que nous avons effectué précédemment. Puisque là encore, comme l'écrit L. Bardin, ce sont « des critères sémantiques (organisation de la séquence autour d'un thème dominant), mais aussi stylistique (rupture de rythmes, opérateurs grammaticaux) qui sont à la base de ce découpage ».⁵¹

La deuxième phase de l'analyse sera, la « transversalité thématique », nous avons donc regroupé par thèmes les propos tenus par chaque enquêté. Autant pour l'analyse entretien par entretien nous avons traité et présenté l'intégralité du discours, autant dans les grilles de synthèse nous n'avons retenu que les propos qui nous ont semblé les plus parlants, les plus explicites, indiquant toujours grâce au codage des interactions et à la numérotation des lignes où retrouver ces parties de discours dans les entretiens.

L'analyse de l'entretien de Sylvie nous a conduits à identifier 37 séquences. Nous avons pu traiter tout ce qui est en rapport à nos concepts. La répartition de ces séquences dans nos différents thèmes n'est pas équilibrée.

Sylvie nous a parlé de l'accompagnement (4 séquences), de la compétence (11 séquences), de l'Ingénierie de formation (16 séquences) et de la professionnalisation (2 séquence).

A propos de la première question relative au profil recherché par son entreprise, elle met en avant le savoir faire et puis le savoir être (S2, 15-16). Comme elle travaille dans le domaine de la production informatique, le réseau et la sécurité font partie aussi des compétences recherchées (S2, 18-19), celles-ci se situent dans les environnements Microsoft, Unix, Mainframe et aussi le système AS/400 (S2, 21-24).

Concernant les jeunes diplômés, son entreprise apprécie beaucoup les gens qui ont fait de l'apprentissage (S4, 32-33). Pour elle, la première expérience dans ce métier est importante, son entreprise apprécie les diplômés de la Miage, surtout ceux d'Orleans, parce qu'ils ont, selon elle, en plus de la technique informatique, ils ont acquis des compétences liées à la connaissance de l'entreprise (S4, 33-36). Son entreprise gère deux types des clients, d'une part de clients grands compte, là où l'informaticien n'a pas vraiment besoin de connaître la gestion de l'entreprise, d'autre part la PME, dans laquelle le client ne parle

⁵¹ Ibid. Article L6313-1 Ressource en ligne. Accédée le 02/04/2009 sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000019870465&idSectionTA=LEGISCTA000006178201&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090402>.

pas en langage informatique mais il vous parle en langage entreprise, et, si l'informaticien et le client n'ont pas le même langage cela devient très compliqué (S4, 36-42).

Concernant les compétences des jeunes diplômés, elle n'attend pas des personnes ayant seulement des compétences techniques, mais elle attend également des personnes qui ont du savoir être, ainsi pour elle, le collaborateur doit avoir l'esprit de service, il doit savoir communiquer, il doit aussi savoir communiquer par écrit et être à l'aise en anglais. Une des valeurs les plus importantes pour elle est « l'esprit d'équipe » (S5, 45-50). D'après elle un informaticien doit être capable d'aller chercher l'information là où elle est. Toujours selon elle, un informaticien qui n'a pas l'esprit d'équipe ne sera pas maintenu dans son entreprise (S5, 51-53). A ses yeux, il est indispensable qu'un informaticien soit « hargneux » au bon sens du terme, quand il y a un problème à résoudre, et qu'il ne trouve pas de solutions, une petite compétence ne suffit pas, il faut être hargneux pour ne pas lâcher prise et persévérer jusqu'à ce que la solution soit trouvée (S5, 54-58).

Elle pense que l'informaticien doit avoir l'envie et la volonté de se former régulièrement pour progresser. Dans son entreprise une formation ou une formation de certification est obligatoire une fois par an (S5, 58-61).

Concernant l'accompagnement, elle nous dit que son entreprise pratique du tutorat. Elle nous cite l'exemple dans son entreprise d'un jeune possédant un bac +4, et ayant déjà effectué deux années d'apprentissages ; ainsi la mission de son entreprise est d'inculquer au jeune leurs valeurs et surtout leurs manières de travailler (S7, 75-79). Il y a quelqu'un dans son entreprise, le responsable technique, qui assure l'accompagnement de ce jeune, mais ce, ponctuellement, car il est aussi accompagné par les autres membres de l'équipe, et cela permet d'apprendre d'autres méthodes de fonctionnement (S7, 80-84). Le jeune doit participer aux différentes réunions pour sa culture, et il est conseillé à celui-ci d'aller voir la manière de travailler les autres personnes de l'entreprise, car, c'est de cette façon que l'on se tient au courant des compétences des autres (S7, 85-89).

Elle définit le tuteur comme un coach. Son rôle est d'amener le bon questionnement pour le jeune, non de lui apporter des solutions mais de le guider (S11 ; 99-102). Pour l'aspect documentation, l'entreprise est intransigeante vis à vis des normes, mais elle n'empêche

pas ses collaborateurs de faire de propositions d'améliorations, excepté dans la première année de leur embauche (S11, 103-111).

La technologie utilisée pour former ces collaborateurs s'appelle ITIL⁵², en effet, cette technologie est utilisée dans le domaine de la production informatique, activité de son entreprise (S12, 114). C'est un système de gestion d'incident, tout le personnel de son entreprise est formé à cet outil technologique, même elle, au niveau de base. Le niveau de base d'ITIL permet de différencier un problème d'un incident. À ce niveau, on est capable de savoir comment remonter le problème au niveau supérieur (S13, 117-122).

Ces collaborateurs apprennent beaucoup par l'autoformation et utilisent aussi le Webcast⁵³ (S14, 125). En fait Webcast est une technologie qui permet d'avoir une conférence en ligne. Comme son entreprise est partenaire avec Microsoft, MC et d'autres constructeurs, dès que ces partenaires sortent de nouveaux produits ou de nouvelles versions de produits, ils organisent de conférences en ligne pour informer et former leurs partenaires (S15, 128-132). Pour n'est pas être largué techniquement, son entreprise gère une veille technologique, et ce en plus du fait que ses collaborateurs ont la possibilité d'aller tout les six mois dans les salons informatiques de leur choix, un budget étant est alloué pour cela (S15, 132-135).

La professionnalisation est indispensable pour son entreprise. Elle organise obligatoirement une formation et une certification technique une fois par an (S17, 158-160). A chaque bilan annuel, l'entreprise détermine le projet pour ses collaborateurs pour les trois ans à venir, planifie les formations, et vérifie qu'elle soit compatible avec l'agenda de ses collaborateurs (S18, 170-175).

Pour déterminer le besoin de contrat ou la période de professionnalisation, l'entreprise étudie chaque cas et met en place une formule adéquate (S19, 177-182). La grosse partie

⁵²ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Le référentiel ITIL a été conçu par l'Office Public du Commerce Britannique (OGC Office of Government Commerce) vers la fin des années 80.

ITIL est une collection de bonnes pratiques pour assurer un management efficace du Système d'Information. Bien que développé à l'origine pour améliorer l'efficacité des services informatiques du secteur public, ITIL est désormais aussi adapté pour le secteur privé.

⁵³ Émission audio ou vidéo diffusée sur le Web, en direct ou en différé, que l'internaute peut écouter ou visualiser sur l'écran de son ordinateur grâce à un lecteur multimédia. Ce mode de diffusion vient s'ajouter à d'autres types de diffusion via des canaux traditionnels tels que la radio et la télévision.

de cette formation est financée par le Fafiec⁵⁴ (OPCA)⁵⁵, son entreprise verse pour la formation environ 5% de sa masse salariale, mais Sylvie affirme que la formation est leur stratégie. Pour elle, si l'entreprise ne forme pas, elle est morte (S20, 184-187).

Concernant la technologie mainframe, d'après Sylvie, cette technologie apporte aux jeunes de la rigueur, car c'est une technologie qui est beaucoup plus cadrée et structurante. Mais les jeunes ne sont pas contraint à faire du mainframe toute leur vie (S23, 196-204). Avant que ces jeunes travaillent sur le mainframe, ils connaissaient déjà l'informatique, quand ils arrivent dans son entreprise, elle leur propose une formation chez Supinfo (Organisme de formation), elle les forme, les embauche et les fait entrer dans un gros projet. Elle pense que ce qui motive ces jeunes c'est plus la grandeur du projet que la technologie (S24, 207-212).

Elle ajoute qu'en termes de prestations de service sur la région centre, il y a près de huit cents prestataires qui travaillent sur la technologie mainframe dans le contexte usine retraite⁵⁶. C'est un projet qui va durer jusqu'en 2014, il faudra former du monde dans cette technologie. C'est très important pour une région (S30, 231-237).

Dans le domaine du recrutement, son entreprise est abonnée chez Monster, un spécialiste de sourcing⁵⁷, sur internet. Monster lui adresse tous les jours automatiquement des CV de candidats de la région centre en production et infrastructure. Si elle trouve des CV intéressants, elle s'organise pour les entretiens d'embauches, et parallèlement elle essaie de négocier avec ses clients la possibilité de contrat. Par ces mécanismes avec Monster, elle a toujours des ressources disponibles, cela permet en cas de besoin de répondre rapidement à la demande de ses clients. C'est une manière efficace, d'après elle, de gérer ses ressources (S35, 250-259).

⁵⁴ Fonds d'Assurance Formation Ingénierie et Conseil

⁵⁵ L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (par l'État), souvent abrégé en OPCA, collecte les contributions financières des entreprises adhérentes.

⁵⁶ L'Usine Retraite est un progiciel traitant des fonctionnalités du cœur du métier Retraite. Il est conçu et développé par les Institutions de retraite, pour les Institutions de Retraite, en prenant en compte l'existant. Il sera installé dans chacune des plates-formes informatiques des groupes. La Convergence Informatique fait l'objet d'un programme piloté par les Fédérations AGIRC et ARRCO et bénéficie d'un plan de financement propre.

⁵⁷ Le sourcing est un terme anglais utilisé dans les achats et les RH pour désigner le fait de trouver soit des fournisseurs soit des candidats. Le terme vient du verbe anglais "To Source".

L'analyse de l'entretien avec Vincent nous a permis d'identifier 21 séquences, nous avons pu traiter tout ce qui est en rapport avec notre question de recherche. La répartition de ces séquences dans nos différents thèmes n'est pas équilibrée.

Vincent nous a parlé de l'accompagnement (1 séquence), de la compétence (5 séquences), de l'Ingénierie de formation (7 séquences) et de la professionnalisation (1 séquence).

Dans le cadre son recrutement l'entreprise de Vincent s'intéresse aux profils : des ingénieurs, à toutes les technologies présentes sur le marché, aux nouvelles technologies, à l'informatique industrielle ainsi qu'au mainframe (V2, 11-13). Pour son recrutement encore, il privilégie la cooptation, le sourcing sur le site de Monster, et les annonces sur le site de recherche d'emploi de l'APEC (V5, 17-18). Il recrute aussi au feeling, et met en avant pour ses choix de recrutement, le relationnel plutôt que la technique (V9, 46-49). D'après lui, la part de jeunes diplômés non issus de la formation informatique dans son agence est nulle, par contre au niveau de son groupe, le recrutement de ces jeunes représente deux à trois pourcent environ des effectifs (V7, 24-26).

Les personnes compétentes attendues par son entreprise sont : des jeunes passionnés, des éléments moteurs ; il ne veut pas des jeunes qui ne viennent que pour l'argent. Il attend de ces jeunes une qualité de service irréprochable et de la mobilité car le métier de service l'exige (V8, 28-42).

En ce qui concernant l'accompagnement, pour lui, ce sont les besoins du client qui détermine la formation de ses collaborateurs. En plus il y a un suivi RH (Ressources Humaines) important pour accompagner les personnes recrutées dans son entreprise. Cet accompagnement se manifeste par un entretien d'intégration à la fin du 1^{er} mois, suivi d'un entretien de fin de période d'essai, en plus de cela il y a des entretiens trimestriels et annuels. Parallèlement il y a un suivi commercial tout le mois chez le client. Ces entretiens permettent d'avoir un suivi fort de leurs collaborateurs pour prévenir, mettre des alertes et les corriger d'une façon rapide (V10, 62-73).

Au sujet de la technologie et de la méthodologie utilisée pour la formation de ces collaborateurs, Vincent ne forme pas selon une technologie ou une méthodologie particulière, mais essentiellement par rapport aux besoins du client. La plupart de temps quand une personne est recrutée, son CV est quasiment en adéquation avec la mission proposée par le client. Il peut y avoir une formation complémentaire, mais liée aux besoins

du client (V11, 77-85). Pour former ces collaborateurs, il fait appel à un prestataire externe. En outre, son entreprise noue de relations de partenariat avec un certain nombre des sociétés de formation, enfin, il utilise également ces réseaux de partenariat pour la formation de ses collaborateurs (V12, 88-92). Le coût de la formation est pris en charge par OPCA (V13, 96-97).

Pour l'intégration des jeunes diplômés, comme il avait expliqué précédemment, c'est grâce à la rigueur du suivi RH qu'il pense pouvoir pérenniser les emplois, notons que le recrutement d'un collaborateur revient très cher.

Comme la majorité de ses consultants sont en délégation clientèle, l'entreprise s'autorise, une fois par an, à organiser un moment de convivialité pour ses collaborateurs, pour mieux se connaître, et pour resserrer les liens de l'équipe. L'entretien annuel permet aussi d'évaluer ou de situer ses collaborateurs par rapport à leurs attentes, leurs évolutions... (V15, 117-122).

D'après Vincent, son entreprise n'est pas portée sur la formation professionnelle (V16, 125-126). Le problème se pose quand il cherche à repositionner les informaticiens qui sont en inter-contrat (sans mission) vers d'autres axes technologiques ou d'autres métiers (V16, 128-130). Le contrat de professionnalisation est assez compliqué pour lui, car son travail de sous-traitant ne lui permet pas de mettre un contrat de professionnalisation chez un client, la loi ne l'y autorise pas (V17, 136-140).

Concernant la technologie mainframe, il affirme, contrairement aux dires de certains, qu'elle n'est pas morte car tous les traitements dans le monde bancaire, assurance ou caisse de retraite fonctionnent avec cette technologie. Les personnes qui travaillent actuellement sur cette technologie font partie de la génération de « baby boom », et la plupart d'entre eux va partir à la retraite, il faudra donc les remplacer, et pour lui, un jeune qui s'oriente vers cette technologie à un avenir certain !!!, bien plus que quelqu'un qui travaille avec de la nouvelle technologie (Java) où le marché est saturé (V18, 144-171).

VII.3 Interprétation de données

VII.3.1 L'accompagnement

Dans l'entreprise de Sylvie, c'est le responsable technique qui est chargé d'accompagner les jeunes. Son rôle comme elle indique elle-même, n'est pas d'apporter des solutions mais d'amener le jeune à trouver le bon questionnement (S11 ; 99-102), de le guider pour trouver des solutions lui-même. Dans cette entreprise, on choisit quelqu'un d'expérience pour tenir ce rôle. Comme le suggère Paul Maela, la compétence du professionnel est le savoir être, le savoir faire, le comportement, et le positionnement du professionnel, bref il faudra de la part du professionnel un vécu réfléchi. Le professionnel se constitue comme interface entre l'institutionnel et la personne à accompagner. Il doit y avoir de la part du professionnel une grande adaptabilité à la singularité de l'accompagné. L'auteur rejoint Sylvie quand elle dit que le responsable n'apporte pas de solutions mais guide le jeune à les trouver lui-même. Il affirme comme Sylvie que l'accompagnant doit avoir une posture en retrait, en retenue, pour ne pas s'exprimer à la place du jeune. Cela rejoint aussi les affirmations de Guy Le Bouëdec⁵⁸, qui souligne qu'en aucun cas il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative.

Pour aider le jeune à se prendre en main, l'entreprise de Sylvie autorise celui-ci à assister aux réunions de l'entreprise et l'incite ponctuellement à regarder comment travail les autres collègues. Cela pour permettre au jeune, d'une part de faire connaissance avec ses collègues de travail et d'autre part de voir les différentes méthodes et techniques de travail utilisées par ces collègues (S7, 85-89).

