Développement des compétences et des apprentissages dans les petites entreprises

Expériences et pratiques de terrain dans le contexte de la loi du 5 septembre 2018

Emmanuelle Chabbert
Frédéric Rey

Rapport final
Septembre 2019

Agence d'objectifs
IRES

Développement des compétences et des apprentissages dans les petites entreprises

Expériences et pratiques de terrain dans le contexte de la loi du 5 septembre 2018

Emmanuelle Chabbert
Frédéric Rey

Rapport final
Septembre 2019

Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des participant.e.s à l'étude, qui ont apporté leurs points de vue diversifiés sur la thématique des leviers au développement des compétences dans les petites entreprises. Tout d'abord, merci aux salarié.e.s et dirigeant.e.s de petites entreprises qui, par la richesse de leurs témoignages, nous ont permis de mieux cerner la variété des enjeux de développement des compétences en fonction du type d'activité, de la situation du marché du travail local, de la démographie des salariés…

Merci aux négociateurs et aux négociatrices CFDT, ainsi qu'aux représentant.e.s d'employeurs qui ont exposé leurs politiques d'appui à la GPEC et à la formation des salariés des petites entreprises. Merci aux responsables de cluster, syndicat professionnel, pôle de développement économique, Maison de l'emploi…qui ont témoigné de leurs pratiques diversifiées d'appui au développement des compétences.

Merci enfin aux acteurs et actrices de la formation et en particulier aux professionnels des Opco et Opacif, aux responsables d'écoles et de centres de formation d'apprentis, qui nous ont fait bénéficier de leur connaissance des petites entreprises et des leurs attentes en matière d'évolution des dispositifs de formation.

Emmanuelle Chabbert est consultante, spécialiste des politiques d'emploi et de formation et conseil en mobilité professionnelle. Titulaire du Master 2 Développement des Ressources Humaines (socio-économie) et du Master 2 Conseil en Orientation, Bilan et Insertion (psychologie) du Cnam, elle apporte un regard de terrain issu d'une longue coopération avec les branches professionnelles, en particulier le Bâtiment et des Travaux publics dont elle a animé l'observatoire prospectif des métiers et qualifications pendant plusieurs années. e.chabbert.conseil@gmail.com

Frédéric Rey est sociologue du travail et des relations professionnelles. Il est maître de conférences au Cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers), et membre du laboratoire Lise du CNRS (UMR3320). Il est également membre du conseil d'administration de l'IRES. Ses travaux portent sur les transformations contemporaines des relations d'emploi, sur les évolutions des systèmes de relations professionnelles et sur l'innovation syndicale. Frederic.rey@lecnam.net

Table des matières

Introduction....6

Partie I – Enquête auprès des TPE/PME de trois secteurs : multiplicité des enjeux et pratiques de développement des compétences....13

I. Le secteur du courtage d'assurances questionné par la révolution numérique....13

1 Le secteur du courtage d'assurances....13

2 Évolutions des pratiques de formation au sein de trois cabinets de courtage d'assurances....16

3 Conclusion courtage d'assurances....33

II. Le secteur du cinéma d'animation et du jeu vidéo à Angoulême : e-learning, échanges de pratiques et formation entre pairs....36

1 Le cinéma d'animation, un secteur culturel et technologique soutenu par les pouvoirs publics....36

2 Le jeu vidéo, entre produit culturel et numérique, des enjeux communs sur un même territoire....48

3 Conclusion cinéma d'animation et jeu vidéo....56

III. Le Bâtiment : un programme public de formation à la rénovation énergétique....58

1 Le secteur du Bâtiment....59

2 La formation intégrée au travail sur des chantiers-écoles pilotes en Hauts-de-France 66

3 Témoignages d'entreprises du bâtiment intervenant sur les chantiers....74

4 Conclusion bâtiment....81

Partie II – Analyse transversale et principaux enseignements de l'enquête : les perspectives d'évolution....83

I. Lever les freins à la formation dans les TPE/PME : avancées récentes et initiatives de branches....84

1 Quels freins à la formation officielle ? Quelles pratiques ?....84

2 Des avancées en matière d'information et de conseil RH aux petites entreprises....85

3 Des formations organisées collectivement au niveau de la branche....88

4 L'animation du partage de compétences métiers par les clusters....89

5 L'essor de la formation ouverte et à distance (FOAD) depuis la réforme de 2014....90

II. Les opportunités de la réforme de la formation pour les TPE/PME en 2019....93

1 Fléchage des fonds et appui à la logique compétences dans les petites entreprises ..94

2 La formation qualifiante en alternance dans les TPE/PME : apprentissage et ProA....95

3 Renforcer l'accès individuel des salariés des TPE/PME au CEP et au CPF....96

4 Consolider les modes de développement des compétences usuels des TPE/PME : une définition plus souple de l'action de formation....104

5 Reconnaître les compétences des salariés pour anticiper les parcours : les moyens renforcés des branches sur la GPEC et l'ingénierie de certification....112

Conclusion....118

Table des sigles....124

Bibliographie....125

INTRODUCTION

Les militantes et militants qui s'y intéressent le savent : la formation professionnelle est un domaine complexe, technique autant que politique, sujet à de fréquentes réformes et lourd d'enjeux qui alimentent régulièrement les tensions entre les (nombreux) acteurs concernés. Elle est aussi une promesse de promotion, d'insertion et de développement personnel, de reconversion et d'émancipation. Dans une société de plus en plus pensée au prisme des compétences et des connaissances, la formation professionnelle occupe une place centrale. Elle pose pour chacune et chacun, collectivement, la question des possibilités d'accès à la formation – capacités matérielles, financières, mais aussi culturelles et personnelles. Potentiellement, elle est un puissant facteur d'intégration et un vecteur d'égalité susceptible de réduire les inégalités héritées du système de formation initiale. Elle peut être, tout autant et à l'inverse, le support d'une aggravation de ces inégalités au travail et dans l'emploi en renforçant les écarts préexistants, selon que l'on est déjà diplômé ou non, formé ou non, assuré de sa position ou précaire, salarié d'une grande ou d'une petite entreprise.

Pour ces différentes raisons, la formation professionnelle en France occupe une place centrale, fortement institutionnalisée et essentielle pour de nombreux enjeux connexes. Figure du paritarisme, elle est devenue, au fil du temps, un domaine de plus en plus réservé aux expert.e.s…

Transversale, la formation professionnelle touche aux questions de formation initiale, de transitions, de carrières, de qualification et de compétences, et donc de rémunérations, de progressions, mais aussi d'inégalités entre femmes et hommes, jeunes et « seniors », ouvriers et cadres, petites et grandes entreprises… Ses finalités sont multiples, puisqu'elles vont de l'adaptation au poste de travail aux reconversions professionnelles, du retour à l'emploi aux montées en compétences, de l'anticipation de mobilités à la remise à niveau.

Fortement institutionnalisée, elle se déploie dans un « système » d'acteurs foisonnant, avec ses financements et ses dispositifs multiples destinés à des « publics » cibles qui évoluent dans le temps selon les priorités sociales, politiques et économiques – notamment les jeunes, les moins qualifiés et les petites entreprises. Des réflexions plus « pédagogiques » interviennent dans le même temps. Elles prennent en compte les évolutions technologiques actuelles – avec l'engouement pour la formation ouverte à distance, la FOAD, et les futures applications mobiles pour la formation – mais posent dans le même temps la question de la « qualité » des contenus et des formations et de leur accessibilité. Pour ne rien arranger, ce système connaît régulièrement des transformations importantes, comme l'illustre bien la dernière loi en date du 5 septembre 2018 pour « la liberté de choisir son avenir professionnel », qui aura marqué par son actualité la réalisation de notre travail de recherche et qui est révélatrice de transformations plus profondes de notre système de relations professionnelle.