Pour sa part Vincent invoque l'accompagnement par les besoins émis par ses clients, ainsi il le traduit par la formation, et le suivi RH, le suivi commercial et les différents entretiens organisés au courant de l'année sont pour son entreprise d'autres formes d'accompagnement (V10, 62-73). Cette forme d'accompagnement rejoint l'idée de

⁵⁸ Guy Le Bouëdec, Arnaud du Crest, Luc Pasquier, Robert Stahl (2001), *L'accompagnement en éducation et formation*, 2001, L'Harmattan. (2001)

Georges Chappaz⁵⁹, selon lui chaque fois que quelqu'un est confronté à une expérience, un projet, qui exige, pour aboutir à son engagement à nul autre substituable, un accompagnement peut être une posture adéquate. Dans le cas de l'entreprise de Vincent c'est la formation qui est le moyen approprié pour accompagner ses collaborateurs. A travers les entretiens et les suivis commerciaux, nous pensons que Vincent cherche à améliorer la qualité de la communication, il organise une fois par an, une rencontre en créant indirectement une ambiance conviviale ; cette manière de procéder permet de mettre en place les moyens d'accompagnement efficace.

VII.3.2 La compétence.

Pour Vincent, les qualités que son entreprise attend d'un jeune sont d'être passionné, d'être un élément moteur, d'avoir une qualité de service irréprochable et de la mobilité car le métier de service l'exige (V8, 28-42). Il ne veut pas des jeunes qui ne viennent que pour l'argent.

Pour Sylvie, son entreprise apprécie beaucoup les gens qui sortent de l'apprentissage (S4, 32-33). Pour elle, la première expérience dans ce métier est importante. Son entreprise apprécie aussi les diplômés de la Miage surtout d'Orléans, parce qu'ils ont selon elle des compétences en plus de la technique informatique, ils connaissent l'entreprise (S4, 33-36).

Elle ne met pas en premier les compétences techniques, mais elle attend des jeunes diplômés qui ont du savoir être, de l'esprit de service. La communication, orale et écrite, est également importante pour elle, ils doivent aussi s'exprimer en anglais.

D'après elle un informaticien doit être capable d'aller chercher l'information là où elle est. Toujours selon elle, un informaticien qui n'a pas l'esprit d'équipe ne sera pas maintenu dans son entreprise (S5, 51-53). A ses yeux, il est indispensable qu'un informaticien soit « hargneux » au bon sens du terme, quand il y a un problème à résoudre, et qu'il ne trouve pas de solutions. Une petite compétence ne suffit pas, il faut être hargneux pour ne pas lâcher jusqu'à trouver la solution (S5, 54-58). Cette manière de penser compétence de

⁵⁹ Georges Chappaz (1998), *Accompagnement et formation*, CNDP/CRDP de Marseille. (1998).

Sylvie et Vincent correspond aux écrits de G. Le Boterf⁶⁰ qui définit la compétence en deux catégories :

- compétence correspond aux organisations tayloriennes du travail ; Lorsque les situations sont répétitives, routinières, simples. La compétence se limite au « savoir faire » c'est-à-dire, à savoir exécuter une opération et à respecter étroitement les consignes, selon Sylvie, c'est une petite compétence (S5, 55-56).
- compétence lorsque les situations sont complexes ; la compétence devient « savoir-agir et réagir ». Ces situations nécessitent de l'initiative, de l'innovation, du jugement face aux imprévus. Dans ce cas il ne suffit pas seulement de savoir faire, mais de « savoir quoi faire » et « quand ». Le professionnel doit savoir faire face aux aléas, aux événements. Il doit pouvoir entreprendre des activités et non seulement les exécuter. L'initiative locale, la responsabilité, l'investissement personnel sera de plus en plus demandé aux professionnels de terrain. Cela rejoint le terme « hargneux » de Sylvie (S5, 54-58).

M. Sorel et R. Wittorski⁶¹ abordent de la même manière que G. Le Boterf, mais ils utilisent de termes différents de celle de Sylvie et de celui de Vincent. D'une part Sylvie emploie le terme de hargneux (S5, 54-58) pour désigner la compétence complexe et d'autre part Vincent utilise les termes de moteur et passionné (V8, 28-42). Selon nos auteurs, ce qui est important, c'est la capacité de la personne à faire face aux inattendus et aux imprévus qui exigent l'actualisation, dans l'immédiat, des techniques apprises. Cette activation des compétences conduit à combler les angles morts des savoirs procéduraux ou des modules d'action et à permettre le renouvellement des savoir-faire acquis.

Cette activation comporte une part d'invention ou innovation, de bricolage dans le sens de l'adaptation, de capacité à changer de point de vue, ou de jugement.

Selon G. Le Boterf, les personnes aujourd'hui recherchées par l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients...) ; ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets

⁶⁰ Le Boterf, Guy. (2004). « Apprendre de l'expérience », in *éditions d'organisation, Construire les compétences individuelles et collectives*. 2004 éditions d'organisation. 278 pages

⁶¹ Sorel, Maryvonne. Wittorski, Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages

décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de valeur ; ce sont des collaborateurs engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir.

La tendance générale des entreprises, d'après les entretiens de Sylvie et Vincent sont en accord avec les propos de G. Le Boterf⁶², est de dépasser le système à prescription stricte à la taylorienne, et de coller à la réalité du terrain pour faire face aux situations. On peut constater qu'un employé peut se trouver à un moment dans les situations à la taylorienne c'est-à-dire à prescription stricte où il ne mettra en œuvre que des savoir-faire limités, tandis que dans d'autres circonstances, il aura à gérer des situations complexes et évolutives.

VII.3.3 L'ingénierie de formation.

L'entreprise de Sylvie est dans le secteur de la production informatique, elle utilise la technologie ITIL⁶³ pour la gestion des incidents. Tout son personnel est formé à cette technologie, et elle tient à ce que chaque personne de son entreprise puisse avoir accès à cette ingénierie informatique, car en cas d'un incident chaque collaborateur pourrait intervenir au moins au premier niveau. D'ailleurs elle-même est certifiée foundation de premier niveau ITIL (S13, 117-122).

Son entreprise est également partenaire de gros constructeurs informatiques du type : Microsoft, MC...

Lorsque ces partenaires sortent une nouveauté, l'entreprise de Sylvie, pour se mettre au courant de l'évolution technologique, utilise la technologie de Webcast conférence en ligne. Cela contribue énormément à la formation de son personnel.

⁶² Le Boterf, Guy. (2004). «Apprendre de l'expérience», in *éditions d'organisation, Construire les compétences individuelles et collectives*. 2004 éditions d'organisation. 278 pages

⁶³ ITIL: Information Technology Infrastructure Library. Le référentiel ITIL a été conçu par l'Office Public du Commerce Britannique (OGC Office of Government Commerce) vers la fin des années 80.

ITIL est une collection de bonnes pratiques pour assurer un management efficace du Système d'Information. Bien que développé à l'origine pour améliorer l'efficacité des services informatiques du secteur public, ITIL est désormais aussi adapté pour le secteur privé

Pour que son entreprise reste compétitive comme le préconise T. Ardouin⁶⁴, les entreprises doivent tenir compte pour leur compétitivité de deux grands axes d'amélioration :

- l'organisation du travail et le développement des compétences ;
- une organisation qui n'est pas figée mais ouverte.

En accord avec T. Ardouin, les collaborateurs de Sylvie assistent aux différents salons de l'ingénierie informatique. En plus de cela, ses techniciens tiennent une veille technologique, le but étant de rester toujours compétitif tout en développant les compétences de ses collaborateurs (S15, 128-139). Pour évaluer le travail de ces techniciens, son entreprise détermine des indicateurs au départ, cela permet de faire de comparatif à la fin pour juger de l'évolution (S16, 142-155). Cette façon d'évaluer le travail s'accorde avec T. Ardouin⁶⁵, car selon l'auteur, par l'évaluation du résultat, on pourra situer le niveau de la compétence, car elle est liée à la performance et donc à la mesure d'un résultat. L'ingénierie de formation est financée par le Fafiec⁶⁶, qui prend en charge presque la totalité des frais liés à la formation. pour avoir ce droit, son entreprise verse une cotisation correspondant à 5% de la masse salariale. D'après Sylvie, l'ingénierie de formation est stratégique pour son entreprise, car si elle ne forme pas ses collaborateurs, son entreprise est morte (S20, 184-187). Là aussi, Sylvie rejoint l'auteur, quand T.Ardouin dit que les différentes actions de l'ingénierie de formation contribuent au développement du savoir-faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation.

A travers la veille technologique, la formation ITIL de ses collaborateurs, et la visite des salons High Tech, l'entreprise de Sylvie pratique la formation investissement comme l'écrit T. Ardouin⁶⁷, ainsi la formation est considérée comme atout stratégique de développement de son entreprise. Les intérêts individuels s'inscrivent dans un intérêt général de perfectionnement de qualifications et de compétences. La formation

⁶⁴ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 15

⁶⁵ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 16

⁶⁶ Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour les SSII

⁶⁷ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 68

investissement nécessite une démarche d'ingénierie de formation où nous retrouvons les quatre temps chers à T. Ardouin ⁶⁸ qui sont : Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer.

Quand à Vincent, son entreprise ne forme pas ses collaborateurs à une technologie ou méthodologie particulière. D'après lui, les compétences de ses collaborateurs sont en adéquations avec les postes proposés par ses clients. Néanmoins, pour se mettre en phase avec la demande du client, l'entreprise accorde une formation complémentaire liée aux technologies et méthodologies du client (V11, 77-85). En ce qui concerne l'ingénierie de formation, son entreprise a des accords de partenariats avec des organismes de formation auxquels, il s'adresse pour la formation de ses collaborateurs en cas de besoin (V12, 88-91). Comme pour l'entreprise de Sylvie, c'est l'organisme paritaire collecteur qui prend en charge la quasi-totalité des frais de formation de ses collaborateurs (V13, 94-97). Nous avons eu l'impression que l'entreprise de Vincent n'a pas de politique de formation claire.

Nous pensons que son entreprise considère la formation comme une charge financière légale dont il doit s'acquitter. Ce comportement, comme le souligne T. Ardouin ⁶⁹, est souvent présent dans les petites SSII compte tenu du faible budget formation, de la prise en charge de la fonction formation par une personne souvent, voire à part, de son activité principale, et de la difficulté de monter des actions.

Mais si ce comportement est compréhensible dans les petites entreprises, on le trouve encore plus parfois dans des entreprises plus importantes et disposants de moyens, financiers et humains, plus conséquents.

VII.3.4 La professionnalisation.

D'après Sylvie, à chaque bilan annuel, son entreprise détermine le projet de formation du collaborateur, qui est planifié sur trois ans. Nous avons voulu savoir s'il s'agissait d'un contrat ou d'une période de professionnalisation et, selon elle, son entreprise adopte la formule la plus adaptée. Elle peut par exemple utiliser la VAE (Validation des Acquis de

⁶⁸ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 35

⁶⁹ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 67

l'Expérience) pour quelqu'un qui a arrêté ses études depuis longtemps. Son entreprise étudie chaque cas indépendamment (S18, 170-175).

Concernant l'entreprise de Vincent, il utilise un contrat de professionnalisation pour ses activités administratives. En dehors de ça, il nous précise que ce type de contrat est très compliqué en mettre en œuvre dans une SSII, car comme ses collaborateurs travaillent tous en délégations clientèles, c'est-à-dire que leurs savoir-faire sont en phase avec ce que demande le client, il ne peut pas mettre des stagiaires en contrat de professionnalisation chez un client, la loi ne l'autorise pas d'après lui (V17, 136-139). D'après notre expérience des SSII, nous savons que cela est possible pour les SSII qui font de l'infogérance⁷⁰ ou de la TMA⁷¹, ainsi que pour les SSII qui ont signé des contrats au forfait avec le client.

Nous avons eu l'impression lors de notre entretien que la professionnalisation n'est pas vraiment mise en œuvre et pourtant, selon l'enquête Emploi/Formation⁷²

Il y a un recours accru aux contrats et périodes de professionnalisation. Evolution de la réglementation aidant, cela commence à entrer dans les mœurs. Il s'agit de parcours de formation sur mesure, visant un emploi précis, pris en charge par le fonds de formation de la branche et exonéré de charges patronales. Le Fafiec a ainsi endossé 4 000 contrats de professionnalisation en 2005, 2 400 au premier semestre 2006. Près d'une SSII sur deux s'y serait mise, l'enquête à laquelle ont répondu quatre-vingt-dix DRH de tailles diverses (de 10 à 10000 salariés).

L'objectif de contrat ou de période de professionnalisation est de valider une qualification professionnelle :

- diplôme ;
- titre professionnel ;
- Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ;

⁷⁰ INFOGERANCE, Se dit d'une entreprise qui sous-traite à un spécialiste la gestion de son informatique

⁷¹ La maintenance applicative consiste à conserver un programme informatique dans un état lui permettant de remplir sa fonction. Correction d'erreurs, adaptation du fonctionnement à de nouveaux cas de figure, maintien des performances malgré des utilisateurs de plus en plus nombreux figurent parmi les principales opérations à réaliser. Lorsque celles-ci sont confiées à un tiers, à un prestataire extérieur, on parle de Tierce Maintenance Applicative (TMA)

⁷² Le monde informatique.fr, panorama SSII, 4^e édition

- ou encore une qualification correspondant aux référentiels métiers de la Branche des métiers de l'informatique, de l'ingénierie, du conseil et des foires et salons, ou de ces métiers transverses.

Les publics concernés par ces dispositifs :

- jeunes de moins de 26 ans ;
- demandeurs d'emplois de 26 ans et plus, recrutés en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) ou en CDD (Contrat à Durée Déterminée) ;
- bénéficiaires de minima sociaux (RSA⁷³, ASS⁷⁴, AAH⁷⁵) ou du contrat unique d'insertion.

VII.3.5 Cotisation de SSII à l'OPCA⁷⁶.

Pour que l'organisme collecteur prenne en charge les salariés de SSII, celles-ci versent une cotisation annuelle auprès d'un organisme collecteur agréé, pour le secteur informatique c'est le Fafiec⁷⁷ qui collecte les fonds. Nous vous présentons ci-après les différents taux de cotisation des entreprises.

Dispositif légal : paiement des contributions avant le 1^{er} mars

Masse Salariale Brute 0,55%		Masse Salariale des CDD * 1%
0,15% Professionnalisation	0,40% Budget Formation	Contribution due si présence de contrat à durée déterminée dans l'entreprise
Versement Total OPCA	Versement Total OPCA	Versement Total au Fongecif ou Opacif

Tableau 3 : «Cotisation de SSII de moins de 10 salariés »

⁷³ Revenu de Solidarité Active

⁷⁴ Allocation de Solidarité Spécifique

⁷⁵ Allocation aux Adultes Handicapés

⁷⁶ Organismes paritaires collecteurs agréés

⁷⁷ L'OPCA **FAFIEC** (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) finance la formation professionnelle des métiers de l'informatique, de l'ingénierie et du conseil

Masse Salariale Brute 1,05%		Masse Salariale des CDD * 1%
0,15% Professionnalisation	0,90% Budget Formation	Contribution due si présence de contrat à durée déterminée dans l'entreprise
Versement Total OPCA	Versement à L'OPCA ou dépenses directes de l'entreprise	Versement Total au Fongecif ou Opacif

Tableau 4 : «Cotisation de SSII entre 10 de 19 salariés »

Masse Salariale Brute 1,6%			Masse Salariale des CDD * 1%
0,50% Professionnalisation	0,90% Budget Formation	0,20% Congé individuel	Contribution due si présence de contrat à durée déterminée dans l'entreprise
Versement Total OPCA	Versement à L'OPCA ou dépenses directes de l'entreprise	Versement Total au Fongecif ou Opacif	Versement Total au Fongecif ou Opacif

Tableau 5 : «Cotisation de SSII de plus de 20 salariés »

En ce qui concernant le financement de plan de formation de SSII, L'employeur peut organiser lui-même les actions de formation (formation en interne, c'est le cas des grosses SSII qui ont leur propre centre de formation (comme : Sopra, Atos, Logica etc...) ou peut avoir recours à une formation externe par un organisme de formation.

Pour la formation en interne, sont imputables au titre de la formation continue :

- La rémunération des enseignants salariés de l'entreprise, à temps plein ou à temps partiel
- La rémunération du personnel non enseignant affecté à l'organisation et l'administration des stages
- Les frais de fournitures et de matières d'œuvre

- Les dépenses de fonctionnement des stages (entretien des locaux de formation et du mobilier, dépenses liées au fonctionnement pédagogique, abonnements à des publications)

Pour la formation en externe, comme l'organisation de Vincent (V12, 88-91), l'entreprise peut ou pas avoir des accords de partenariat ou de sous-traitance avec un organisme de formation, les frais de formation sont pris en charge par un organisme collecteur.

CONCLUSION

A travers ce que nous avons pu voir tout au long de notre recherche, il nous a été permis de constater qu'il existe trois sortes de SSII, mais qu'elles sont globalement managées de deux manières distinctes.

La première manière consiste à privilégier la stratégie d'investissement en formation comme le dit T. Ardouin⁷⁸. Dans ce cas les SSII mettent à la disposition de leurs équipes des moyens financiers, à l'instar de l'entreprise de Sylvie, pour améliorer les compétences de leurs collaborateurs ainsi que la compétitivité de l'entreprise.

Ces types de SSII répondent positivement à notre problématique, car leurs manières de fonctionner en contrat de partenariat⁷⁹ ou de sous-traitance avec les donneurs d'ordre les amènent à gérer eux-mêmes les projets informatiques, par la TMA ou l'Infogérance. Cela facilite l'accompagnement, la formation, la professionnalisation donc l'intégration des jeunes diplômés en général et des jeunes diplômés non issus de l'informatique.

La deuxième manière de fonctionner des SSII, consiste à travailler sous la forme de la délégation clientèle. Ces types de SSII sont à l'écoute du client, elles travaillent en mode de la sous-traitance⁸⁰, voire de la sous-traitance en cascade⁸¹, dans la quasi-totalité des cas. C'est un mode de fonctionnement comparable à celui des agences d'intérim. Nous pouvons

⁷⁸ Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. Page 68

⁷⁹ Selon Roland Fonteneau, Maître de conférences université de Tours François Rabelais, Le travail en partenariat consiste à définir et réaliser un projet avec des acteurs et des organisations clairement identifiés. Le projet est central et chaque partenaire doit faire un effort afin d'accepter, jusqu'à un certain point, de mélanger sa culture à celle de autres.

Le partenariat peut aussi désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs.

⁸⁰ Selon Roland Fonteneau, Le travail en sous-traitance consiste à réaliser par un autre une partie de son projet et il n y a pas d'autonomie ni même de mélange de cultures dans ce système.

⁸¹ **Sous-traitance** : prestation de services assurée sous spécifications par un fournisseur pour le compte d'un client, soit hors de son métier de base (sous traitance de spécialité) soit dans le cadre de son métier de base (sous traitance de capacité). Lorsqu'un sous-traitant fait lui-même appel à un autre sous-traitant, la sous-traitance est dite en cascade (Jean-Jacques PLUCHART).

avancer que, dans ce cas, la politique de formation n'existe presque pas et qu'une formation n'est planifiée que sur demande du client.

Dans les deux cas, les effets du turn-over sont très importants dans ce secteur d'activité. Selon le Syntec⁸², le turn-over oscillait entre 11 % et 13 %. De son côté, le Munci (Mouvement pour une union nationale et collégiale des informaticiens), l'évalue plutôt à 15 %. Les SSII doivent être en mesure de répondre à la demande de leurs clients, bon nombre de SSII ont redoublé d'efforts pour fidéliser leurs salariés. D'autres continuent de s'enfermer dans une vision à court terme, difficilement compatible avec les aspirations de leurs collaborateurs.

Elles ne jugent pas utiles, par exemple, d'investir dans la formation, encore moins dans des projets de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), très lourds à mettre en place. Il est indispensable pour ces SSII de pérenniser l'emploi de leurs collaborateurs en mettant en place comme le préconise Vincent (V14, 105-108) un suivi RH important, mais aussi une politique d'investissement de formation adaptée aux intérêts de l'entreprise, de même une politique salariale raisonnable. Ces facteurs réunis peuvent intervenir dans l'attractivité de ces SSII auprès de jeunes diplômés qui pourront faire évoluer leurs compétences personnelles tout en contribuant efficacement à la compétitivité de l'entreprise.

⁸² Information de 01netpro du 30 juin 2008

ANNEXES

Convention de transcription entretien

[...]	Silence ou grand silence
[Blabla]	texte (coupé) inaudible
Bla- :	ne finit pas les mots (mot tronqué)
Hy...per :	accentuation d'un mot
A1 [phrase] a1 [phrase]	Chevauchement
/	Intonation montante
0.....0	murmure
[dif/fit]	doute incertain

En trainant un mot ex : **travaillé :::**

Grille d'entretien

Quel type de profil recherchez-vous ?

Quelle sont les compétences clés que vous attendez ?

Quel type d'accompagnement est-il organisé pour ces jeunes diplômés ?

Comment sont-ils formés, quelle est la technologie ou méthodologie utilisée ?

Pouvez-vous me parler de la formation continue et de la professionnalisation (période ou contrat) de votre entreprise ?

Pouvez-vous me donner votre sentiment sur la technologie mainframe ?

Quelle est la part de jeunes non issus de la formation information dans votre recrutement ?

Comment sont-intégrés ces jeunes diplômés ?

Quel est votre observation de la technologie mainframe par rapport aux jeunes diplômés ?

Entretien 1 - Sylvie, 16 mars 2010.

**1) S1 : Dans un premier temps... Je je vais vous demander de m'expliquer votre
2) fonction au sein de l'entreprise**

3) s1 : D'accord moi je suis donc directeur générale de la société qui s'appelle [XXXXxx xx
4) xxxx], on a changé de nom au premier février donc je ne sais pas si vous avez ce nom
5) là, donc je suis directeur générale et donc en tant que directeur générale, j'occupe les
6) fonctions que l'on appelle front d'office chez nous par opposition à back office à
7) savoir le front office c'est le recrutement des collaborateurs et leurs intégrations,
8) heu...les suivis de leur carrière en fait bilan annuels etc... et même chose pour les
9) clients j'occupe la fonction commerciale trouver les clients les suivre et poursuivre et
10) donc par opposition au back office qui est donc une fonction de direction
11) administrative et financière qui est occupé par Jean marc D. chez nous en tant que
12) président, heu tout ce qui est juridique heu tout ce qui est comptable en fait celui qui
13) va gérer tout ça moi tout ce qui est front office client et collaborateur.

14) S2 : D'accord dans ce cas là quel type de profil recherchez-vous ?

15) s2 : tout à fait il y a 2 aspects il y a le savoir faire et puis le savoir être, qui est au
16) moins aussi important. Alors en terme de savoir faire nous, nos métiers sont dans le
17) domaine de l'architecture informatique par opposition au développement, heu donc
18) on travaille dans les différents métiers de la production informatique mm mais
19) également le système, le réseau et la sécurité ça c'est l'aspect donc compétence et
20) donc les compétences maintenant en terme d'outils qu' on va rechercher donc doit
21) comporter trois environnement différents heu Windows environnement Microsoft au
22) sens large l'environnement Linux Unix et puis l'environnement mainframe et dans
23) l'environnement mainframe je vais mettre un tout petit peu de As/400 et de Z/OS donc
24) grand system IBM en fait , alors sur ce domaine là si on rentre plus en profondeur
25) donc il va y avoir une compétence dans tout ce qui est production autour des
26) ordonnanceurs donc contrôle/m [ca sept] plein d'autres hum... tous les outils qui
27) peuvent tourner dans l'environnement Z/OS pour maintenir la production et suivre la
production.

**28) S3 : D'accord làle profil donc heu... le profil c'est de de de gens expérimentés
29) uniquement ?**

30) s3 : Non pas uniquement heu...mm

31) S4 : Au niveau de jeunes diplômés....

32) s4 : Au niveau de jeunes diplômés dans ce cas là ça être hun...on apprécie beaucoup de
33) gens qui ont fait de l'apprentissage et ça existe ça existe également dans les écoles
34) d'ingénieurs heu... j'avoue que du coup ils ont vraiment une première expérience et
35) puis sinon en fait on aime bien les diplômés du ... de la Miage à Orléans hun parce que
36) en fait ils ont une compétence donc ils connaissent l'entreprise puis que nous nos
37) clients heu... ils sont deux types de client d'une part de grands comptes, là ou en est
38) fait l'informaticien il va être au niveau du service informatique donc il n'a pas besoin
39) de connaître l'entreprise au sens large par contre on a une grosse clientèle qui est le
40) PME là le client ne vous parle pas informatique, il vous parle besoin si vous ne
41) comprenez pas comment est géré une entreprise du tout c'est compliqué pour
42) l'informaticien de... être capable de proposer des solutions au fait au client.

**43) S5 : Vous avez parlé de compétence, mais heu...pouvez-vous me dire les
44) compétences clés que vous attendez ?**

45) s5 : Alors ça sera, les compétences....les premières compétences que j'attends sont pas
46) des compétences techniques, ça doit être le savoir être à savoir avoir l'esprit du
47) service, donc quelqu'un qui a une capacité de communication heu...importante écrite
48) et orale quand je dis écrit c'est Powerpoint c'est aussi mail c'est aussi les langues
49) parce que nos clients grands comptes heu...l'anglais c'est plus au choix au fait
50) aujourd'hui heu donc en terme de valeur c'est l'esprit d'équipes aussi heu... il faut
51) être capable d'aller chercher l'information là ou elle est, s'intégrer dans bien une
52) équipe, aujourd'hui un expert technique qui ne s'intégrera pas dans l'équipe il n'est
53) pas maintenu dans son poste, ça c'est important et quelqu'un qui soit également en
54) terme de caractère hargneux au bon sens du terme, c-a-dire que nous en informatique
55) quand on fait appel à nous, c'est parce qu'il y a une panne qui n'a pas été résolue ni
56) au niveau un, ni au niveau deux, donc ce pas d'avoir une petite compétence heu qui
57) va al...il faut être hargneux pour ne pas lâcher jusqu'à ce que l'on trouve et
58) également d'avoir une envie et une volonté de se former heu très très régulièrement
59) de progresser très très régulièrement dans les cinq années sur lesquelles on s'engage
60) mutuellement de travailler ensemble chez nous ça veut dire une
61) formation...obligatoirement une formation de certification par an.

**62) S6 : D'accord ok je reviens un tout petit peu en arrière donc est-ce que vous
63) pouvez me dire heu la part de jeunes diplômés non issus de la formation
64) informatique, s'il y en a dans votre recrutement ?**

65) s6 : Oui il y en a mais pas beaucoup heu heu ils ont parfois qu'une... j'en ai un en
66) informatique qui vient du process industriel et lui m'aide beaucoup pour tous les
67) projets industriels hum lui il a fait un tout petit peu de l'informatique mais de la
68) formation informatique pure et puis j'en ai un autre également qui a fait un BTS donc
69) heu hum c'est pareil c'est souvent heu... informatique industriel en fait qui vienne pas
70) forcément l'informatique ce n'est pas un outil au départ donc en fait sur vingt deux
71) personnes aujourd'hui on doit en avoir deux qui n'ont pas fait la formation
72) informatique.

**73) S7 : Heu heu... pouvez-vous me dire le type d'accompagnement organisé pour
74) ces jeunes ?**

75) s7 : Alors pour les jeunes ça va être du tutorat c-à-dire qu'en fait nous, on a intégré
76) hum je vais citer un exemple on a intégré un jeune qui a bac + 4 débutant mais avec
77) deux ans d'apprentissages dans son cursus de bac + 4 il a fait deux ans
78) d'apprentissages et bon la la compétence qu'il a [**acqueur**] ...principalement
79) c'est nos valeurs et notre manière de travailler donc il heu est arrivé au mois de janvier
80) hum il a été en double avec hum le responsable technique donc le responsable de vingt
81) personnes pendant tout le mois de janvier en temps plein heu en mi-temps à peu près
82) en février là aujourd'hui il est en accompagnement toujours avec cette personne heu
83) hum ponctuellement en fonction de ses besoins mais cependant il a également été
84) accompagné plusieurs membres de l'équipe courant février en fait pour comprendre
85) d'autres méthodes un peu de fonctionnement, c'est beaucoup par l'accompagnement
86) qu'on va le faire et la participation à toutes nos réunions qu'on fait, heu pour qu'il voit
87) qu'en fait, personne ne sait tout en informatique et puis il faut vraiment aller
88) demander aux autres et puis heu il faut être au courant finalement de compétences des
89) autres c'est au moins aussi important que d'être super fort soi-même en fait.

**90) S8 : D'accord le tuteur là, la personne qui s'occupe de l'accompagnement il est
91) salarié ?**

92) s8 : Oui

93) S9: OK d'accord

94) s9 : il a été formé au tutorat

95) S10 : formation de tuteur ?

96) s10 : Oui, il a été formé tuteur, je pense qu'on ne s'invente pas tuteur.....

**97) S11 : Non surement pas, en réfléchissant je ne connais pas très bien la définition
98) de tuteur, est-ce celui qui guide ?**

99) s11 : C'est un coach heu c'est un coach, en effet, il ne va pas être, il ne va pas
100) emmener des solutions à la personne de la manière qu'il le forme ce comme ça, c'est
101) d'amener le bon questionnement, c'est-à-dire il va dire au jeune tu crois, tu penses que
102) ce quoi la solution heu est-ce tu poses cette question là etc....l'emmener lui-même à
103) trouver pas à lui dire que la solution c'est ça, sauf pour l'aspect documentation là on
104) est un peu plus dictatoriaux ou en fait on regrette parfois que dans les formations
105) informatiques ou alors dans l'informaticien classique (sourire) la doc ce n'est pas ça
106) qui l'amuse le plus heu par contre nous en fait on a des normes de documentations
107) heu donc tous les gens qui travaillent les vingt personnes si on veut qui se retrouvent
108) dans la documentation client il faut qu'il soit tous les même et on est assez heu hum
109) on ne donne pas le choix il n'y a pas de latitude surtout pour la première année pour
110) la personne Ça n'empêche pas aux gens de faire des propositions d'amélioration
111) mais la première année la doc on l'applique tel quelle pour être sur que ça soit fait.

**112) S12 : Alors comment sont-ils formés ces jeunes, quelle est la technologie, quelle
113) est la méthodologie utilisée ?**

114) S12 : Alors nous on est très ITIL parce qu'on est en production informatique, donc
115) vous devez connaître la méthode ITIL

116) S13 : Non !!! (8'56)

117) s13 : Gestion d'incident, heu est-ce un incident, est-ce un problème, donc tous nos
118) gens même le secrétariat chez nous, même moi je suis certifiée foundation heu
119) premier niveau d'ITIL, heu c'est la méthode de base pour comprendre en effet
120) l'origine du problème. Est-ce un problème, est-ce un incident ou est-ce je le remonte
121) est-ce de la stratégie de l'entreprise est-ce voilà on est très là dedans, en fait donc un
122) de premier de formation qui suit le trois premier mois c'est ITIL Foundation.

**123) S14 : D'accord à part cette formation d'ITIL il y a une technologie qui permet à
124) ces jeunes d'apprendre leur métier ?**

125) S14 : ils font bosser beaucoup d'autoformation et puis nous on a beaucoup de webcast
126) en faite on de de...

127) S15 : Webcast ?