Essentielle, la formation professionnelle a également toujours été historiquement associée à d'autres enjeux, allant de la modernisation du système productif d'après-guerre à la facilitation des mobilités et transitions professionnelles en passant par le retour à l'emploi et l'éducation populaire. Entre émancipation et finalités productives, former, se former, accompagner et être accompagné à la formation a toujours constitué un enjeu individuel et collectif, au bénéficie des salariés, des entreprises ou des deux. De fait, la formation professionnelle est une thématique qui pose aussi frontalement la question des responsabilités des parties concernées, qu'il s'agisse des salariés, des dirigeants d'entreprises ou de leurs représentants.

La formation professionnelle est d'ailleurs l'un des piliers du « paritarisme de gestion au sens le plus strict, qui vise des organismes créés et gérés uniquement par les partenaires sociaux », aux côtés des retraites complémentaires et de l'assurance chômage (Damon, 2017, p. 94). Le paritarisme est une forme de gouvernance qui s'inscrit dans une conception des relations sociales donnant toute leur place aux « corps intermédiaires ». Mais là encore, des changements sont à l'œuvre puisque cette conception héritée d'après-guerre est aujourd'hui

fortement bousculée par le gouvernement, au moins sur le sujet de la formation professionnelle. Ainsi, alors que les acteurs sociaux étaient parvenus à un ANI en mars 2018, « en ce qui concerne la formation professionnelle, le contenu de l'accord interprofessionnel est aussitôt mis en cause par le gouvernement qui, sous les apparences du quadripartisme, impose son contrôle en ne laissant au paritarisme que des fonctions subalternes. L'entrepreneur rationnel et l'individu rationnel définissent leurs choix sur un marché de la formation en s'appuyant sur des organismes de conseil et de certification. » (Freyssinet, 2018, p. 5).

Convoitée enfin, la formation professionnelle n'est pas qu'une question de compétences, de pédagogie et de responsabilités : elle est aussi une économie, un marché et une manne financière qui se compte en milliards d'euros collectés chaque année – qui font régulièrement l'objet de publications sensationnalistes et surtout, de luttes d'appropriation pour en définir les destinations prioritaires. L'État, notamment, intervient de plus en plus pour réorienter les fonds collectés vers ses politiques d'emploi.

Ces différents éléments introductifs nous rappellent à quel point la formation professionnelle est une thématique sensible, symbolique et politique, mais aussi technique, organisationnelle et pratique. Elle apparaît de fait de plus en plus comme une thématique d'expert.e.s, à la fois incontournable mais difficilement accessible. Chaque organisation syndicale doit alors compter dans ses rangs des militant.e.s aguerri.e.s spécialistes de la thématique. Dans leur environnement proche, des organismes existent qui sont entièrement dédiés à l'information sur la formation professionnelle, comme le *Centre Inffo*. Le *Cereq* pour sa part, contribue également avec un haut niveau d'expertise à la production de nombreuses données originales sur le sujet (voir infra).

- ***Une thématique centrale, et experte***

Les universitaires et expert.e.s du social ne sont pas en reste. Ils ont également, de leur côté, investi le champ de la formation pour analyser ses transformations et les mettre en perspective des recompositions plus générales du travail, de l'emploi et des relations professionnelles (Claude Dubar, Bruno Lamotte, Jean-Marie Luttringer, Michèle Tallard, Carole Tuchszirer…). Signe d'un intérêt toujours vivace et actuel, en 2019 et seulement au sein du laboratoire Lise du CNRS et du Cnam, au moins trois jeunes chercheuses et chercheurs réalisent leur thèse de doctorat sur la thématique pour suivre ses évolutions (Pierre Carloni, Edine Gassert), et notamment du point de vue des petites entreprises (Rose Myniem).

Les pouvoirs publics ont également mis des moyens spécifiques en œuvre sous la cinquième République, sous la forme de secrétariats d'État ou de ministères selon les périodes. Le premier secrétaire d'État à la formation professionnelle est Paul Granet, député de droite (UDR puis UDF) qui occupe le poste dans le gouvernement Chirac 1 du 28 mai 1974 au 12 janvier 1976. Il faut attendre juin 1981 pour que le portefeuille prenne une autre dimension, avec la création du ministère de la formation professionnelle, occupé durant près de 3 ans par le ministre communiste Marcel Rigout (23 juin 1981-19 juillet 1984). De 1984 à 1986, la thématique est rattachée au « ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle », puis redevient un secrétariat d'État de 1986 à 1991, rattaché parfois au ministère de l'éducation nationale (1986-1988), au ministère des affaires sociales et de l'emploi (mai-juin 1988) et au ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (1988-1991). La thématique revient dans les intitulés ministériels en 1991 avec Martine Aubry, puis Michel Giraud, et à partir de 1995, avec François Bayrou dans un ministère rattaché cette fois non plus au travail mais à « l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, la recherche et l'insertion professionnelles » et enfin brièvement avec la secrétaire d'Etat Clotilde Valter, auprès de Myriam El Khomri, ministre du travail de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social de février 2016 à mai 2017. Le plus souvent, la responsabilité de la formation professionnelle est mise sous la tutelle d'un ministère – par exemple–, lorsqu'elle ne sera pas tout simplement ignorée. Les combinaisons institutionnelles multiples illustrent la

difficulté à positionner clairement la thématique, tiraillée entre le travail, l'emploi, le dialogue social, la solidarité, l'éducation (nationale), l'insertion… Ces hésitations reflètent la difficulté des pouvoirs publics à positionner clairement la thématique de la formation professionnelle, entre éducation, *care* et insertion professionnelle, politique de l'emploi et modernisation économique. A partir du 17 mai 2017 cependant, mais comme à d'autres périodes (novembre 1995-mars 1998, mai 2002-mars 2004, mai 2007-novembre 2010, mars 2013-février 2016), plus aucun ministère ou secrétariat d'Etat n'affiche d'intitulé évoquant la formation professionnelle.

Enfin, à cet ensemble d'expert.e.s, de ministères et de structures suivant les politiques de formation, s'ajoutent les administrations publiques et paritaires de la formation. Aujourd'hui, elles ont pour la plupart été réunies sous la bannière de France Compétences, une instance quadripartite créée au 1er janvier 2019 par la loi du 5 septembre 2018. En tant que « nouvelle gouvernance de la formation professionnelle », comme l'indique son site, elle « a pour mission d'assurer le financement, la régulation, le contrôle et l'évaluation du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage » (francecompetences.fr).

○ *Un nouveau modèle de la formation professionnelle*

La loi de septembre 2018 rebat donc – à nouveau – les cartes de la formation professionnelle, renforçant le caractère « expert » de la thématique. Mais comme dans bien d'autres cas, elle s'inscrit aussi dans la continuité des réformes antérieures. Ainsi, des tendances amorcées plusieurs années auparavant se voient ici renforcées et confirmées, contribuant à la consolidation d'un nouveau modèle de la formation professionnelle.

Pour la plupart des observateurs, ce nouveau modèle se caractérise d'abord par un attachement croissant des droits aux personnes, plutôt qu'à leur poste ou leur emploi. Ce transfert permet aux droits acquis de suivre les personnes au-delà, ou en dépit, de leurs ruptures de parcours. Ces ruptures sont de plus en plus fréquentes dans un environnement marqué par l'instabilité. Ainsi, dans une note récente, la Dares estime que « le taux de rotation de la main-d'œuvre augmente fortement en vingt-cinq ans, passant de 29 % en 1993 à 96 % en 2017. Cette hausse résulte essentiellement du développement des CDD très courts, alors que le recours au CDI reste relativement stable. » (Milin, 2018, p. 1)

La logique compétences se généralise **–** jusque dans les petites entreprises avec un accompagnement renforcé prévu par la loi de 2018 **–** à la fois pour répondre à une évolution plus rapide des métiers et des pratiques professionnelles et pour consolider les parcours des salariés qui se situent désormais dans une logique de construction de leurs propres compétences. Ces évolutions des pratiques RH et des comportements des salariés eux-mêmes apportent ainsi des réponses à l'instabilité de l'environnement en termes d'innovation et de sécurisation des parcours.

Le nouveau modèle de la formation professionnelle se caractérise également par une « libéralisation » de l'action de formation, qui reconnaît de plus en plus la compétence (plutôt que la formation en elle-même) et ses nombreuses occasions d'acquisition et de développement par le travail, l'expérience bénévole, l'engagement militant, etc. La conception plus restrictive et plus traditionnelle de la formation, longtemps associée au stage réalisé dans un organisme de formation, à l'enseignement et à l'éducation nationale, est ainsi singulièrement relativisée. La définition repensée à partir de l'acquisition de compétences inverse la focale en passant d'une logique de moyens à une logique de fins.

Pour autant, la question de la reconnaissance et de la certification des compétences acquises demeure entière, ce qui constitue, comme nous le verrons à l'occasion de cette étude, une problématique centrale du nouveau système de formation. Elle génère un dilemme pour les négociateurs des dispositifs, puisqu'il s'agit l'élargir l'accès aux certifications professionnelles d'une vaste population, sans pour autant renoncer à la qualité de ces marqueurs sociaux. Alléger les parcours de formation grâce à la valorisation de l'expérience ou à la VAE, scinder

les certifications en blocs de compétences pour les rendre plus accessibles (ou accessibles progressivement) ne serait en effet d'aucune utilité si les diplômes, titres ou certificats acquis n'avaient plus de valeur sur le marché du travail.

Avec cette étude, nous avons souhaité revenir sur les effets de ces transformations de la formation professionnelle vus du point de vue de la catégorie spécifique des petites entreprises. Cette catégorie est en effet particulièrement éclairante des enjeux actuels de la formation professionnelle et, pour partie, du système de relations sociales dans son ensemble. Elle constitue de fait et historiquement une « catégorie résistante » aux politiques publiques et syndicales dans le sens où les dispositifs, mesures et législations semblent toujours être mis au défi par les petites entreprises. L'effectivité des normes, la capacité de régulation et le contrôle collectif sont d'autant plus difficiles à assurer que les entreprises sont de petite taille et que les syndicats, comme les pouvoirs publics, en sont éloignés.

○ *Des inégalités historiques et persistantes*

Par ailleurs, à mesure que les études permettaient de mieux les connaître, les petites entreprises apparaissaient de plus en plus comme une catégorie socialement dépréciée, au moins du point de vue des indicateurs existants. Nous verrons d'ailleurs que l'un des enjeux actuels autour de la formation professionnelle tient notamment à la redéfinition de ces indicateurs et de l'action de formation... Avec les définitions existantes cependant, les taux d'accès à la formation sont moins avantageux pour les salariés des petites entreprises. De même, sur les thématiques de santé au travail, de rémunération, de temps et de durée du travail, comme de dialogue social, les petites entreprises semblent moins bien positionnées que les grandes (Dubois, et al., 2011) (Borisova, et al., 2014) (Chausse, 2018) (Tall, 2018) (Raffin, 2019).

Sur la formation professionnelle plus spécifiquement, les constats convergent : les petites entreprises forment moins leurs salariés. Dans une précédente étude Ires consacré aux stratégies syndicales de développement en direction des petites entreprises, nous rappelions déjà cette réalité d'un accès moindre à la formation pour les salariés des petites entreprises (Borisova, et al., 2014). Il y a 10 ans, le Cereq estimait que plus de la moitié des salariés des entreprises de 250 salariés et plus avaient eu accès à la formation, pour seulement un quart des salariés employés dans des entreprises de 10 à 49 salariés. Au-delà de la question de l'accès, les données disponibles sur les durées des formations – le temps passé en formation – sont aussi instructives et tout autant défavorables aux petites entreprises : tandis que les grandes déclarent 16 heures de formation en moyenne en stage et en cours pour leurs salariés, les petites n'en déclarent que 7 heures (Marion-Vernoux, 2013). Pour le Cereq, « si 40 % des petites entreprises (10 à 49 salariés) investissent dans la formation, 60 % d'entre elles, sont peu, ou pas du tout, formatrices. Les cours et stages classiques ne leurs seraient pas adaptés. Pourtant, elles ne semblent pas non plus avoir plus d'engouement pour d'autres formes d'apprentissage. Au final, rares sont celles qui structurent leur politique de formation. » (*ibid.*). Le rapport Jeannerot de 2014 estime pour sa part que le régime de formation professionnelle français est « trop inégalitaire » (p.14) et que les faiblesses généralement constatées et bien connues n'ont pas été corrigées, notamment en ce qui concerne l'inégalité d'accès des salariés en fonction de la taille des entreprises, mais aussi en fonction de l'emploi occupé – selon l'Insee, en 2012 le taux d'accès annuel des cadres est de 68,3% tandis que celui des ouvriers est de 36,2% –, du sexe – « les femmes bénéficient moins que les hommes de formations qualifiantes » (*ibid.*). Sur la base de données fournies par la Dares (Lé, 2014), le rapport Jeannerot évoque également le fait qu'il y a encore quelques années le « système est tellement peu redistributif que les PME de 10 à 49 salariés financent à hauteur de 50 millions d'euros par an la politique de formation des entreprises de plus grande taille. Moins de 3 % des sommes collectées au titre du plan de formation font l'objet d'une péréquation au profit des PME » (*ibid*, p.15).

En quelques années, la situation n'a pas changé et les constats demeurent d'une forte inégalité en défaveur des petites entreprises. Parmi les documents les plus récents qui confirment cette situation, l'étude d'impact de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » est particulièrement instructive. Publiée le 26 avril 2018, elle rappelle ainsi que « la France se caractérise toujours par un moindre accès des salariés des très petites entreprises et des petites et moyennes entreprises (TPE-PME) à la formation. Ces entreprises sont pourtant, elles aussi, fortement impactées par la révolution digitale et elles n'ont pas souvent les capacités internes pour faire face à ce bouleversement de leur modèle économique et social. » (AN, 2018, p.52). La solution proposée, comme souvent, consiste à « simplifier les voies d'accès à la formation » (*Ibid.*). Aussi, les salariés des petites entreprises apparaissent aux yeux du législateur comme un public à part entière, « prioritaire » dans sa politique de développement de la formation comme peuvent l'être les « salariés les moins qualifiés ou confrontés à des mutations économiques, et les demandeurs d'emploi » (AN, 2018, p.158).

Pourtant, toutes les petites entreprises ne sont pas égales face à la formation professionnelle. Si la majorité (60%) n'investit pas dans cette thématique, il n'en reste pas moins que 40% des entreprises de 10 à 49 salariés investissent bien dans la formation (cereq.fr). A nouveau, les travaux du Cereq nous permettent de mieux apprécier ces différences d'usages et de recours à la formation selon la taille des entreprises, mais également les différences qui existent dans la catégorie des petites entreprises elle-même (Marion, 2017).