128) s15 : Cast voilà en fait de chat en li... en fait de conférence en ligne parce que on est
129) partenaire de Microsoft, on est partenaire de MC, de différents gros constructeurs
130) comme ça dès qu'ils sortent de nouveaux produits ou quand ils ont de nouvelles
131) versions, il y a des conférences hum sur le web qui sont souvent entre 18 et 19 heures
132) où là les gens apprennent énormément, en fait c'est important et puis ils font
133) beaucoup de veille technologique ils ont la possibilité d'aller tous les 6 mois à un
134) salon qu'ils choisissent, heu ils ont la possibilité ils ont un budget hum ils ont un
135) budget annuel ce n'est pas énorme c'est toujours ça de 500 euros de de... comment
136) dirais-je de se faire prêter des logiciels ou des versions de logiciels heu pour être
137) capable de faire un maximum de veille, ils ont l'obligation dans leur contrat de travail
138) d'avoir un projet de veille par an heu ils doivent montrer au reste de l'équipe une fois
139) par an en fait chacun.

**140) S16 : Comment on peut évaluer que la personne a bien compris cette formation,
141) comment vous l'évaluez ?**

142) s16 : Avec des indicateurs précis, au départ, au démarrage en fait on détermine des
143) indicateurs heu donc l'indicateur ça va être par exemple heu c'est lui qui les
144) détermine les indicateurs donc il dit je vais faire par exemple de la veille, heu sur ...
145) je dis n'importe quoi, sur les outils Linux en manière d'ordonnancement un exemple
146) au hasard heu ben voilà combien l'indicateur sera quoi ce par exemple j'ai trouvé
147) quatre outils que je sois à même de faire un comparatif de ces outils que je les ai
148) testés etc.... celui qui les a mis ces indicateurs, après ce blanc noir en fait pour moi,
149) je ne suis pas technique à l'origine, c'est assez facile parce que les indicateurs il faut
150) que je les comprenne que je puisse facilement, il faut qu'il soit heu heu en fait
151) atteignable, il ne faut pas qu'il me dise il faut que je teste dans l'année 70 outils parce
152) qu'il ne saura pas le faire heu donc moi je valide que ces indicateurs soient
153) atteignable heu qu'ils soient compréhensif par tous et puis du coup qu'il puisse les
154) atteindre pour faire le point au milieu de l'année pour être sûr qu'il peut
155) atteindre ces objectifs.

**156) S17 : On avance, on arrive vers la fin, quel est votre sentiment sur la formation
157) continue et la professionnalisation dans votre entreprise ?**

158) s17 : He ben c'est indispensable, elle est indispensable, je vous dis nous
159) obligatoirement c'est une formation par an heu et une certification technique par an
160) obligatoire et c'est encore plus important heu pour les gens qui vont avoir une
161) fonction de management parce que l'informaticien classique il n'a pas dans son
162) cursus scolaire du tout de notion de management et donc en fait quand à un moment
163) donné il doit gérer des...projets au bout de quelques années de carrières heu ça c'est
164) très indispensable, il ne faut pas avoir l'impression que le management c'est quelque
165) chose qu'on apprend sur le tas, parce qu'on apprend beaucoup mieux en ayant eu des
166) méthodes, moi je crois surtout beaucoup à des notions qui ne sont pas technique, cela
167) ou la formation continue va être plus sensible en fait, gestion de conflits
168) heu... ce 1 type chose par exemple

169) S18 : Ok, la professionnalisation ça seee... passe comment dans votre entreprise

170) s18 : On fait à chaque bilan annuel, on détermine le projet du collaborateur à trois ans
171) et en fonction du projet à trois ans, quelqu'un qui dira moi je veux être à trois ans
172) DBA Oracle parce qu'on ne peut pas devenir du jour au lendemain DBA, c'est-à-dire
173) il aura plusieurs niveau de formation à atteindre au niveau d'Oracle et on le planifie
174) sur trois ans et puis donc on voit qu'il soit compatible avec son agenda etc....mais on
175) détermine ça, tous les ans on pousse à trois ans.

176) S19 : Comment ça se passe, en période ou en contrat de professionnalisation ?

177) s19 : ça dépend de ce qui est le plus adapté, par exemple j'ai quelqu'un qui veut faire
178) un bilan d'évaluation d'acquis d'expérience parce que c'est quelqu'un qui a arrêté ses
179) études à Bac + 2, il a largement le niveau au dessus heu on a déterminé que c'était
180) plutôt en fait une bonne période parce que là pour le faire le VAE c'est quand même
181) un peu costaud heu pour un Bac + 4 et donc je n'ai pas de méthodes type, j'allais
182) dire on étudie chaque cas indépendamment et on met en place chaque formule.

183) S20 : Alors qui finance ces formations ?

184) s20 : Alors le FAFIEC pour une grosse partie heu c'est claire notre OPCA en fait
185) heu puis nous on a au niveau de la masse salarial presque 5% de la masse salariale en
186) formation c'est le nerf de la guerre pour nous, notre stratégie c'est d'être expert et
187) donc si on ne forme pas nos gens on est mort

**188) S21 : C'est-à-dire le FAFIEC prend en charge la formation et puis vous prenez
189) en charge le reste ?**

190) s21 : Voilà le salaire et puis la non facturation chez le client tout à fait.

**191) S22 : Pouvez-vous me donner votre sentiment, cette question j'ai dû mal à la
192) tourner**

193) s22 : Rire

**194) S23 : Votre sentiment sur la technologie mainframe, vous en tant
195) qu'observatrice que pensent les jeunes de cette technologie ?**

196) s23 : Ils comparent souvent ça comme le minitel au début (rire....) heu mais j'allais
197) dire ça c'est les premières impressions un peu parce que ils ont le pc chez eux c'est un
198) peu différent, heu dès qu'ils travaillent dessus en fait au bout de quelques semaines
199) quelque mois, heu les jeunes heu vont apprécier la rigueur, en disant en fait pour moi
200) que pour un jeune par exemple qui n'aura pas justement une très haute compétence
201) technique ni du recul sur ce qu'il faut faire, ce qui faut pas faire, ça va lui permettre
202) en fait d'être beaucoup plus cadré heu c'est structurant en fait et ça ne les contraint
203) pas à faire du mainframe toute leur vie, mais ça va les structurer toute leur vie par
204) contre, donc ça c'est ce que ressort de l'intégration des jeunes sur ce type de cursus.

**205) S24 : Ces jeunes qui travaillent sur le mainframe, sont des non informaticiens ou
206) ce sont des gens qui connaissent déjà l'informatique ?**

207) s24 : Ce sont de gens qui connaissent déjà l'informatique, heu nous on propose par
208) exemple on a fait avec SUPINFO là ici, heu on propose en fait de les former, ha
209) de...les embaucher, de les former, de les faire rentrer sur des gros projets, ce qui les
210) motive ça va être la grandeur du projet etc....heu on arrive sans trop de difficulté à
211) leurs faire voir le projet plutôt que la technologie et puis alors après quand ils
212) connaissent la technologie, comme je le disais tout à l'heure, ils trouvent ça plutôt
intéressant.

213) S25 : Ils ne sont pas déçus ?

214) s25 : Non ; ils sont plutôt méfiants au départ, mais pas déçus.

215) S26 : Ces jeunes là, combien de temps restent-ils dans l'entreprise ?

216) s26 : Cinq ans en moyenne

217) S27 : Et ils partent pour quel motif ?

218) s27 : Souvent ils rentrent chez un client fixe par exemple heu ou alors pour faire autre
219) chose mais j'allais dire aujourd'hui de savoir ce qu'on fera nous tous dans cinq ans,
220) moi je ne sais pas quoi donc, l'engagement morale que je demande aux gens quand ils
221) rentrent chez moi c'est qu'on se fait grandir mutuellement pendant cinq ans, ce qu'on
222) fera dans cinq ans je ne sais pas bien donc c'est déjà bien je trouve en fait heu...

223) S28 : Mais cinq ans c'est pas mal déjà !!!

224) s28 : C'est pas mal, on peut faire quelque chose, ce que je leur dis on peut arriver à
225) construire vraiment un cursus de progression technique et de savoir être sur cinq ans
226) c'est quelque chose de pas mal heu....

227) S29 : Cinq c'est une bonne expérience... de travail... !!!

228) s29 : Et oui voilà c'est ça, et après on a le droit de déménager, voire de rentrer en
229) fixe, on a tous les droits donc.

230) S30 : Avez-vous quelque chose à rajouter dans cette partie ?

231) s30 : Non, en fait moi c'est une technologie qu'on me dit, moi j'ai commencé en 84
232) l'informatique, on me dit que c'est mort depuis là, mais ça vit quand même très très...
233) bien heu là par exemple il faut savoir qu'en terme de prestations de service sur la
234) région centre heu il y a près plus de huit cents prestataires qui travaillent sur Z/OS
235) dans le contexte du projet usine retraite, heu donc ce n'est pas neutre sur une région,
236) comme actuellement, c'est un projet qui va au moins durer jusqu'à 2014, donc c'est
237) vraiment des projets sur lesquels il faut former du monde

**238) S31 : Ma dernière question que je pose d'ailleurs en désordre, comment
239) procédez- vous pour le recrutement ?**

240) s31 : Le.., on travaille avec Monster, lesjeudis en fait, tout ce qui est jeu de bord
241) comme ça en fait

242) S32 : Monster c'est le plus.... ?

243) s32 : Oui c'est le plus, ça marche mieux que lesjeudis

244) S33 : Lesjeudiss.com vous dites ?

245) s33 : Lesjeudiss.com c'est moins bien, en tout cas nous on recrute beaucoup moins, et
246) on trouve une meilleure qualité chez Monster. 90% c'est sur Monster.

247) S34 : Comment ça se passe concrètement ?

248) s34 : Monster.fr !!!

249) S35 : c'est-à-dire vous avez besoin de recruter vous envoyez un...

250) s35 : Non non moi je ne fais pas comme ça, moi je recrute en permanence c'est-à-dire
251) en fait heu je suis abonné à Monster et on me pousse tous les CV région centre
252) production et infrastructure et j'ai un automate en fait qui me l'envoie tous les matins,
253) tous les matins, moi ça fait partie de mon job quotidien, je regarde les CV, si je
254) trouve des CV qui sont intéressants, je les reçois souvent des gens bien souvent
255) de gens en poste et donc il faut trois mois de préavis de toute les façons, je les
256) reçois et si j'ai envie de les embauchés, je vais commencer à chercher à aller voir mes
257) clients pour savoir...c'est l'autre sens que je travaille, pour c'est une ressource, heu
258) c'est une ressource que je ne fais pas appel que quand j'en ai besoin, heu j'estime ça
259) doit être continue si on veut être efficace sur ce type de chose.

260) S36 : Monster, c'est un abonnement annuel est-ce ce cher ?

261) s36 : Oui, plus de mille euros par mois !!!!

262) S37 : Mille par mois (étonnement) !!!?

263) s37 : Par mois oui, pour l'entreprise, selon la taille de l'entreprise, plus on est gros
264) plus on paie cher, nous on est que 22, dont on paie moins cher je pense, c'est très
265) cher bon si vous voyez un recrutement en moyenne en entreprise ça coute cinq mille
266) euros le temps que j'y passe tout compris entre le temps que j'ai passé mon
267) abonnement Monster heu tout mes CV je les stocke sur un outils qui s'appelle
268) CV traqueurs pour pouvoir être efficace heu ça me coute cinq mille euros en moyenne
269) en fait, tous les salons qu'on fait dans les écoles dans les choses comme ça, le stage
270) qu'on prend ça me coute cinq mille euros le recrutement.

280) S38 : Je vous remercie beaucoup de m'avoir accordé cet entretien.

Entretien 2 – Vincent, 18 mars 2010

1) **V1 : Bonjour**

2) v1 : Bonjour

3) **V2 : Actuellement je suis en formation d'ingénierie de formation à l'université de**
4) **Tours, je dois présenter un rapport sur la formation et l'intégration des jeunes**
5) **diplômés dans une SSII, c'est pourquoi je vous ai demandé cet entretien, parce que**
6) **vous recrutez des informaticiens jeunes et moins jeunes (rire)...., donc heu... pour**
7) **commencer dans un premier temps je vais vous demander votre fonction au sein de**
8) **cette entreprise**

9) v2 : Je suis directeur d'agence en fait d'XXXX centre.

10) **V3 : Quel type de profil recherchez-vous ?**

11) v3 : Aujourd'hui heu profil heu ingénieur de préférence, heu après sur toutes les
12) technologies du marché heu qui existent que ça soit nouvelle techno, [**bia, scrm**], heu
13) informatique industrielle également en fait mainframe.

14) **V4 : D'accord vous faites de l'informatique industrielle aussi ?**

15) v4 : Oui

16) **V5 : Ha d'accord, comment procédez-vous pour les recruter ?**

17) v5 : Trois axes, celui qu'on privilégie c'est la cooptation, heu 2ème axe le sourcing
18) ⁸³sur les sites du style Monster, APEC, et puis troisième axe en fait ben ban heu les
19) annonces heu en fait sur les sites de recherche d'emploi dont APEC essentiellement
Monster.

20) **V6 : Monster ça se passe comment, c'est payant ou pas ?**

21) v6 : oui c'est payant et ce n'est pas donné

22) **V7 : Ok, quelle est la part des jeunes non issus de la formation informatique dans**
23) **vos recrutements ?**

⁸³ Le **sourcing** est un terme anglais utilisé dans les achats et les RH pour désigner le fait de trouver soit des fournisseurs soit des candidats. Le terme vient du verbe anglais "To Source".

24) v7 : Aujourd'hui heu quasi nulle heu, très peu d'autodidactes heu... oui très peu
25) d'autodidactes en fait je pense que sur l'agence c'est 0%, heu au niveau du groupe
26) j'aurai tendance à dire que c'est quoi si 2 ou 3% et encore c'est le grand max.

27) V8 : Quelles sont les compétences clés que vous attendez ?

28) v8 : Alors ce qu'on attend en fait aujourd'hui des jeunes pour intégrer une société de
29) service heu... c'est 1. C'est être moteur, quand je dis moteur c'est passionné par ce
30) qu'ils font, pas être simplement là parce que l'informatique est un métier qui recrute et
31) voilà qui paye pas trop mal, mais surtout être moteur, on attend également heu d'eux
32) heu...d'avoir une qualité de service du coup qui soit irréprochable, il faut être
33) conscient que lorsque les sociétés font appel heu enfin quand les clients finaux font
34) appel à des sociétés de service heu il y a un coût relativement élevé, un coût qui est
35) supérieur à celui d'un recrutement heu et du coup heu... ce qu'ils attendent derrière
36) c'est que la qualité du service soit irréprochable donc voilà et puis on attend également
37) heu aujourd'hui on a un problème avec ça heu tous mes confrères pourrons vous le dire
38) heu que les gens soient mobiles, notre métier de service impose en fait heu qu'on soit
39) mobile donc le fait de dire à un jeune qu'il sera recruté sur Orléans par exemple et
40) qui heu travaillera 40 ans sur Orléans est une hérésie en fait, heu compte tenu du
41) marché actuellement et avenir c'est un impossible qu'il faut vraiment s'inscrire dans la
42) politique de mobilité...

**43) V9 : Comment dans un entretien heu qui dure en réalité une demie heure ou une
44) heure au plus, comment vous pouvez déterminer que la personne en face
45) correspond à ce que vous recherchez ?**

46) v9 : Heu alors ça c'est une question bouteille on va dire (rire)heu déjà en fait le
47) feeling, heu le feeling en fait de la personne il y a le CV de la personne en fait qu'on
48) va étudier, comment la personne se présente également comme j'ai tendance à dire
49) dans notre métier aujourd'hui c'est 60% de relationnel et 40% de technique, donc
50) voilà il faut et puis heu cette personne ait ces qualités là et puis en fait c'est aussi par
51) rapport à un jeu de questionnement heu comment la personne va répondre heu au
52) questionnement qu'on va lui faire heu sur les aspects mobilités par exemple sur les
52) aspects salaires et [vaut] une personne qui commencé comme que j'ai vu récemment
53) en me disant, sa principale motivation pour changer de société est la rémunération, il
54) va sans dire qu'il repasse la porte très rapidement heu parce que ce n'est pas ça veut

55) dire, ce quelqu'un qui est là dans un but financier ça ne sert à rien, donc on ne peut pas
56) construire donc voilà pour ça dans tout les entretiens de recrutement aujourd'hui je suis
57) accompagné de ma chargée de recrutement qui est une vision beaucoup plus drh que
58) technique, ça permet en fait de faire un mixte et d'avoir en fait un choix qui est
59) quasiment irréprochable....