Les chiffres disponibles montrent ainsi que :

- En 2015, seuls 25% des salariés des entreprises de 10 à 49 salariés ont eu accès à la formation. Ils sont à peine plus nombreux (29%) à avoir eu accès à la formation dans les entreprises de 20 à 49 salariés. Ce n'est qu'au-delà de 250 salariés qu'une majorité des effectifs accède à la formation (de 58% et 63% en fonction de la taille croissante des entreprises).
- Dans les petites entreprises, l'effort de formation est irrégulier dans le temps. Ainsi selon le Cereq, « seules 45% des entreprises entre 10 et 20 salariés les forment tous les ans » (*Ibid.*)
- La motivation principale à la formation dans les petites entreprises est liée à un objectif de « réorientation de l'activité ou un nouveau positionnement sur le marché » (*Ibid.*). Le maintien dans l'activité n'est pas, en revanche, une motivation forte à la formation.
- L'absence de formation est justifiée par « l'absence de besoins et le manque de temps » (*Ibid.*)
- Des facteurs favorables existent et sont identifiés : l'appartenance à un groupe, une part d'emplois qualifiés plus importante que la moyenne et le niveau de diplôme du dirigeant jouent en faveur d'un recours plus soutenu à la formation
- Enfin, le secteur d'activité n'a pas d'influence sur les taux d'accès à la formation.

Au plan financier, la redistribution des fonds de formation continue serait toujours défavorable aux petites entreprises, comme l'analyse Jacques Freyssinet :

> *« Les dépenses pour la formation professionnelle continue sont distribuées de manière fortement inégale. Elles sont en particulier concentrées dans les grandes entreprises et dans les catégories professionnelles qualifiées. Le système est amplificateur d'inégalités. Une réponse partielle a été donnée dans l'ANI de 2009 avec la création du FPSPP (et de ses dotations destinées aux TPME). (…) Les progrès indiscutables apportés (par les dernières réformes) en matière de droits des salariés (CPF et CEP) devront être confrontés à un effort contributif des entreprises inchangé (voire réduit pour les TPE/PME) ». (Freyssinet, 2018, pp. 18, 59)*

Avec la loi pour la « Liberté de choisir son avenir professionnel », le gouvernement d'Édouard Philippe et le ministère du travail de Murielle Pénicaud ont mis en œuvre, en 2018, l'une des mesures du programme du président Macron. Parmi les grandes évolutions de la réforme de 2018, la loi redéfinit l'action de formation pour intégrer une plus grande variété de modalités pédagogiques, et adopte une logique d'individualisation des parcours de formation et de reconnaissance des acquis de l'expérience.

> *« C'est pourquoi, il a été de nouveau proposé d'élargir, avec l'article 82 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels - les conditions de réalisation des actions de formation. Cette évolution a visé à prendre davantage en compte le recours aux différentes modalités de formation et formes d'apprentissage et à privilégier des parcours individuels de formation adaptés et modulables. »*

- ***Objectifs et méthodologie de recherche***

A travers cette étude, nous nous proposons, à partir de témoignages collectés auprès d'acteurs de terrain, d'aider à mieux comprendre comment ces changements sont appropriés par les principaux concernés. Comment les dispositifs négociés récemment (notamment dans le cadre de la réforme de 2014) sont-ils compris et utilisés – lorsqu'ils sont connus – dans les entreprises qui ne disposent pas nécessairement de services RH ni de relais syndicaux ? Quelles sont les solutions innovantes expérimentées sur les territoires ou mises en œuvre de manière informelle dans les entreprises ? En quoi les innovations apportées par les nouveaux dispositifs issus de la réforme de 2018/2019 pourraient-elles conforter ces pratiques et contribuer à leur essaimage dans un plus grand nombre des TPME ?

Trois monographies sectorielles sont proposées en première partie : les courtiers d'assurances, à Paris et Lyon, le cinéma d'animation et le jeu vidéo, à Angoulême, le Bâtiment, à Lens et Hornaing. Elles s'intéressent à des problématiques variées d'entreprises et de salariés (révolution numérique, réforme écologique, fidélisation des salariés, validation des compétences professionnelles des plus anciens, anticipation des évolutions et des ruptures professionnelles…), ainsi qu'aux moyens mis en œuvre par les branches pour développer une connaissance sectorielle de l'emploi, de la formation et de l'évolution des métiers.

La deuxième partie est consacrée aux avancées liées aux réformes (2014, 2018) et présente l'appropriation des nouveaux dispositifs par les entreprises mais aussi les politiques de développement des compétences mises en œuvre par des branches, les pôles de développement économiques, organisations professionnelles… qui vont dans le sens de ces avancées.

Méthodologie de recherche

L'étude est qualitative : à partir d'entretiens semi-directifs, elle vise à mieux comprendre les logiques d'acteurs et leurs rapports à la formation professionnelle dans les petites entreprises. Le matériau présenté dans l'étude provient d'une enquête de terrain qui a permis de recueillir 52 témoignages, d'environ 1 heure chacun.

Les entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs impliqués dans le système de formation à différents titres :

23 entretiens auprès d'entreprises et de salariés, sur 4 territoires. Angoulême, entreprises de jeu vidéo et de cinéma d'animation : 2 entreprises, 4 salariés / Valenciennes Hornaing, chantier école de rénovation énergétique des bâtiments en formation intégrée eu travail : 5 entreprises, 3 salariés / Agglomérations de Paris et Lyon, entreprises de courtage d'assurances : 4 entreprises, 5 salariés

7 entretiens auprès d'organismes de formation, dans les secteurs de l'Assurance, du Bâtiment, du Commerce, des Jeux vidéo, de la Restauration, des Transports.

22 entretiens auprès de négociateurs et d'acteurs institutionnels. Confédération CFDT, fédération des services CFDT, CPRIA AuRA et Normandie, négociatrice CFDT de la branche des courtiers d'assurances. Un entretien avec un négociateur d'une organisation d'employeurs de la branche des courtiers d'assurances, un entretien avec le Pôle de développement économique Image Magelis à Angoulême et avec la Maison de l'Emploi de Lens. 13 entretiens réalisés auprès des Opco et Opacifs : Opco Interprofessionnel (Agefos PME), Opco des secteurs Alimentaire, Construction, Culture, Hébergements- Restauration, Numérique, Textile-habillement-cuir, Fongecif Ile de France

Le travail d'enquête est complété par une large revue de littérature et une veille sur la thématique de la formation et des petites entreprises sur l'année 2018-2019, ainsi que la participation à des séminaires sur le sujet : journée Afpa et Education Permanente sur le CEP, journée de restitution des expérimentations Afest organisée par le Copanef, la DGEFP, le Cnefop, l'Anact et le FPSPP.

PARTIE I – ENQUETE AUPRES DES TPE/PME DE TROIS SECTEURS : MULTIPLICITE DES ENJEUX ET PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

I. LE SECTEUR DU COURTAGE D'ASSURANCES QUESTIONNE PAR LA REVOLUTION NUMERIQUE

Activité d'intermédiaire entre les sociétés d'assurances et leurs clients, les courtiers d'assurance interviennent sur un marché qui se porte bien avec toutefois de fortes évolutions en cours, aussi bien d'ordre technologique, réglementaire, sociétal et concurrentiel. Le secteur est constitué d'un tissu de petites entreprises, qui côtoient quelques gros courtiers ayant des activités de mutuelle ou de conseil auprès des professionnels de certains secteurs (luxe, médical, etc.).