**60) V10 : Quel type d'accompagnement est organisé pour les jeunes diplômés que
61) vous embauchez ?**

62) v10 : Mais en fait il y est heu principalement l'accompagnement qu'on peut faire en
63) faite pour ces jeunes, alors autre l'aspect éventuellement formation complémentaire
64) heu par rapport à des besoins sur les missions il est surtout en fait un suivi RH
65) important heu c'est pourquoi en fait nous heu ce qu'on est le seul aujourd'hui à faire
66) ça sur le marché heu lorsqu'une personne est recrutée chez nous qui soit jeune ou pas
67) jeune d'ailleurs mais plus sur le jeune effectivement, heu ils ont un entretien
68) d'intégration à la fin du premier mois, heu ensuite ils ont un entretien de fin de période
69) d'essai et ils ont des entretiens trimestriels plus entretiens annuels, bien sur en parallèle
70) de tout ça heu on fait un suivi commercial à peu près tous les trois mois chez les
71) clients, heu ça permet... ces doubles entretiens permettent d'avoir en fait un suivi très
72) fort aussi un suivi commercial pour pouvoir confronter tout ça et éventuellement de
73) mettre des alertes et les corriger en faite de façon très rapide.

**74) V11 : D'accord, comme vous avez parlé de la formation c'est une bonne transition
75) pour la question suivante, quel type de technologie et de méthodologie sont
76) utilisées pour former ces jeunes ?**

77) v11 : Ba...heu il n'y a pas de ce... c'est par rapport au besoin en fait essentiellement
78) du client derrière donc il n'y a pas en fait on ne forme pas à une méthodologie
79) particulière ou soit une technologie particulière, ça dépend effectivement du besoin
80) client heu ça jou...ça fait voir qu'aujourd'hui on fait...tous les recrutements qui sont
81) faits, sont faits sur mission, donc ça veut dire déjà heu lorsque la personne est recrutée
82) ce qu'il y a eu quasiment adéquation entre son CV et le poste proposé par le client,
83) ensuite il peut y avoir des compléments de formation mais soit technologique soit
84) méthodologie mais généralement c'est plutôt technologique que méthodologique voilà
85) il y a pas...il y a pas...heu une ligne directrice par rapport à ça...

**86) V12 : Comment ça se passe cette formation technologique, vous les formez à
87) l'agence où...**

88) v12 : On fait appel à un prestataire externe, heu aujourd'hui on a des partenariats avec
89) un certain nombre de sociétés de formation, bon généralement ooon...on utilise en
90) faite ce partenariat et heu voilà donc effectivement quant je peux le faire de façon
91) locale ça arrange parce que ça fait des coûts moindres mais ce qui n'est pas le cas
92) aujourd'hui.

93) V13 : Est-ce que le coût de la formation est pris en charge par l'entreprise ?

94) v13 : Alors via enfin heu directement et indirectement on va dire parce que
95) effectivement dans un premier temps, c'est l'entreprise qui supporte le cout de la
96) formation néanmoins en fait 95% en fait de formation dispensée sont prise en
97) charge par les OPCA en fait qui reversent directement les sommes

**98) V14 : Comment ça se passe leur prise en charge, heu l'intégration de ces jeunes
99) une fois formé ?**

100) v14 : Quand je vous ai dit tout à l'heure en fait, on a un suivi RH qui est cas même
101) très fort heu c'est mon passé qui fait que je veux qu'il soit très fort aujourd'hui,
102) comme j'ai coutume de dire que en fait notre matière première si on fait un
103) comparatif avec l'industrie heu j'aime pas faire de comparatif comme ça, mais heu
104) notre matière première c'est nos consultants donc il faut...heu aujourd'hui recruter
105) une personne ça coûte de l'argent ça prend du temps heu voilà, donc le but c'est de
106) pérennisé et pour pérenniser en fait le meilleur moyen est à mon sens un suivi RH
107) rigoureux heu alors pas trop présent mais pas non plus en fait trop laxiste heu parce
108) que un consultant qui n'est pas suivi en mission ou par le service RH est un
109) consultant qui à terme il partira parce que il ne se sentira pas bien dans la société, ne
110) se sentira pas intégrer donc voilà ça passe également par des réunions d'agence parce
111) que ça permet d'échanger heu...avec ses camarades parce que il ne faut pas oublier
112) que les consultants pour la majorité sont en délégation clientèle donc ils sont un,
113) deux, voir cinq en fait par client heu et puis il y a de bon moment de convivialité,
114) donc on faite on met en place en fait un certain nombre de chose par rapport à ça en
115) faite, entre autre repas de fin d'année quand tout le monde se retrouve.

116) V15 : Ce suivi là ...heu c'est une forme d'évaluation ?

117) v15 : On ne cherche pas forcément à les évaluer en fait, on cherche à avoir un certain
118) nombre d'informations entre autre, comment ça se passe sur la mission, si il y a des
119) problématiques, s'il y a justement des besoins de formation heu s'il y a des
120) remontées d'informations [via] clients etc. heu voilà ce plutôt ... ce plutôt heu... on
121) plutôt réceptif par rapport à ça, on ne cherche pas du tout à les évaluer, le seul
122) moment d'évaluation qui est fait, il est fait lors de l'entretien annuel.

**123) V16 : Ok, pouvez-vous me parler de la formation continue ou de la
124) professionnalisation dans votre entreprise ?**

125) v16 : Ha aujourd'hui on n'est pas, heu on n'est pas extrêmement porté sur la
126) formation attend...sur la façon...formation professionnelle qu'entendez-vous par
127) formation professionnelle je pense que en fait les informaticiens qu'on a chez nous,
128) qui sont aujourd'hui en inter contrat, heu depuis un certain temps qu'on cherche en
129) faite à repositionner heu sur des nouvelles heu vers d'autres axes technologiques ou
130) métiers heu ça aujourd'hui en fait on a des entités qui on commencé à le faire heu
131) mais ce n'est pas [xxxx] fort aujourd'hui, on a une population alors de par les
132) recrutements qui ont été fait dans ce sens là, qui correspondent aujourd'hui aux
133) attente du marché en majorité.

**134) V17 : Et la professionnalisation..., ce n'est pas vraiment la politique de la
135) boîte !!!**

136) V17 : bah aujourd'hui en fait moi j'ai un contrat pro pour mes activités, entre elle et
137) moi mais heu on n'est pas, on n'a pas, c'est assez compliqué d'avoir de contrats pro
138) chez nous heu nous on est de SSII, il faut savoir que heu on ne peut pas mettre des
139) stagiaires en contrat pro chez un client on n'a pas le droit, la législation l'interdit, on
140) peut simplement le mettre que sur des forfaits heu donc ça complexifie un peu les
141) choses.

**142) V18 : Une question sur la technologie mainframe, comment vous observez les
143) jeunes diplômés par rapport à cette technologie ?**

144) v18 : Alors je dirais, je ferais un petit rappel historique par rapport à ça heu ::: je
145) dirais que ce qui se passe c'est que les universités et puis même toutes les écoles
146) d'ingénieurs ont depuis une quinze d'années même avant mais... reste là heu depuis
147) quinze d'années complètement heu mis à mort en fait le mainframe c'est-à-dire
148) qu'aujourd'hui tout le monde dit que le mainframe n'existera plus etc...hors moi je

149) suis désolé mais tout les traitements bancaires sont encore...mais tout le traitement de
150) batch tout ce qui est back office en fait dans le monde bancaire assurance ou retraite
151) est encore fait sur du mainframe et sera toujours fait sur du mainframe, heu
152) aujourd'hui il y a aucune technologie qui capable de supplanter ça, heu bon heu donc
153) maintenant au faite ::: ce qui se passe ce que du coup les jeunes, on les met sur les
154) choses on va dire un plus entre guillemet sexy, heu c'est-à-dire tout le métier
155) qu'on appelle du front office, tout ce qui est java :::développement portail web
156) etc....alors c'est vrai que c'est joli maintenant au faite heu la problématique de tous
157) ces langages là, ceux qu'ils n'ont certainement pas la rigueur qu'on peut avoir en fait
158) dans le mainframe, donc déjà en fait il y a ça, et puis aujourd'hui ben quand vous
159) leurs dites on va vous mettre sur l'écran TSO ça ne les enchante pas trop parce que
160) ce noir et vert (rire..) ils sont un peu réfractaires donc bon voilà..... voilà à la base
161) sont pas forcément moteur heu maintenant en fait qu' il faut qu'on adapte notre
162) discours moi généralement mon discours est le suivant c'est que par rapport à ça heu
163) effectivement ce peut être pas sexy mais au moins au fait pour moi il y a encore du
164) boulot au moins pour 10 15 ans heu sans problème heu en plus c'est un secteur qui
165) sera un secteur de niche parce que les générations qui travaillent en fait sur le
166) mainframe sont des générations du baby boom pour la plus part qui vont partir très
167) prochainement à la retraite, donc il faudra de facto les remplacer ou alors en
168) remplacer un minimal enfin il faudra de facto les remplacer c'est incontournable et
169) voilà donc, globalement un jeune qui s'oriente sur le mainframe a un avenir en fait
170) certain, quasiment plus que quelqu'un aujourd'hui qui fait du java parce que on a
171) pléthore de gens qui font du java et heu un moment donné je pense que le marché va
saturer quoi...

172) V19 : Possible, croyez-vous que les jeunes, je veux dire scientifiques, non issus
173) de la formation informatique sont mis dans cette technologie là, mainframe,
174) formés pour palier heu parce que les jeunes qui ont suivi un cursus informatique
175) normal ne veulent pas travailler sur le mainframe, les jeunes scientifiques
176) viennent combler ce trou là ?

177) v19 : Pour l'avoir vécu et pour avoir fait parti de la dernière génération à être formé
178) sur le mainframe en 98 en fait globalement, on recrutait tout ce qui bouge en fait
179) pour travailler sur le mainframe heu donc ça pouvait aller du vendeur en habillement
180) en fait à l'ingénieur mathématique scientifique tout ce que vous voulez heu qui

181) pouvait se former sur cette technologie là, bon heu ça c'est un choix heu qui n'est pas
182) forcément idéal heu effectivement on a tendance à proposer heu parce que les
183) ingénieurs scientifiques ont bien souvent du mal heu à trouver un emploi se dirigent
184) par voie de conséquence sur l'informatique mais comme ils n'ont pas de compétences
185) en fait fortes par rapport à quelqu'un qui sort d'un IUP ou école d'ingénieurs sur
186) des technologies comme on a dit tout à l'heure java etc....et heu ben on leur dit voilà
187) on vous propose un emploi mais c'est une formation mainframe en premier lieu après
188) vous ferez du mainframe, bon généralement en fait c'est des gens qui savent
189) s'adapter en fait également il n'y a pas vraiment de problèmes à dire par rapport à
190) ça, heu maintenant est-ce que ces jeunes idéales pour ça hum....voilà pas certain.

**191) V20 : Je passe à l'avant dernière question, combien de temps restent-ils ces
192) jeunes diplômés dans votre entreprise ?**

193) v20 : Alors, le but c'est de les garder le plus longtemps possible (rire...), heu comme
194) j'ai dit précédemment en fait recruter ça coûte cher, le but c'est quand même de les
195) pérenniser donc les faits un suivi RH important est un gage de pérennisation mais
196) également ce qu'il faut ben il n'y a pas cinquante solutions pour garder les gens, il y
197) a deux axes essentiels, 1 en fait malheureusement en fait c'est le salaire donc ça ::
198) si vous ne donnez pas d'augmentations régulières alors je ne dis pas tous les ans parce
199) qu'on n'est pas dans l'administration française heu voilà donc, si vous ne donnez pas
200) des augmentations régulières vous avez toutes les chances de voir partir vos
201) collaborateurs un jour et puis en fait il faut qu'ils aient des missions qui soient
202) intéressantes, alors intéressantes ça veut dire plusieurs choses, c'est intéressant au
203) point de vue technologique ou fonctionnel suivant le cas de figure des gens heu mais
204) c'est aussi en fait des missions qui ont plus ou moins proche de chez eux en fait
205) aujourd'hui en fait beaucoup comme j'ai dit aussi précédemment beaucoup des
206) jeunes ne sont plus mobiles ha donc voilà aujourd'hui, on constate que les jeunes qui
207) sortent de l'école à 25 ans vous disent que moi je veux travailler que à Orléans que à
208) ...heu très compliqué heu voilà donc cet aussi ça qui fait qu'on conserve ou non en
209) fait les gens, et puis et puis également en fait [XXXXX] notre métier de
210) société de service la relation hiérarchique est très importante heu aujourd'hui moi j'ai
211) un excellent retour de mes collaborateurs par rapport ça parce que heu je suis
212) quelqu'un de disponible ha qui permet heu qui a ...j'ai voilà ::on sait que quand on
213) pose une question il ne faut pas trois semaines pour avoir la réponse heu quand on

214) demande à me voir c'est pareil, ce n'est pas dans 3 mois heu voilà ça aussi c'est
215) important, être disponible pour ses collaborateurs ha...avoir un intérêt certain en fait
216) pour eux

**217) V21 : Quel est le motif de leur départ, uniquement à cause de la mobilité ou le
218) salaire ?**

219) v21 : Généralement, c'est une histoire de salaire donc oui c'est généralement ça
220) [XXXX] il y a des gens qui sont embauchés par des clients finaux ça arrive aussi, moi
221) c'est quelque chose que je trouve très à la limite heu bon mais voilà généralement
222) c'est ça, c'est le salaire qui fera que les gens partiront heu aujourd'hui ce n'est pas un
223) problème relationnel c'est plutôt éventuellement le salaire [XXXX], néanmoins on a
224) un bon positionnement salaire il n'y a que une ou deux boîtes à Orléans qui peuvent
225) rivaliser par rapport à ça et généralement ils rivalisent mal (sourire..) et derrière ils
226) sont au dessus du prix du marché voilà

Analyse Entretien 1 – Sylvie

Séquence	Unité de contexte	Unité de sens	Mots clés	Interprétation
S2– 15/16	tout à fait il ya 2 aspects il ya le savoir faire et puis le savoir être, qui est au moins aussi important alors en terme de savoir faire	[tout à fait il ya 2 aspects il ya le savoir faire et puis le savoir être]	Savoir faire, savoir être	Compétence
S2 – 17	nous nos métiers sont dans le domaine de l'architecture informatique par opposition au développement	[nos métiers sont dans le domaine de l'architecture informatique]	Architecture informatique	Compétence
S2 – 18	heu donc on travaille dans les différents métiers la production informatique mm dans également le système	[donc on travaille dans les différents métiers la production informatique mm dans également le système]	Production informatique, système	Compétence
S2–20/22	on va rechercher donc doit comporte trois environnement différents heu Windows environnement Microsoft au sens large l'environnement Linux Unix	[donc les compétences maintenant en terme d'outils qu'on va rechercher donc doit comporter trois environnement différents heu Windows environnement Microsoft au sens large l'environnement Linux Unix et puis l'environnement mainframe]	Windows, Linux Unix, mainframe	Compétence
S2–22/ 23	et puis l'environnement mainframe et dans l'environnement mainframe je vais mettre un tout petit peu de As/400 et de Z/OS donc grand system IBM	[dans l'environnement mainframe je vais mettre un tout petit peu d'As/400 et de Z/OS donc grand system IBM]	As/400, Z/OS	Ingénierie de formation
S2–24/26	en fait, alors sur ce domaine là si on rentre plus en profondeur donc va y avoir une compétence dans tout ce qui est production autour des ordonnanceurs donc contrôle/m	[là si on rentre plus en profondeur donc va y avoir une compétence dans tout ce qui est production autour des ordonnanceurs donc contrôle/m]	Ordonnanceurs, contrôle/m	Compétence

S4-32/33	Au niveau de jeunes diplômés dans ce cas là ça être hun...on apprécie beaucoup de gens qui ont fait de l'apprentissage	[on apprécie beaucoup de gens qui ont fait de l'apprentissage]	Apprentissage	Professionnalisation
S4-33/34	et ça existe ça existe également dans les écoles d'ingénieurs	[ça existe également dans les écoles d'ingénieurs]	Ecoles d'ingénieurs	Ingénierie de formation
S4-34	heu... j'avoue que du coup ils ont vraiment une première expérience	[j'avoue que du coup ils ont vraiment une première expérience]	Expérience	Compétence
S4-35	puis sinon en fait on aime bien les diplômés du ... de la Miage à Orléans	[on aime bien les diplômés du ... de la Miage à Orléans]	Diplômés de la Miage	Ingénierie de formation
S4-35/37	hun parce que en fait ils ont une compétence donc ils connaissent l'entreprise puis que nous nos clients	[ils ont une compétence donc ils connaissent l'entreprise]	Compétence , entreprise	Ingénierie de formation
S4-37	heu... ils sont deux types de client d'une part de grands comptes	[ils sont deux types de client d'une part de grands comptes]	Grands comptes	Sous-traitance, partenariat
S4-38	là où en est l'informaticien, il va être au niveau du service informatique	[il va être au niveau du service informatique]	Service informatique	Sous-traitance, partenariat
S4-38/39	donc il n'a pas besoin de connaître l'entreprise au sens large par contre on a une grosse clientèle qui est le PME	[on a une grosse clientèle qui est le PME]	PME	Sous-traitance, partenariat

S4-40	le client ne vous parle pas informatique	[le client ne vous parle pas informatique]	Informatique	Compétence
S4-40	il vous parle besoin si vous ne comprenez pas	[il vous parle besoin]	Besoin	Compétence
S4-41/42	si vous ne comprenez pas comment est géré une entreprise du tout c'est compliqué pour l'informaticien	[c'est compliqué pour l'informaticien]	informaticien	Compétence
S4-42	de... être capable de proposer de solution au fait au client.	[être capable de proposer de solution.]	Solution	Compétence
S5-45	Alors ça sera, les compétences....les premières compétences que j'attends sont pas des compétences techniques	[j'attends sont pas des compétences techniques]	Techniques	Compétence
S5-46	ça doit être le savoir être à savoir avoir l'esprit du service	[ça doit être le savoir être à savoir avoir l'esprit du service]	Savoir être, esprit du service	Compétence
S5-47	donc quelqu'un qui a une capacité de communication heu...importante écrite et orale	[quelqu'un qui a une capacité de communication importante écrite et orale]	Communication	Compétence
S5-47/48	donc quelqu'un qui a une capacité de communication heu...importante écrite et orale quand je dis écrit c'est Powerpoint c'est aussi mail c'est aussi les langues	[je dis écrit c'est Powerpoint c'est aussi mail c'est aussi les langues]	Powerpoint, mail, langues	Compétence
S5-50	en terme de valeur c'est l'esprit d'équipes aussi	[c'est l'esprit d'équipes aussi]	Equipes	Compétence

S5-50/51	heu... il faut être capable d'aller chercher l'information là ou elle est	[il faut être capable d'aller chercher l'information là ou elle est]	Information	Compétence
S5-52/53	aujourd'hui un expert technique qui ne s'intégrera pas dans l'équipe il n'est pas maintenu dans son poste	[un expert technique qui ne s'intégrera pas dans l'équipe il n'est pas maintenu dans son poste]	Intégrera, équipe	Compétence
S5-53/54	c'est important et quelqu'un qu'il soit également en terme de caractère hargneux au bon sens du terme	[quelqu'un qu'il soit également en terme de caractère hargneux au bon sens du terme]	Caractère hargneux	Compétence
S5-56/58	donc ce pas d'avoir une petite compétence heu qui va al...il faut être hargneux pour ne pas lâcher jusqu'à ce que l'on trouve et également d'avoir une envie et une volonté de se former	[il faut être hargneux pour ne pas lâcher jusqu'à ce que l'on trouve et également d'avoir une envie et une volonté de se former]	Envie, volonté de se former	Compétence
S5-59/61	qu'on s'engage mutuellement de travailler ensemble chez nous ça veut dire une formation...obligatoirement une formation de certification par an.	[qu'on s'engage mutuellement de travailler ensemble chez nous ça veut dire une formation...obligatoirement une formation de certification par an.]	Formation, certification	Ingénierie de formation
S6-65/66	j'en ai un en informatique qui vient du process industriel	[j'en ai un en informatique qui vient du process industriel]	Process industriel	Ingénierie de formation
S6-66/67	lui m'aide beaucoup pour tous les projets industriels	[m'aide beaucoup pour tous les projets industriels]	Projets	Ingénierie de formation
S7-75	Alors pour les jeunes ça va être du tutorat	[ça va être du tutorat]	Tutorat	Accompagnement
S7-76	je vais citer un exemple on a intégré un jeune qui a bac + 4 débutant	[un jeune qui a bac + 4 débutant]	bac+4	Ingénierie de formation

S7-77	mais avec deux ans d'apprentissages dans son cursus de bac + 4 il a fait deux ans d'apprentissages	[il a fait deux ans d'apprentissages]	Apprentissages	Professionnalisation
S7-78/79	et bon la la compétence qu'il a [acqueur]...principalement c'est nos valeurs et notre manière de travailler	[c'est nos valeurs et notre manière de travailler]	Valeurs, manière de travailler	Compétence
S7-79/80	donc il heu est arrivé au mois de janvier hum il a été en double avec hum le responsable technique	[il a été en double avec hum le responsable technique]	Responsable technique	Accompagnement
S7-82	là aujourd'hui il est en accompagnement toujours avec cette personne	[il est en accompagnement toujours avec cette personne]	Accompagnement	Tutorat, accompagnement
S7-83/84	mais cependant il a également été accompagné plusieurs membres de l'équipe courant février en fait pour comprendre d'autres méthodes un peu de fonctionnement	[il a également été accompagné plusieurs membres de l'équipe courant février en fait pour comprendre d'autres méthodes]	Méthodes	Ingénierie de formation
S7-84/86	c'est beaucoup par l'accompagnement qu'on va le faire et la participation à toutes nos réunions qu'on fait	[la participation à toutes nos réunions qu'on fait]	Réunions	Accompagnement
S11-99	C'est un coach heu	[C'est un coach]	Coach	Accompagnement
S11-99/100	en effet, il ne va pas être, il ne va pas emmener des solutions à la personne de la manière qu'il le forme ce comme ça	[il ne va pas emmener des solutions]	Solutions	Compétence
	c'est d'amener le bon	[c'est d'amener le bon questionnement]	Questionne	Accompagnement

S11-101	questionnement, c'est-à-dire il va dire au jeune tu crois		ment	
S11-102/103	l'emmener lui-même à trouver pas à lui dire que la solution c'est ça,	[l'emmener lui-même à trouver pas à lui dire que la solution c'est ça]	Trouver	Compétence
S11-103/105	sauf pour l'aspect documentation là on est un peu plus dictatoriaux ou en fait on regrette parfois que dans les formations informatiques	[sauf pour l'aspect documentation là on est un peu plus dictatoriaux]	Documentat ion, dictatoriaux	Ingénierie de formation
S11-104/106	en fait on regrette parfois que dans les formations informatiques ou alors dans l'informaticien classique (sourire) la doc ce n'est pas ça qui l'amuse le plus	[en fait on regrette parfois que dans les formations informatiques ou alors dans l'informaticien classique]	Formations informatiqu es, informaticie n classique	Ingénierie de formation
S11-106	heu par contre nous en fait on a de normes de documentations	[par contre nous en fait on a de normes de documentations]	Normes	Ingénierie de formation
S11-110/111 Ça n'empêche pas aux gens de faire de proposition d'amélioration mais la première année la doc on l'applique tel quelle pour être sur que ça soit fait.	[Ça n'empêche pas aux gens de faire de proposition d'amélioration]	Amélioratio n	Ingénierie de formation
S12-112	Alors nous on est très ITIL parce qu'on est en production informatique, donc vous devez connaître la méthode ITIL	[Alors nous on est très ITIL parce qu'on est en production informatique]	ITL, production informatiqu e	Ingénierie de formation
S13-117	Gestion d'incident, heu est-ce un incident, est-ce un problème	[Gestion d'incident, heu est-ce un incident]	Incident	Compétence
S13-118	donc tout nos gens même le secrétariat chez nous	[donc tout nos gens même le secrétariat chez nous]	Secrétariat	Ingénierie de formation
S13-118/119	même moi je suis certifiée foundation heu premier niveau	[je suis certifiée foundation heu premier niveau d'ITIL]	Foundation	Ingénierie de

S13-119/120	d'ITIL heu c'est la méthode de base de comprendre en effet l'origine du problème	[c'est la méthode de base de comprendre en effet l'origine du problème]	Comprendre	formation Ingénierie de formation
S13-120/121	un problème, est-ce un incident ou est-ce je le remonte est-ce de la stratégie de l'entreprise	[est-ce de la stratégie de l'entreprise est-ce voilà on est très là dedans]	Stratégie	Ingénierie de formation
S14-125	ils font bosser beaucoup d'autoformation	[ils font bosser beaucoup d'autoformation]	Autoformati on	Ingénierie de formation
S14-125/126	et puis nous on a beaucoup de webcast en 124) faite on de de...	[et puis nous on a beaucoup de webcast en fait]	Webcast	Ingénierie de formation
S15-128	Cast voilà en fait de chat en li... en fait de conférence en ligne	[Cast voilà en fait de chat]	Chat	Ingénierie formation
S15-128/129	parce qu'on est partenaire de Microsoft, on est partenaire de MC, de différents gros constructeurs	[on est partenaire de Microsoft, on est partenaire de MC, de différents gros constructeurs]	Partenaire, Microsoft, MC	Accompagnement
S15-130/131	comme ça dès qu'ils sortent de nouveaux produits ou quand t-ils ont de nouvelles versions	[dès qu'ils sortent de nouveaux produits ou quand t-ils ont de nouvelles versions]	Produits, versions	Ingénierie de formation
S15-131/131	il ya de conférences hum sur le web qui sont souvent entre 18 et 19 heures ou là les gens apprennent énormément	[il ya de conférences hum sur le web, les gens apprennent]	Conférences , web	Ingénierie formation
S15-	en fait c'est important et puis font			Ingénierie de

132/133	beaucoup de veille technologique	[et puis font beaucoup de veilles technologiques]	Veille technologique	formation
S15-133/134	ils ont la possibilité d'aller tout les 6 mois à un salon qu'ils choisissent	[ils ont la possibilité d'aller tout les 6 mois à un salon qu'ils choisissent]	Salon	Ingénierie de formation
S15-134/135	heu ils ont la possibilité ils ont un budget hum ils ont un budget annuel ce n'est pas énorme c'est toujours ça de 500 euros	[ils ont la possibilité ils ont un budget]	Budget	Management
S15-136/137	comment dirais-je de se faire prêter des logiciels ou de versions de logiciels heu pour être capable de faire un maximum de veille	[comment dirai-je de se faire prêter des logiciels ou de versions de logiciels]	Logiciels	Ingénierie de formation
S15-137/139	ils ont l'obligation dans leur contrat de travail d'avoir un projet de veille par an heu ils doivent montrer au reste de l'équipe une fois par an en fait chacun	[ils ont l'obligation dans leur contrat de travail d'avoir un projet de veille par an]	Contrat de travail	Management
S16-142/143	Avec des indicateurs précis, au départ, au démarrage en fait on détermine des indicateurs	[on détermine des indicateurs]	Indicateurs	Ingénierie de formation
S16-145/146	je dis n'importe quoi, sur les outils Linux en manière d'ordonnancement un exemple au hasard	[je dis n'importe quoi, sur les outils Linux en manière d'ordonnancement]	Outils, linux, ordonnancement	Ingénierie de formation
S16-147/148	je sois en même de faire un comparatif de ces outils que je les ai testés etc....	[je sois en même de faire un comparatif de ces outils]	Comparatif, outils, test	Ingénierie de formation
S16-152/153	moi je valide que ces indicateurs	[je valide que ces indicateurs soient atteignable heu qu'ils soient]	atteignable,	Compétence

S16-153/155	soient atteignable heu qu'ils soient compréhensif par tous et puis du coup qu'il puisse les atteindre pour faire le point au milieu de l'année pour être sur qu'il peut atteindre ces objectifs	compréhensif [pour être sur qu'il peut atteindre ces objectifs]	compréhensif Objectifs	Ingénierie de formation
S17-158/160	je vous dis nous obligatoirement c'est une formation par an heu et une certification technique par an obligatoire	[c'est une formation par an heu et une certification technique par an obligatoire]	Formation, certification technique	Ingénierie de formation
S17-160/161	c'est encore plus important heu pour les gens qui vont avoir une fonction de management	[les gens qui vont avoir une fonction de management]	Management	Pratique de management
S17-162/163	donc en fait quand un moment donné il doit gérer de...projets au bout de quelques années de carrières	[il doit gérer de...projets]	Gérer, projets	Compétence
S17-165/166	parce qu'on apprend beaucoup mieux en ayant eu des méthodes	[on apprend beaucoup mieux en ayant eu des méthodes]	Méthodes	Ingénierie de formation
S17-166	moi je crois surtout beaucoup à des notions qui ne sont pas technique	[je crois surtout beaucoup à des notions qui ne sont pas technique]	Notions, technique	Ingénierie de formation
S17-167	cela ou la formation continue va être plus sensible en fait, gestion de conflits heu... ce type chose par exemple	[la formation continue va être plus sensible en fait, gestion de conflits]	Conflits	Ingénierie de formation
S18-170	On fait à chaque bilan annuel	[On fait à chaque bilan annuel]	Bilan annuel	Management
S18-	on détermine le projet du	[on détermine le projet du collaborateur à	Projet,	Management

170/171	collaborateur à trois ans et en fonction du projet à trois ans	trois ans]	collaborateur	
S18-171/172	quelqu'un qui dira moi je veux être à trois ans DBA Oracle parce qu'on ne peut pas devenir du jour au lendemain DBA	[je veux être à trois ans DBA Oracle]	DBA	Compétence
S19-177/178	exemple j'ai quelqu'un qui veut faire un bilan d'évaluation d'acquis d'expérience	[j'ai quelqu'un qui veut faire un bilan d'évaluation d'acquis d'expérience]	VAE	Accompagnement
S19-181/182	donc je n'ai pas de méthodes type, j'allais dire on étudie chaque cas indépendamment et on met en place chaque formule	[je n'ai pas de méthodes type]	Méthodes	Ingénierie de formation
S20-184	Alors le FAFIEC pour une grosse partie heu c'est claire notre OPCA en fait heu puis	[une grosse partie heu c'est claire notre OPCA]	OPCA	Ingénierie de formation (financement)
S20-180	nous on a au niveau de la masse salarial presque 5% de la masse salariale en formation	[on a au niveau de la masse salarial presque 5% de la masse salarial]	5% masse salarial	Ingénierie de formation (financement)
S20-186/187	notre stratégie c'est d'être expert et donc si on ne forme pas nos gens on est mort	[c'est d'être expert]	Expert	Compétence
S23-196	Ils comparent souvent ça comme le minitel au début (rire....)	[Ils comparent souvent ça comme le minitel]	Minitel	Ingénierie de formation (ancienne technologie)
S23-198/199	en fait au bout de quelque semaines quelque mois, heu les jeunes heu vont apprécier la rigueur	[les jeunes heu vont apprécier la rigueur]	Rigueur	Compétence
S23-200/201	un jeune par exemple qui n'aura pas justement une très haute compétence technique	[un jeune par exemple qui n'aura pas justement une très haute compétence technique]	Compétence technique	Compétence