La branche du courtage d'assurances s'appuie sur l'offre de formation initiale structurée du secteur plus large de l'Assurance, qui inclut les compagnies et les mutuelles d'assurances. L'offre de formation continue s'est moins développée en direction des courtiers d'assurances pour différentes raisons que nous évoquerons ci-dessous. Le développement des compétences s'y fait plutôt par de la transmission interne.

Pour anticiper les fortes évolutions sectorielles en cours, la branche a commandité plusieurs études et a développé un programme spécifique de financement de la formation continue dans les petites entreprises, sous l'égide de l'Opco Agefos PME (§ 1).

De leur côté, les courtiers développent des pratiques de formation hybrides, notamment dans le cadre des dispositifs collectifs développés par la branche, en combinant des pédagogies à distance et en présentiel. Nous avons recueilli des témoignages de dirigeants et de salariés de trois cabinets de courtage concernant leur utilisation de ces dispositifs, mais aussi plus généralement au sujet de leurs pratiques de développement des compétences (§ 2).

1 LE SECTEUR DU COURTAGE D'ASSURANCES

En matière d'anticipation des évolutions de l'emploi, des métiers et des compétences, la branche des courtiers d'assurances dispose de travaux d'études statistiques et prospectifs, commandités par leur Observatoire prospectif des métiers et qualifications et actualisés jusqu'en 2018 par le service Observatoires d'Agefos-PME.

- Le portrait statistique de 2018 présente les données d'emploi de l'année 2015 et apporte une photographie de la population salariée du courtage d'assurances.
- Il est complété par l'Etude prospective sur le secteur du courtage d'assurances et de réassurances de septembre 2014, qui analyse avec l'appui d'un grand cabinet de conseil en stratégie et organisation les facteurs d'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences dans le secteur.

Des statistiques sont également disponibles sur l'utilisation des fonds et des différents dispositifs de formation continue, établies par l'Opco Agefos PME (2017).

- **Un secteur de petites entreprises, un emploi stable et qualifié, majoritairement féminin**

La profession des courtiers et agents d'assurances est *très largement composée de petites entreprises* : parmi les 4 400 entreprises recensées en 2015 au sein du portrait statistique de branche, 97% comptent au maximum 50 salariés et 89% moins de 10 salariés. Parmi les 46 300 salariés recensés sur l'année 2015, 43% travaillent dans les entreprises de moins de 50 salariés.

La branche professionnelle des entreprises de courtage d'assurances et/ou de réassurance est très féminine (66 % de femmes).

Avec près de la moitié des salariés âgés de moins de 35 ans (43 %), les salariés de la branche sont relativement jeunes au regard de l'ensemble des actifs en France.

Les moins de 25 ans sont relativement peu nombreux : 10% contre 15% tous secteurs d'activités confondus. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer par le fait que les métiers de la branche exigent, pour la plupart, des niveaux de diplôme élevés, d'où une entrée sur le marché du travail plus tardive.

Ce plus fort niveau de qualification ressort aussi au niveau de l'analyse par PCS : la part de cadres est élevée (27 % contre 14 % tous secteurs confondus). Néanmoins, la principale PCS est « employé » avec plus d'un salarié sur 2 (54 % contre 43 % tous secteurs confondus) et cette proportion est plus forte chez les femmes (64%).

L'emploi est très stable chez les courtiers, comme dans le reste du secteur de l'Assurance : les contrats de travail au sein de la branche professionnelle sont majoritairement des CDI (79 %), tout comme dans le secteur des activités financières et d'assurance (81 %). Les contrats à temps complet sont majoritaires dans la branche (83 %), et même plus élevés que dans le secteur plus large des activités financières et d'assurance (81 %).

- **Les pratiques de développement des compétences des petits courtiers d'assurance**

Selon l'étude prospective sectorielle de 2014, le développement des compétences au sein des petits cabinets de courtage passe encore majoritairement par un apprentissage sur le terrain car les moyens pouvant être alloués à la formation sont ressentis comme limités. De plus, les formations dispensées par les assureurs sont rarement ouvertes aux salariés des cabinets de courtage, contrairement aux agents d'assurances exclusifs. L'étude signale toutefois des évolutions et quelques initiatives favorables telles qu'une meilleure connaissance des actions de l'Opco, la création d'une université du courtage chez un courtier grossiste à destination des petits courtiers ou encore le co-financement d'actions de diagnostic et de coaching par des compagnies.

Les carrières au sein des petits cabinets de courtage peuvent être longues, malgré des perspectives d'évolution souvent réduites dans les petites structures. La forte polyvalence des collaborateurs des petits courtiers constitue un atout qui peut expliquer en partie les faibles taux de turnover constatés. Par ailleurs, pour les courtiers présents à la fois sur le marché des particuliers et des entreprises, le passage de l'un à l'autre peut constituer une évolution professionnelle pour un collaborateur et s'accompagner d'une montée en compétences.

Dans un certain nombre de petites structures, l'étude prospective sectorielle a constaté en 2014 un déficit de management en termes d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs et de partage du sens des décisions... ce qui peut avoir des conséquences sur l'employabilité et l'autonomie des salariés.

- **Les grands facteurs d'évolution du secteur du courtage d'assurances**

Au plan économique, les courtiers d'assurance sont confrontés à une forte problématique de mutations avec le renforcement de la concurrence d'acteurs d'autres filières, notamment des Grandes et Moyennes Surfaces de distribution, des comparateurs d'assurances sur Internet ou encore de la bancassurance, au-delà de la concurrence traditionnelle avec les agents d'assurances exclusifs des compagnies. Ce type de concurrence externe à la filière assurance requiert une stratégie défensive de différenciation de la part des entreprises de la branche, qui a un impact sur les métiers exercés. Les stratégies de niche en font partie, comme celle observée au sein d'un cabinet de courtage automobile dans notre enquête.

De plus, les évolutions réglementaires récentes du secteur (Accord national interprofessionnel sur les complémentaires santé, Loi Hamon, Solvabilité II, Dia II...) ont généré de nouvelles missions pour les courtiers d'assurance, mais aussi la nécessité de fidéliser leur clientèle en dépassant le rôle de simple distributeur de produits.

Le développement de la polyvalence des salariés autour de la relation client, réalisé au sein d'un cabinet généraliste que nous avons enquêté, est un exemple d'initiative allant dans ce sens.

En qualité d'intermédiaires, les courtiers sont également très concernés par la révolution numérique, la généralisation de la distribution en *cross canal* dans l'assurance (comparateurs d'assurances, etc.), mais aussi l'impact des nouvelles technologies, de l'intelligence artificielle ou du Big Data sur les différentes étapes du *process* assurantiel : la prévention du risque, la souscription, la gestion, la relation client, la déclaration des sinistres… les différents métiers de l'assurance sont requestionnés par la révolution numérique.

- **Les initiatives de la branche en matière de Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences**

En réponse au constat de fortes évolutions du secteur générées par la révolution numérique, un Engagement au Développement des Compétences (EDEC) Numérique a été réalisé par la branche en partenariat avec l'Etat en 2018. Il a permis de repérer des facteurs d'évolution majeurs à prendre en compte pour former les salariés aux nouvelles exigences de leurs métiers et sécuriser leurs parcours professionnels, en anticipant des reconversions internes ou externes au secteur du courtage d'assurances. Des financements ont été rendus accessibles aux petites entreprises pour des formations réalisées dans ce cadre, comme en témoigne ci-après un courtier d'assurance auto.