S23-201/202	ça va lui permettre en fait d'être beaucoup plus cadré heu c'est structurant en fait	[ça va lui permettre en fait d'être beaucoup plus cadré heu c'est structurant en fait]	Cadré, structurant	Compétence
S23-202/203	et ça ne le contraint pas à faire du mainframe toute leur vie, mais ça le structurer toute leur vie	[ça ne le contraint pas à faire du mainframe toute leur vie]	Mainframe	Compétence
S23-204	donc ça c'est ce que ressort de l'intégration des jeunes sur ce type de cursus	[ça ce que ressort de l'intégration des jeunes sur ce type de cursus]	Intégration, cursus	Compétence
S24-207/208	Ce sont de gens qui connaissent déjà l'informatique, heu nous on propose par exemple on a fait avec SUPINFO là ici.	[on a fait avec SUPINFO là ici]	SUPINFO	Ingénierie de formation
S24-208/209	heu on propose en fait de les former, ha de :: les embaucher, de les former, de les faire rentrer sur de gros projets	[on propose en fait de les former, ha de... les embaucher, de les former]	Former, embaucher	Pratique de Management
S24-210/211	on arrive sans trop de difficulté à les faire voir le projet plutôt que la technologie	[on arrive sans trop de difficulté à les faire voir le projet]	Projet	Management
S24-211/212	puis alors après quant ils connaissent la technologie, comme je le disais tout à l'heure, ils trouvent ça plutôt intéressant	[ils trouvent ça plutôt intéressant]	Intéressant	Ingénierie de formation
S27-218	Souvent ils rentrent chez un client fixe par exemple	[ils rentrent chez un client fixe]	Client fixe	Sous-traitance, partenariat

S27-220/221	l'engagement morale que je demande aux gens quant ils rentrent chez moi c'est qu'on se fait grandir mutuellement pendant cinq ans	[c'est qu'on se fait grandir mutuellement pendant cinq ans]	grandir mutuellement	Pratique de management
S30-233/234	exemple il faut savoir qu'en termes de prestations de service sur la région centre	[il faut savoir qu'en termes de prestations]	Prestations de service	Sous-traitance, partenariat
S30-234/235	il ya prés plus de huit cents prestataires qui travaillent sur Z/OS dans le contexte du projet usine retraite	[huit cents prestataires qui travaillent sur Z/OS dans le contexte du projet usine retraite]	Z/OS, usine retraite	Compétence, sous-traitance, partenariat
S31-240	on travaille avec Monster	[on travaille avec Monster]	Monster	Pratique de Recrutement
S35-250	Non non moi je ne fais pas comme ça, moi je recrute en permanence	[moi je recrute en permanence]	Permanence	Pratique de recrutement
S35-251/252	je suis abonné à Monster et on me pousse tout les CV région centre production et infrastructure	[on me pousse tout les CV région centre production et infrastructure]	CV, production, infrastructure	Pratique de recrutement
S35-252	et j'ai un automate en fait qui me l'envoi tous les matins	[j'ai un automate en fait qui me l'envoi tout le matin]	Automate	Pratique de recrutement
S35-253/254	je regarde les CV, si je trouve des CV qui sont 249) intéressants	[si je trouve des CV qui sont intéressants]	CV, Intéressants	Pratique de recrutement
S35-254/255	je les reçois souvent des gens bien souvent de gens en poste	[je les reçois souvent des gens]	Gens	Pratique de recrutement
S35-255	donc il faut trois mois de préavis de	[il faut trois mois de préavis]		Pratique de management

S35- 255/256	toutes les façons je les reçois et si j'ai envie de les embauchés	[si j'ai envie de les embauchés]	Préavis Embauchés	Pratique de recrutement
S35- 256/258	je vais commencer à chercher à aller voir mes clients pour savoir...c'est l'autre sens que je travaille, pour c'est ressource	[c'est une ressource]	Ressource	Pratique de management
S35- 258/259	heu j'estime ça doit être continue si on veut être efficace sur ce type de chose.	[si on veut être efficace] sur ce type	Efficace	Pratique de management

Analyse Entretien 2 – Vincent

Séquence	Unité de contexte	Unité de sens	Mot clé	Interprétation
V3-11	Aujourd'hui heu profil heu ingénieur de préférence	[ingénieur de préférence]	Ingénieur	Compétences
V3-12	heu après sur toutes les technologies du marché heu qui existent que ça soit nouvelle techno	[toutes les technologies du marché heu qui existent que ça soit nouvelle techno]	Technologies	Ingénierie de formation
V3-13	heu informatique industrielle également en fait mainframe	[informatique industrielle également en fait mainframe.]	Informatique industrielle, mainframe	Compétences
V5-17	celui qu'on privilégie c'est la cooptation	[c'est la cooptation]	Cooptation	Pratique de recrutement
V5-18	heu 2ème axe sourcing sur les sites du style Monster	[2ème axe sourcing sur les sites du style Monster]	Sourcing, monster	Pratique de recrutement
V7-24	Aujourd'hui heu quasi nul heu, très peu d'autodidactes heu...	[très peu d'autodidactes]	Autodidactes	Pratique de recrutement
V8-28/29	Alors ce qu'on attend en fait aujourd'hui des jeunes pour intégrer une société de service heu... c'est 1. C'est être moteur	[C'est être moteur]	Moteur	Compétence
V8-29/30	quand je dis moteur c'est passionné par ce qu'ils font	[je dis moteur c'est passionné]	Passionné	Compétence
V8-30	ne pas être simplement là parce que l'informatique est un métier qui recrute	[l'informatique est un métier qui recrute]	Recrute	Management
V8-31/32	et voilà qui paye pas trop mal d'avoir une qualité de service du coup qui soit irréprochable	[d'avoir une qualité de service du coup qui soit irréprochable]	Service, irréprochable	Compétences
V8-32/34	il faut être conscient que lorsque les sociétés font appel heu enfin quand	[quand les clients finaux font appel à des sociétés de service, heu il ya un coût]	coût	Management

V8-34/35	les clients finaux font appel à des sociétés de service, heu il ya un coût relativement élevé un coût qui est supérieur à celui d'un recrutement heu et du coup heu...	relativement élevé] [un coût qui est supérieur à celui d'un recrutement]	Recrutement	Management
V8-35/36	ce qu'ils attendent derrière c'est que la qualité du service soit irréprochable	[ils attendent derrière c'est que la qualité du service soit irréprochable]	Qualité, irréprochable	Compétences
V8-36/38	puis on attend également heu aujourd'hui on a un gros problème avec ça heu tout mes confrères pourrons vous le dire heu que les gens soient mobiles	[les gens soient mobiles]	Mobiles	Compétences
V8-41/42	qu'il faut vraiment s'inscrire dans la politique de mobilité	[il faut vraiment s'inscrire dans la politique de mobilité]	Mobilité	Compétences
V9-46	Heu alors ça c'est une question bouteille on va dire	[c'est une question bouteille on va dire]	Bouteille	Expérience, compétence
V9-46/47	on va dire (rire)heu déjà en fait le feeling, heu le feeling en fait de la personne il ya le CV de la personne en fait qu'on va étudier	[déjà en fait le feeling, heu le feeling en fait de la personne]	Feeling	Pratique de recrutement
V9-48/49	comme j'ai tendance à dire dans notre métier aujourd'hui c'est 60% de relationnel et 40% de technique	[c'est 60% de relationnel et 40% de technique]	Relationnel, technique	Compétence
V9-49/51	donc voilà il faut et puis heu cette personne ait ces qualités là et puis en fait c'est aussi par rapport à un jeu de questionnaire par exemple sur les aspects salaires	[cette personne ait ces qualités c'est aussi par rapport à un jeu de questionnaire]	Qualités, Questionnement	Compétence, pratique de Management

V9-53	sa principale motivation pour changer de société est la rémunération	[sa principale motivation pour changer de société est la rémunération]	rémunération	Motivation, management
V9-54/55	parce que ce n'est pas ça veut dire, ce quelqu'un qui est là dans un but financier ça ne sert à rien, donc on ne peut pas construire donc voilà	[ce quelqu'un qui est là dans un but financier ça ne sert à rien donc on ne peut pas construire]	Financier, Construire	Management
V9-56/57	aujourd'hui je suis accompagné de ma chargée de recrutement qui est une vision beaucoup plus drh que technique	[je suis accompagné de ma chargée de recrutement qui est une vision beaucoup plus drh que technique]	Accompagné, drh, technique	Pratique de Management
V9-58/59	ça permet en fait de faire un mixte et d'avoir en fait un choix qui est quasiment irréprochable	[d'avoir en fait un choix qui est quasiment irréprochable]	Choix, irréprochable	Pratique de recrutement, management
V10-62	Mais en fait il y est heu principalement l'accompagnement qu'on peut faire en fait pour ces jeunes	[il y est heu principalement l'accompagnement qu'on peut faire en fait pour ces jeunes]	Accompagnement	Tutorat, coaching, Accompagnement
V10-63/64	alors autre l'aspect éventuellement formation complémentaire heu par rapport à des besoins sur les missions	[aspect éventuellement formation complémentaire]	Formation complémentaire	Ingénierie de formation
V10-64	il est surtout en fait un suivi RH important	[il est surtout en fait un suivi RH important]	Suivi RH	Pratique de management
V10-66/68	heu lorsqu'une personne est recrutée chez nous qui soit jeune ou pas jeune d'ailleurs mais plus sur le jeune effectivement, heu ils ont un entretien d'intégration à la fin du	[ils ont un entretien d'intégration]	Entretien d'intégration	Pratique de Management

V10-67/68	premier mois heu ensuite ils ont un entretien de fin de période d'essai et ils ont des entretiens trimestriels plus entretiens annuels	[ils ont un entretien de fin de période d'essai ils ont des entretiens trimestriels plus entretiens annuels]	Période d'essai, Entretiens trimestriels et annuels	Pratique de Management
V10-69/71	bien sur en parallèle de tout ça heu on fait un suivi commercial à peu près tout le trois mois chez les clients	[on fait un suivi commercial à peu près tout le trois mois chez les clients]	Suivi commercial, clients	Pratique de Management
V10-71/73	ces doubles entretiens permettent d'avoir en fait un suivi très fort aussi un suivi commercial pour pouvoir confronter tout ça et éventuellement de mettre des alertes et les corriger en faite de façon très rapide.	[éventuellement de mettre des alertes et les corriger en fait de façon très rapide.]	Alertes et corriger	Pratique de management
V11-77	il n'y a pas de ce... c'est par rapport au besoin en fait essentiellement du client	[c'est par rapport au besoin en fait essentiellement du client]	Besoin, client	Sous-traitance, partenariat
V11-78/79	donc il n'y a pas en fait on ne forme pas à une méthodologie particulière ou soit une technologie particulière	[on ne forme pas à une méthodologie particulière ou soit une technologie particulière]	Forme, méthodologie, technologie	Ingénierie de formation
V11-80/81	ça fait voir qu'aujourd'hui on fait...tout les recrutements qui sont faits, sont faits sur mission	[tous les recrutements qui sont faits, sont faits sur mission]	Mission, recrutement	Pratique de Management
V11-81/82	donc ça veut dire déjà heu lorsque la personne est recrutée ce qui a eu quasiment adéquation entre son CV et le poste	[lorsque la personne est recrutée ce qui a eu quasiment adéquation entre son CV et le poste]	Recrutée, adéquation, CV	Pratique de recrutement

V12-88/89	On fait appel à un prestataire externe aujourd'hui on a des partenariats avec un certain nombre de sociétés de formation	[On fait appel à un prestataire externe]	Prestataire	Relation de sous-traitance, partenariat
V13-95/97	c'est l'entreprise qui supporte le coût de la formation néanmoins en fait 95% en fait de formation dispensée sont prise en charge par les OPCA en faite qui reversent directement les sommes	[formation dispensée sont prise en charge par les OPCA en faite qui reversent directement les sommes]	Formation, pris en charge, OPCA	Ingénierie de formation (financement)
V14-102/104	comme j'ai coutume de dire qu'en fait notre matière première mais heu notre matière première c'est nos consultants	[j'ai coutume de dire qu'en fait notre matière première mais heu notre matière première c'est nos consultants]	Matière première Consultants	Management Pratique de management Pratique de management Sous-traitance, partenariat Pratique de management
V14-104/105	donc il faut...heu aujourd'hui recruter une personne ça coûte de l'argent ça prend du temps heu voilà	[aujourd'hui recruter une personne ça coûte de l'argent]	Argent	
V14-105/107	donc le but c'est de pérenniser et pour pérenniser et pour pérenniser en fait le meilleur moyen est à mon sens un suivi RH rigoureux	[le but c'est de pérenniser en fait le meilleur moyen est à mon sens un suivi RH rigoureux]	Pérenniser, rigoureux	
V14-109/110	il partira parce que il ne se sentira pas bien dans la société, ne se sentira pas intégrer donc voilà ça passe également par des réunions d'agence parce que ça permet d'échanger	[ne se sentira pas intégrer ça passe également par des réunions d'agence]	Intégrer, Réunions d'agence	
V14-111/112	il ne faut pas oublier que les consultants pour la majorité sont en délégation clientèle	[les consultants pour la majorité sont en délégation clientèle]	Délégation clientèle	
V14-112/113	donc ils sont un, deux, voir cinq en fait par client heu et puis il ya de bon moment de convivialité	[puis il ya de bon moment de convivialité]	Convivialité	

V15-117/119	On ne cherche pas forcément à les évaluer en fait, on cherche à avoir un certain nombre d'informations entre autre, comment ça se passe sur la mission, si il ya de problématique	[On ne cherche pas forcément à les évaluer, on cherche à avoir un certain nombre d'informations comment ça se passe sur la mission si il ya de problématique]	Evaluer, Informations, Mission, Problématique	Pratique de management
V15-121/122	on ne cherche pas du tout à les évaluer, le seul moment d'évaluation qui est fait, il est fait lors de l'entretien annuel.	[il est fait lors de l'entretien annuel]	Entretien annuel	Pratique de management
V16-125/126	Ha aujourd'hui on n'est pas, heu on n'a pas extrêmement porté sur la formation	[on n'est pas, heu on n'a pas extrêmement porté sur la formation]	Formation	Ingénierie de formation
V16-126/127	sur la façon...formation professionnelle qu'entendez-vous par formation professionnelle je pense que en fait les informaticiens qu'on a chez nous	[qu'entendez-vous par formation professionnelle]	Formation professionnelle	Ingénierie de formation
V16-127/129	je pense qu'en fait les informaticiens qui sont aujourd'hui en inter contrat temps qu'on cherche en fait à repositionner	[je pense qu'en fait les informaticiens qui sont aujourd'hui en inter contrat temps qu'on cherche en fait à repositionner]	Informaticiens, Inter contrat, Repositionner	Pratique de management
V16-131/133	on a une population alors de part de recrutements qui ont été fait dans ce sens là, qui correspondent aujourd'hui aux attentes du marché en majorité	[qui correspondent aujourd'hui aux attentes du marché]	Attente du marché	Pratique de management
V17-136	bah aujourd'hui en fait moi j'ai un contrat pro pour mes activités c'est assez compliqué d'avoir de	[j'ai un contrat pro pour mes activités]	Contrat pro	Professionnalisation Professionnali