L'EDEC Numérique a également alimenté les réflexions de la branche concernant l'opportunité d'un diagnostic économique sur l'intelligence artificielle (IA). Celui-ci visera à analyser finement l'impact de l'IA en termes d'évolution des rôles et des contours des métiers du courtage d'assurances, et à étudier les mobilités inter-métiers et inter-secteurs envisageables dans le cadre de la révolution numérique.

Engagement de développement de l'emploi et des compétences – EDEC (travail-emploi.gouv.fr)

Qu'est-ce qu'un EDEC ?

L'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) est un accord annuel ou pluriannuel conclu entre l'État et une ou plusieurs branches professionnelles pour la mise en œuvre d'un plan d'action négocié, sur la base d'un diagnostic partagé d'analyse des besoins qui a pour objectifs d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences et de réaliser des actions concertées dans les territoires.

Quels sont les objectifs poursuivis par un EDEC ?

La sécurisation des parcours des actifs : renforcer leur employabilité, faciliter leur gestion de carrière, fluidifier leurs recrutements, sécuriser leur mobilité ;

Le renforcement des TPE-PME, notamment en optimisant leur gestion RH pour en faire un levier de compétitivité : anticiper les enjeux RH à relever, identifier les besoins d'évolution des compétences outiller et mutualiser les compétences (groupement d'employeurs, RH partagés, tutorat), apprendre à identifier les ressources utiles ;

La consolidation d'un dialogue social de qualité autour des enjeux emploi/formation.

L'EDEC se compose d'un volet prospectif et d'un volet d'action :

Le volet prospectif – le contrat d'études prospectives et l'appui technique (CEP) – qui vient en soutien à la décision et à la construction du plan d'action ;

Le volet d'action pour le développement de l'emploi et des compétences (ADEC). L'ADEC constitue le plan d'actions décidé par les partenaires dans le cadre de l'EDEC.

On voit ici que la connaissance prospective des enjeux du secteur est centrale pour orienter les politiques de formation définies par la branche à destination des TPE/PME. Cette dimension se retrouve dans les différents Accords nationaux interprofessionnels (ANI du 5 décembre 2003, ANI du 7 janvier 2009, etc.), qui ont outillé les branches en Observatoires prospectifs des métiers et qualifications (OPMQ), dont les missions sont aujourd'hui renforcées dans le cadre de la réforme de 2018.

2 ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES DE FORMATION AU SEIN DE TROIS CABINETS DE COURTAGE D'ASSURANCES

- **CAS #1 « AUTO+ » – Reprise d'un cabinet de courtage « de niche » et nouvelle culture formation : combiner démarches individuelles, formation « sur le tas », en présentiel et à distance**

Le cabinet de courtage en assurances Auto+ est indépendant et compte 28 salariés. Il intervient sur une niche d'activité, l'assurance des véhicules anciens (de plus de 10 ans) et de collection, sans pour autant se positionner sur le secteur du luxe. Le cabinet travaille beaucoup à distance, se démarquant ainsi d'un courtier classique : les souscriptions sont gérées par internet et par téléphone, pour des clients répartis sur toute la France. Le cabinet compte aujourd'hui plus de 70.000 clients et plus de 170.000 véhicules assurés et enregistre 28.000 nouveaux contrats par an.

○ *Le développement récent des pratiques de formation*

Une politique de formation de plus en plus structurée accompagne la transmission de l'entreprise. Il y a environ cinq ans, les associés du cabinet ont décidé de recruter un futur repreneur en vue du départ en retraite de l'actuel dirigeant, prévu en 2020. Actuellement, Monsieur P., le jeune directeur adjoint, contribue à développer les compétences des salariés en multipliant les occasions d'apprendre, au-delà de la traditionnelle formation interne à l'arrivée au cabinet et des formations proposées par les compagnies d'assurances et les fournisseurs. Les profils recrutés ont également évolué :

> *« On n'était pas forcément un cabinet précurseur dans le passé, c'est-à-dire que la formation... était même assez absente du cabinet... on va dire, si on remonte même deux ans en arrière... et… alors, il y a une formation, qui était une formation interne, qui se faisait, pour chaque nouvel arrivant, avec une transmission des compétences, par les anciens. C'était ce qui existait, il n'y avait pas de formation extérieure, ou peut-être très occasionnellement, quand il y avait des formations dispensées par* la compagnie*, ou autrement, quand il y avait des installations de nouveaux logiciels, ou de nouveaux produits, où, souvent***,** le fournisseur *du logiciel, ou de la téléphonie, proposait une formation, dans le cadre de cette nouvelle technologie qui arrivait dans le cabinet, par exemple. »*

Aujourd'hui, la formation répond à des besoins de modernisation du cabinet, qui vend de plus en plus sur internet, mais aussi à une nouvelle obligation de formation au sein de l'Assurance : en 2019, la nouvelle directive européenne (DDA) impose une formation de 15h pour toute personne qui commercialise des produits d'assurance. Cette formation a été élargie à tous les collaborateurs du cabinet afin de leur permettre de *« s'ouvrir à autre chose, revenir avec des idées innovantes bénéfiques pour le cabinet »*.

○ *La formation externe en présentiel et à distance*

Depuis deux ans donc, le cabinet organise des formations externes pour ses salariés, notamment via les dispositifs proposés par la branche. Celles-ci se déroulent en présentiel, en classes virtuelles et en e-learning pur. Selon M. P., les trois modes de formations sont intéressants à différents points de vue :

1. Le présentiel est utilisé pour les formations généralistes qu'on dispense à un grand nombre de personnes du cabinet (6 ou 7 personnes à la fois), lorsqu'il y a une offre dans la région. Les sessions sont plutôt organisées en intra, pour un groupe de salariés du cabinet. Par exemple, une formation intra a été suivie sur la responsabilité civile auto ; le syndicat professionnel organise également deux autres formations au printemps 2019.

2. Le e-learning pur : « on regarde une vidéo, on répond à des questions pour voir si on a intégré les données de la vidéo ». Cette modalité est jugée intéressante pour les formations courtes (2h), en permettant de se caler facilement dans le planning du cabinet.

3. Les classes virtuelles par webcam regroupent plusieurs cabinets de courtage à distance : « *on peut intervenir, il y a des applications pour « lever la main » et prendre la parole, etc.* ». Elles sont utiles quand les seules formations en présentiel se trouvent à Paris – la classe virtuelle permet d'éviter le déplacement – ou lorsque l'on souhaite former un seul collaborateur sur le sujet concerné.

Parmi les thèmes les plus stratégiques pour le cabinet, plusieurs formations sur le digital ont été mises en œuvre récemment, avec un financement sur l'enveloppe de l'EDEC Numérique porté par Agefos PME pour 13 branches. L'une permettait de répondre à une obligation réglementaire (le Règlement général sur la Protection des Données) : la formation au cyber-risque a permis de sensibiliser les collaborateurs aux fraudes et aux règles de confidentialité sur les informations des clients, observe M. P.

« On recherche pas mal de formations sur le digital, de fait… donc on a fait des formations, par exemple, sur le cyber risque, qu'on a mis en place, là, en début d'année, pour sensibiliser les personnes qui travaillent chez nous aux risques liés au digital, donc toute... tout ce qui est spam, fishing, fraudes..., des choses comme ça, et ça rentre un peu aussi dans le cadre des obligations qui sont fixées par le RGPD, ça, cette démarche-là, parce que… en étant sensibilisé aux risques cyber, on essaie de se prémunir, aussi de divulgations d'informations aussi qui seraient personnelles aux clients ».