V17-137/138	contrats pro chez nous heu nous on est de SSI	[assez compliqué d'avoir de contrats pro chez nous]	Contrat pro	sation
V17-138/139	il faut savoir que heu on ne peut pas mettre des stagiaires en contrat pro chez un client on n'a pas le droit la législation l'interdit	[on ne peut pas mettre des stagiaires en contrat pro chez un client on n'a pas le droit la législation l'interdit]	Stagiaires, législation	Pratique de management
V17-140/141	on peut simplement le mettre que sur des forfaits heu donc ça complexifie un peu les choses.	[on peut simplement le mettre que sur des forfaits]	Forfaits	Pratique de management
V18-145/147	je dirais que ce qui se passe ce que les universités et puis même toutes les écoles d'ingénieurs ont depuis une quinze d'années même avant mais... reste là heu depuis quinze d'années complètement heu mis à mort en fait le mainframe	[je dirais que ce qui se passe ce que les universités heu depuis quinze d'années complètement heu mis à mort en fait le mainframe]	Universités, Mainframe	Ingénierie de formation
V18-148/151	moi je suis désolé mais tout les traitements bancaires sont encore...mais tout le traitement de batch tout ce qui est back office en fait dans le monde bancaire assurance ou retraite est encore fait sur du mainframe	[tout les traitements bancaires sont encore...mais tout le traitement de batch tout ce qui est back office en fait dans le monde bancaire assurance ou retraite est encore fait sur du mainframe]	Traitements bancaires, back office, mainframe	Compétence
V18-152	aujourd'hui il ya aucune technologie qui capable de supplanter ça	[il ya aucune technologie qui capable de supplanter ça]	Technologie	Ingénierie de formation
V18-154/155	c'est-à-dire tout le métier qu'appelle du front office tout ce qui est java :::développement portail web	[le métier qu'appelle du front office tout ce qui est java ::: développement portail web]	Front office, Java	Compétence
V18-156/158	c'est joli maintenant au faite heu la problématique de tout ces langages là ceux qui n'ont certainement pas	[la problématique de tous ces langages là ceux qui n'ont certainement pas la rigueur qu'on peut avoir en fait dans le	Langages, Rigueur, mainframe	Compétence

V18-158/160	la rigueur qu'on peut avoir en fait dans le mainframe aujourd'hui ben quand vous leur dites on va vous mettre sur l'écran TSO ça ne les enchante pas trop parce que ce noir et vert (rire..)	mainframe] [quand vous leur dites on va vous mettre sur l'écran TSO]	TSO, technologie	Ingénierie de formation
V18-161/162	heu maintenant en fait qu'il faut qu'on adapte notre discours moi généralement mon discours est le suivant ce que par rapport à ça	[il faut qu'on adapte notre discours]	Discours	Management
V18-163/164	effectivement ce peut être pas sexy mais au moins au faite pour moi il ya encore du boulot au moins pour 10 à 15 ans heu sans problème	[il ya encore du boulot au moins pour 10 à 15 ans]	Boulot	Discours de Management
V18-165/166	les générations qui travaillent en fait sur le mainframe sont des générations du baby boom pour la plus part qui vont partir très prochainement à la retraite	[les générations qui travaillent en fait sur le mainframe]	Mainframe	Compétence
V18-169/170	globalement un jeune qui s'oriente sur le mainframe a un avenir en fait certain	[un jeune qui s'oriente sur le mainframe a un avenir en fait certain]	Mainframe	Compétence
V18-170/171	quasiment plus que quelqu'un aujourd'hui fait du java parce que on a pléthore de gens qui font du java et heu un moment donné je pense que le marché va saturer quoi...	[on a pléthore de gens qui font du java]	Java	Compétence
V19-177/178	Pour l'avoir vécu et pour avoir fait parti de la dernière génération à être formé sur le mainframe en 98 en fait globalement	[Pour l'avoir vécu et pour avoir fait parti de la dernière génération à être formé sur le mainframe] [donc ça pouvait aller du vendeur en	Mainframe Vendeur,	Ingénierie de formation

V19-184/185	on recrutait tout ce qui bouge en fait pour travailler sur le mainframe heu donc ça pouvait aller du vendeur en habillement en fait	habillement à l'ingénieur mathématique scientifique]	Ingénieur	Compétence
V19-185/186	comme ils n'ont pas de compétences en fait fortes par rapport à quelqu'un qui sort d'un IUP ou école d'ingénieurs sur de technologie comme on a dit tout à l'heure java etc	[comme ils n'ont pas de compétences par rapport à quelqu'un qui sort d'un IUP ou école d'ingénieurs]	Compétences, IUP, école d'ingénieurs	Ingénierie de formation
V20-215/216	être disponible pour ses collaborateurs ha...avoir un intérêt certain en fait pour eux	[être disponible pour ses collaborateurs]	Collaborateurs	Management

Grille de synthèse

Thèmes	Vincent	Sylvie
Accompagnement	l'accompagnement dans l'entreprise de Vincent se manifeste par le suivi RH important, pour un nouveau salarié, l'accompagnement se passe par un entretien le premier mois, un second à la fin de la période d'essai, suivi des entretiens trimestriels et annuels, en plus il y a suivi commercial.	Son entreprise s'intéresse au tutorat, et c'est le responsable technique par son expérience qui assure cet accompagnement de jeunes. Il les guide à trouver le questionnement, les aides sans donner les solutions, à apprendre à résoudre par eux-mêmes les problèmes. Ces jeunes sont accompagnés ponctuellement par les autres personnes de l'entreprise, et cela pour permettre aux jeunes d'être au courant des compétences des autres.
Compétence	Les qualités que son entreprise attend d'un jeune sont : d'être passionné, d'être un élément moteur, d'avoir une qualité de service irréprochable et de la mobilité car le métier de service l'exige (V8, 28-42). Il ne veut pas des jeunes qui ne viennent que pour l'argent.	Son entreprise apprécie beaucoup les gens qui sortent de l'apprentissage (S4, 32-33). Pour elle, la première expérience dans ce métier est importante. Son entreprise apprécie aussi les diplômés de la Miage surtout d'Orléans, parce qu'ils ont selon elle des compétences en plus de la technique informatique, ils connaissent l'entreprise (S4, 33-36). Elle ne met pas en premier les compétences techniques, mais elle attend des jeunes diplômés qui ont du savoir être, de l'esprit de service. La communication, orale et écrite, est également importante pour elle, ils doivent aussi s'exprimer en anglais.
Ingénierie de formation	L'entreprise de Vincent n'a pas une politique de formation définie. Les compétences de ses collaborateurs sont en adéquations avec les postes proposés par ses clients. Néanmoins, pour se mettre en phase avec la demande du client, l'entreprise accorde une formation complémentaire liée aux technologies et méthodologies du	Elle utilise la technologie ITIL pour la gestion des incidents. Tout son personnel est formé à cette technologie, et elle tient à ce que chaque personne de son entreprise puisse avoir accès à cette ingénierie informatique, car en cas d'un incident chaque collaborateur pourrait intervenir au moins au premier niveau. D'ailleurs elle-même est certifiée foundation de premier niveau ITIL (S13, 117-122). Son entreprise est également partenaire de gros constructeurs

	<p>client (V11, 77-85). En ce qui concerne l'ingénierie de formation, son entreprise à des accords de partenariats avec des organismes de formation auxquels, il s'adresse pour la formation de ses collaborateurs en cas de besoin (V12, 88-91).</p>	<p>informatiques du type : Microsoft, MC...</p> <p>Lorsque ces partenaires sortent une nouveauté, l'entreprise de Sylvie, pour se mettre au courant de l'évolution technologique, utilise la technologie de Webcast conférence en ligne. Cela contribue énormément à la formation de son personnel.</p> <p>Les collaborateurs de Sylvie assistent aux différents salons de l'ingénierie informatique. En plus de cela, ses techniciens tiennent une veille technologique, le but étant de rester toujours compétitif tout en développant les compétences de ses collaborateurs (S15, 128-139). Pour évaluer le travail de ces techniciens, son entreprise détermine des indicateurs au départ, cela permet de faire de comparatif à la fin pour juger de l'évolution (S16, 142-155).</p>
<p>Professionalisation</p>	<p>Il utilise un contrat de professionnalisation pour ses activités administratives. En dehors de ça, il nous précise que ce type de contrat est très compliqué en mettre en œuvre dans une SSII, car comme ses collaborateurs travaillent tous en délégations clientèles, c'est-à-dire que leurs savoir-faire sont en phase avec ce que demande le client, il ne peut pas mettre des stagiaires en contrat de professionnalisation chez un client, la loi ne l'autorise pas d'après lui (V17, 136-139).</p>	<p>À chaque bilan annuel, son entreprise détermine le projet de formation du collaborateur, qui est planifié sur trois ans. Nous avons voulu savoir s'il s'agissait d'un contrat ou d'une période de professionnalisation et, selon elle, son entreprise adopte la formule la plus adaptée. Elle peut par exemple utiliser la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) pour quelqu'un qui a arrêté ses études depuis longtemps. Son entreprise étudie chaque cas indépendamment (S18, 170-175).</p>

Références et Index

TABLE DES FIGURES

Tableau 1 : « la démarche d'ingénierie selon T.Ardouin »	33
Tableau 2 : « représentation des outils en ingénierie de la formation selon T.Ardouin »...	36
Tableau 3 : «Cotisation de SSII de moins de 10 salariés ».....	73
Tableau 4 : «Cotisation de SSII entre10 de 19 salariés »	74
Tableau 5 : «Cotisation de SSII de plus de 20 salariés ».....	74

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham Pain (2003), *L'ingénierie de la formation, Etat des lieux*, l'Harmattan, 2003 P 185-205
- Aballea, F, *La notion de professionnalité*, Université de Rouen (ronéo). 1994.
- Ardouin, Thierry. (2006). *Ingénierie de formation pour entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Paris : Dunod. 274 pages.
- APEC (1999), *les métiers de l'informatique*, Editions d'organisation, Paris, 94 pages
- Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF. (10ème éd. 2001). 291p.
- CARRE (P) et CASPAR (P), *traité des sciences et techniques de la formation*, Paris, Dunod, 2004
- Chappaz, Georges (1998), *Accompagnement et formation*, CNDP/CRDP de Marseille. (1998). 249 pages.
- Delors, Jacques. (1999). *Education : un trésor est caché dedans*, Editions UNESCO
Commission européenne-Enseigner et apprendre : vers la société cognitive - 1995.
- France (2009). *Code du travail*. Ressource en ligne accessible sur
<http://www.legifrance.gouv.fr>
- Guichard, Jean. Huteau, Michel. (2005). *L'orientation scolaire et professionnelle*. Paris : Dunod. P.25 à 28
- Hadji C., *L'évaluation, règles du jeu*, 6^e éd., Paris ESF, 2000(chap. 1).
- Guy Le Bouëdec, Arnaud du Crest, Luc Pasquier, Robert Stahl (2001), *L'accompagnement en éducation et formation*, 2001, L'Harmattan. (2001)
- Jobert G., « *la professionnalisation des formateurs, approche sociologique* », Actualité de la formation Permanente, Centre Inffo, 1989, n°103, P.25-58
- Lang Vincent (1999), *la professionnalisation des enseignants*, presses universitaires de France, 1999 Page 26.
- Le Boterf, Guy. (1990). «L'ingénierie de la formation », in *éditions d'organisation, l'ingénierie et évaluation de la formation*. 1990 éditions d'organisation page31.
- Le Boterf, Guy. (2004). «Apprendre de l'expérience », in *éditions d'organisation, Construire les compétences individuelles et collectives*. 2004 éditions d'organisation page 97.
- Lick, Richard (1996), « *mémoire de la formation, histoire du Cesi* » les éditions du Cesi, 1996, Paris page52
- Maela Paul (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, l'Harmattan, Paris, 356 pages.
- Mialaret, Gaston. (2005). *Les sciences de l'éducation*, Paris : presses universitaires de France.
- Pluchart, Jean-Jacques, *l'ingénierie financière de projet, édition d'organisation*, 2000, page 267-272.
- Unrug, d', M. C. (1974). *Analyse de contenu : de l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Editions

Universitaires. 270 pages.

Sorel, Maryvonne. Wittorski. Richard. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'Harmattan. 271 Pages.

INTERNET :

- Atos Origin : www.fr.atosorigin.com
- Association pour l'Emploi des Cadres : www.apec.fr
- Le Monde Informatique : www.lemondeinformatique.com
- Munci : www.munci.org
- Journal du Management : www.journaldunet.com/management
- Pour avoir l'historique sur les SSII <http://www.ahti.fr/C.Bret.pdf>
- Cadre conceptuel de l'ingénierie de professionnalisation – Corinne Fatmi,
- http://focalserv.univ-lyon1.fr/documents/Ingenierie_des_parcours_de_professionnalisation.pdf
- Professionnalisation : <http://www.les-cercles.fr/entreprises-marches/management>

TABLE DES MATIERES

Sommaire	2
Fiche Explicative des Sigles	4
DU TRAJET AU PROJET	5
Chapitre I. Contexte de la recherche	6
I.1 Les SSII (société de service en ingénierie informatique)	8
I.1.1 Définition des SSII	8
I.1.2 Historique des SSII	8
I.1.3 Activité des SSII	9
PARTIE I. Les Concepts	11
Chapitre II L'Accompagnement.....	11
II.1 Définition de l'Accompagnement.	11
II.2 L'apport de Guy Le Bouëdec.....	12
II.3 L'apport de Maela Paul.	14
II.3.1 La démarche d'accompagnement	16
II.3.2 La Compétence professionnelle	17
II.3.3 La notion d'accompagnement	17
II.3.4 Modèles et Limite de l'accompagnement	18
Chapitre III La Compétence.....	21
III.1 Définition de la Compétence.	21
III.1 L'apport de Guy Le Boterf.	24
III.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski	27
Chapitre IV L'Ingénierie de formation.....	30
IV.1 Définition de l'Ingénierie de formation.	30
IV.2 Historique de l'Ingénierie de formation.....	31
IV.3 L'apport de T. Ardouin.	32
IV.4 L'approche praticienne d'Abraham Pain.	37
IV.5 La Formation et l'Entreprise.	40
Chapitre V La Professionnalisation.....	41
V.1 Définition de la Professionnalisation.	42
V.2 L'apport de M. Sorel et R. Wittorski.	43
V.2.1 La référentialisation.....	45
V.3 Le Sens du mot Professionnalisation	48
Chapitre VI Synthèse Conceptuelle et Formulation de la Problématique.	52
PARTIE II L'Approche Méthodologique.	58
Chapitre VII La Méthodologie de recherche.	58
VII.1 Présentation de données.....	59
VII.2 Analyse des entretiens	59
VII.3 Interprétation de données	66
Conclusion	76
Annexes	78
Entretien 1 - Sylvie, 16 mars 2010.	79
Entretien 2 – Vincent, 18 mars 2010	88
Analyse Entretien 1 – Sylvie.....	96
Analyse Entretien 2 – Vincent	109
Grille de synthèse	118
Références et Index	120

Table des Figures.....	120
Références Bibliographiques	121
Internet :.....	122
Table des Matières.....	123

Parcours d'intégration des jeunes diplômés en SSII :

Etude à partir d'entretiens avec deux responsables d'agence de Société de Service en Ingénierie Informatique.

Bertin DIANAKWA, 2010.

Université François Rabelais – Tours

Mémoire présenté pour l'obtention du Master Professionnel 1ère année – Mention Professionnelle Ingénierie de la Formation.

Résumé :

Le marché de l'informatique est l'un de ceux dont l'expansion tant technologique qu'économique reste la plus la large depuis la seconde moitié du XXe siècle.

Or depuis 1998, le secteur informatique recrute des jeunes diplômés cadres non issus de la formation informatique.

L'auteur a voulu comprendre les mécanismes qui conduisent les SSII à intégrer cette population dans leurs effectifs. Il se base pour son étude sur un apport théorique autour des concepts d'Accompagnement, de Compétence, d'Ingénierie de formation et de Professionnalisation.

Il résulte de ce travail de recherche, à travers des entretiens que l'auteur a organisés avec deux responsables de SSII, que la manière : d'accompagner, de former, bref d'intégrer les jeunes diplômés, diffère d'une SSII à l'autre.

L'auteur conclut ce travail par quelques conseils sur la façon d'intégrer les jeunes diplômés par la formation.

Mots-clés : Accompagnement, Compétence, Ingénierie de formation, Professionnalisation.

Abstract:

During the last half of the XX century, the IT market was one the most expanding sector, on both technological and financial aspects.

Since 1998 the IT sector hires most of the young executive graduate, which don't come from IT formations.

The author seeked to understand the reasons why the IT sector hires such Youngs. This work based itself on the following concepts: Learning Support, Skills, Training Engineering, professionalization.

From a deep research, several interviews with IT managers, the author comes to the conclusion that the IT sector is heterogeneous on the way to integrate those Youngs. The author concludes this work by some advices about how integrate those youngs through the formation.

Keywords: Learning Support, Skills, Training Engineering, Professionalization.