Les deux autres formations au digital accompagnaient les évolutions des métiers commerciaux : une formation à la commercialisation sur Internet (référencement naturel…) et une formation « Google Analytics », qui visait à mieux exploiter les statistiques des clients qui souscrivent sur le site.

Le point de vue d'une salariée sur la formation à distance : « La dimension d'échange avec des experts et entre professionnels est centrale »

Une des salariées de l'entreprise a témoigné sur les deux modes de formation à distance expérimentés dans l'entreprise, le e-learning pur et les classes virtuelles par webcam. L'interaction avec un formateur est un élément essentiel, qui lui fait plébisciter les classes virtuelles ; à l'inverse, le e-learning non tutoré l'a déçue.

Sur le e-learning : une approche trop générale, à moins de pouvoir échanger en ligne

« C'était une… un espèce de quiz qu'on suivait, de thématiques... c'étaient différents modules, en fait, et après, il fallait répondre à des quiz pour être sûr qu'on avait bien validé le… qu'on avait bien compris la formation ».

De son point de vue, cette formation était trop générale, surtout sans avoir l'appui d'un spécialiste pour répondre à des questions plus précises :

« Alors, cette formation à distance, c'est… je l'ai pas trouvée hyper bien, dans la mesure... 'fin, elle était bien en soi, mais elle était pas suffisamment précise, par rapport à notre... à notre cœur d'activité qui est quand même assez... spécifique, puisque c'est de l'auto, et c'était pas assez adapté, finalement, à nos produits. C'était trop général, ce qui fait que, au final, j'ai pas tant appris que ça… ».

Elle a préféré l'usage du QCM avec l'appui d'un formateur en intra :

« J'avais fait déjà une autre formation (…) sur la responsabilité civile automobile, et pour le quiz, c'était un formateur qui était venu nous voir au cabinet, et… et là, pour le coup, j'ai beaucoup plus appris ».

Sur la classe virtuelle : des échanges très riches avec le formateur et les autres participants

« Une formation sur la relation clientèle (…) où j'étais en vidéoconférence. Ça, c'est bien, c'est super bien, ça. Non non, moi j'ai bien aimé, j'ai trouvé que c'était très… très intéressant, et puis on était en même temps avec d'autres personnes qui sont dans la même profession, donc ça permet d'échanger, et puis... oui, non, c'était… (…) moi j'ai bien aimé, parce que les… la professeure en plus était très très agréable, et très dynamique, (…) Et puis, c'est… voilà, on comprenait très très vite, et puis après, on a fait des groupes de travail, où on a travaillé sur… comment ça se passait chez nous, comment on pouvait apporter des choses différentes, comment gérer des cas difficiles avec les clients, etc. Et puis c'était bien pratique, ça se passait au bureau, en fait (…) Alors, ça a duré 2 séances... 2 demi-journées, en fait. Voilà. Et en amont, ils vérifient la connexion, aussi, sur le système informatique, si vous pouvez bien vous connecter à la réunion, quoi ».

- ***La formation interne et les QCM d'amélioration continue, pour consolider et diversifier les compétences***

La formation interne est une pratique ancienne du cabinet. Les salariés se sont toujours formés sur le tas, les anciens formant les nouveaux, sans qu'on demande de financement pour cela. Et c'est encore le cas pour les personnes qui ont envie de découvrir une autre activité du cabinet, indique M. P, le directeur adjoint. Cela contribue à la progression des salariés déjà expérimentés et figure dans le suivi du plan de développement des compétences :

> *« et puis on fait aussi la formation interne, alors, ça rejoint plus ce qui se faisait traditionnellement (…) quand y avait des nouveaux arrivants, (…) maintenant, on le fait pour des personnes qui ont envie de… j'en sais rien, qui sont au service souscriptions et qui ont envie de connaître le service sinistres, ils vont suivre une petite formation d'une demi-journée, une journée, auprès du service sinistres, et effectivement, on comptabilise les heures qu'on fait, pour… pour que ce soit comptabilisé dans les heures de formation ».*

En complément de la formation externe et de la formation interne, le nouveau directeur a mis en place un processus d'amélioration continue, un système de QCM ludiques qui permet d'améliorer et d'harmoniser les pratiques :

> *« Chaque mois, on recense les bonnes pratiques, les choses où on sent qu'y a des… tout le monde ne procède pas de la même façon, et qu'il y a peut-être des erreurs qui sont faites par certains, et on utilise des… sur un mode un peu interactif, des QCM qu'on envoie par email, pour… pour que les gens répondent par rapport à une situation donnée, quelle est la pratique... comment ils procéderaient, et pour que suite à ça, justement, ils aient la bonne pratique et la bonne... la bonne façon de faire par rapport à une situation donnée dans leur métier. Donc ça c'est… oui, c'est un peu de la… de l'amélioration continue, on va dire. (…) on se fait un petit QCM ludique, où on dit, dans telle situation, on propose différentes possibilités, on leur dit, qu'est-ce que vous faites, et en fonction de la réponse, on a un nombre de points (…) avant on faisait des newsletters, où on rappelait justement ces bonnes pratiques, mais on se rendait compte que c'était… c'est parfois un peu lourd, (…) alors que là, on est plus dans un truc où on… on doit être actif, on doit cocher des choses, donc c'est plus quelque chose de ludique, ça prend 5 minutes, et puis ça permet de rappeler ce qu'il faut faire par rapport à certaines situations ».*

Le cabinet s'appuie donc sur trois principaux modes de développement des compétences des salariés : « la formation externe, l'amélioration continue, et puis la formation interne »… et demande des financements pour la formation externe.

- ***Le rôle essentiel de la branche et de l'Opco***

M. P. reconnaît que l'appui de son Opco est indispensable pour pouvoir financer au moins la formation externe et pour mieux comprendre les dispositifs, dans la mesure où il n'y pas de spécialiste RH et formation au cabinet :

> *« La formation interne... il n'y a jamais eu de prise en charge, nous on n'en a… même aujourd'hui, on se soucie un peu plus de la formation, mais… on ne fait pas de demande pour les formations internes, alors que je crois que… enfin, je connais pas… c'est un peu… les mécanismes des prises en charge, j'avoue, parce qu'on travaille avec une personne de l'Agefos, qui est… qui est très bien d'ailleurs, mais… c'est vrai que moi, à chaque fois que je la rencontre, on a… c'est quand même quelque chose d'assez complexe, pour*

s'y retrouver, en fait…, savoir ce qui peut être activé, pas activé, en fonction de tel type de formation, etc., c'est… pour quelqu'un qui est extérieur au sujet, qui ne travaille pas en permanence dedans... on a du mal à s'y retrouver... voilà. On a l'impression que… parce que nous, on n'a pas une personne qui… on n'a pas un service RH, forcément, avec des gens qui connaissent ça parfaitement, et qui savent quel fonds activer, alors elle nous aiguille très bien, mais pour nous, c'est pas naturel, si elle nous aidait pas, on s'y perdrait. Et ce qui fait que par exemple, pour la formation interne, peut-être qu'on peut faire financer une partie du salaire de la personne qui dispense la formation, je sais pas comment ça fonctionne, mais on l'active pas, de fait. »

De plus, toujours dans un souci d'externalisation des démarches administratives, le cabinet recourt souvent au dispositif de branche Identité Courtage pour assurer les formations externes :

« On travaille avec des personnes comme Identité Courtage… notamment parce qu'ils ont mis en place quelque chose avec l'Agefos, ce qui fait que c'est eux qui… qui gèrent l'intégralité du dossier de prise en charge, et donc nous, administrativement parlant, on n'a pas grand-chose à gérer, en plus, ils ont tout un tas de formations qui sont vraiment dédiées au courtage, et qui sont validées pour (…) la directive européenne (qui impose des thèmes pour une formation obligatoire de 15 heures) »

- ***L'évolution des profils recrutés, plus pointus en assurances***

L'entreprise recrute chaque année pour répondre à une croissance régulière de son activité. Dans ce domaine, les habitudes ont également changé en raison des nouvelles obligations de formation dans l'assurance : à partir de 2018, l'entreprise s'est tournée vers des personnes qui ont déjà une expérience dans l'assurance, alors qu'antérieurement on pouvait recourir à des profils plus diversifiés, en privilégiant par exemple les compétences digitales. Ainsi, une infographiste embauchée avant la parution de la directive s'est récemment formée à l'assurance.

Dès lors, le recrutement de jeunes alternants qui préparent un diplôme d'assurance à l'Ifpass est une solution privilégiée. Actuellement, l'entreprise compte deux alternants : ces jeunes préparent respectivement une licence, qui doit être prochainement validée et un master qui se terminera en 2020. L'objectif est de les recruter en CDI à l'issue de leur contrat de professionnalisation. Le cabinet Auto+ encourage également depuis quelques années les projets individuels de salariés qui souhaitent accéder à la certification pour consolider leur carrière. En 2019, les nouveaux projets sont montés avec l'entreprise dans le cadre de CPF co-construits. Trois ou quatre salariés envisagent une formation en langues dans ce cadre.

- **Vers des projets personnels d'accès à la certification co-construits en CPF**

Nous avons recueilli les témoignages de deux salariés qui ont un projet de validation de diplôme dans l'assurance. La première se situe dans une optique de reconnaissance de sa carrière par l'obtention du niveau de diplôme correspondant. La seconde pourrait avoir besoin d'un diplôme spécifique au secteur pour évoluer à terme comme courtier d'assurance. Sandrine et Marie ont respectivement 48 et 38 ans. Toutes deux ont fait carrière dans l'assurance après avoir passé leur diplôme, un CAP en Assurance pour Sandrine et un DEA en Droit pénal pour Marie. Elles souhaitent valider leur expérience par l'obtention d'un diplôme dans le secteur : Sandrine est déjà engagée dans une démarche VAE pour obtenir son BTS Assurances, alors que Marie a décidé de se renseigner sur les formations certifiantes proposées par l'Ifpass, l'organisme de formation du secteur de l'assurance.

- ***Sandrine, cadre technicienne d'assurances véhicules, en cours de VAE BTS Assurance***

Sandrine a débuté il y a 30 ans dans un cabinet de courtage d'assurances, où elle a préparé son CAP en apprentissage, puis elle a travaillé dans une compagnie d'assurances (600 salariés), avant de rejoindre le cabinet Auto +.

En 2017, elle s'est engagée dans une démarche de VAE pour obtenir le BTS Assurance, une manière de valider le niveau de technicité développé par 30 ans d'expérience dans le secteur. La validation lui permettra d'avoir confiance dans son potentiel à évoluer professionnellement, chez Auto+ ou dans une autre entreprise d'assurance. Au moment de l'enquête cette validation est encore partielle, générant une certaine frustration, mais la démarche lui a déjà permis « d'aller plus loin dans les textes de loi, d'approfondir ». Elle ne se laisse pas décourager et s'organise pour participer aux formations qui lui permettront d'obtenir cette fois le BTS complet. Elle réfléchit aussi à un bilan de compétences « pour voir sur quoi travailler un peu plus ».

> *« Il y a aussi quelque chose qui est… qui est un peu difficile, de nos jours, c'est qu'on est un petit peu jugé en fonction des diplômes, en fait. Et on n'est plus jugé un petit peu sur ce que vous êtes capable sur le terrain, quoi, voilà. (…) moi, ma démarche, déjà, ma démarche première, c'est de dire, t'as un certain nombre d'années d'expérience, voilà, il faut valider quand même tes acquis professionnels en BTS. »*

> *« C'est vrai que quand on fait toujours la même chose, on a envie de se dire, bon ben, voilà, qu'est-ce que… là où… comment tu peux évoluer, sur quoi tu peux travailler... puis bon, comme ça fait 13 ans que je suis dans la même entreprise, je fais pas toujours la même chose, mais bon, des fois aussi, ben c'est bien de revoir un peu… voilà, pour évoluer, pour pas se lasser, aussi, et puis... puis voilà, puis essayer de dire, ben oui, j'ai quand même le niveau, je peux accéder à ça, ou… voilà. C'est aussi une question aussi de confiance aussi en soi, aussi. Et puis... puis bon… moi, c'est vrai que je suis pas quelqu'un qui va rester toujours en train de faire la même chose, donc voilà. »*

> *« Voilà. Mais, oui, après, il faut… je pense qu'il faut la motivation, faut l'envie, aussi, et puis voilà, bon. Moi, j'ai bientôt 48 ans, mais… J'ai évolué, quoi, je veux pas rester au même point, quoi, je veux pas rester sur la même lignée en me disant, voilà, ça y est, maintenant t'as 48 ans, et t'as fini ta carrière (…) Et je me suis dit, il va falloir peut-être que tu passes aussi un BTS assurance »*

Les méthodes de VAE lui paraissent décalées par rapport au contexte professionnel. Sandrine a été déroutée par le caractère très scolaire de la validation du BTS : il lui fallait connaître les articles du Code de l'assurance par cœur, alors que dans le monde professionnel on s'appuie sur une documentation.

> *« Alors, c'est… alors, c'est… BTS, c'est vrai que c'est un petit peu un niveau... enfin nous… quand on parle, on dit, ben oui, c'est plutôt un niveau licence qu'un niveau BTS, mais bon… C'est vrai que ce que je reproche, c'est qu'ils sont super exigeants sur des professionnels, et il faudrait peut-être plus se baser sur le… enfin, avoir une exigence, mais professionnelle, quoi. Au lieu d'avoir une exigence étudiante (…) ben vous devez reprendre certaines choses, alors certes, il faut reprendre effectivement certains articles de loi qui sont importants, attention, je ne reproche pas, mais… quand vous êtes en BTS, vous les apprenez par cœur, alors que nous, en tant que professionnels, comme je vous le disais, on va les chercher, on les reprend, on les relit, mais on les apprend pas par cœur, quoi. Voilà. »*

Selon elle, le vrai professionnalisme serait plutôt une agilité par rapport à la diversité des situations rencontrées, bien plus utile que de mémoriser les articles du Code des assurances :

> *« C'est pas la même chose, en fait, les personnes qui ont appris sur le terrain, parce que moi, je peux dire que j'ai appris sur le terrain... alors, peut-être qu'ils (ceux qui ont fait beaucoup d'études) ont peut-être plus de connaissances sur les articles de loi, mais par contre, des fois sur le terrain, ben ça manque un petit peu de réactivité, quoi. (…) D'ailleurs, vous avez des personnes qui ont énormément de diplômes, qui vont pas trouver de travail parce qu'ils ont trop de diplômes ».*

Outre le « par cœur » inadapté à une candidate professionnelle, il lui a été difficile de prouver son professionnalisme à travers un mémoire et un exposé sur son expérience, formes de communication qu'elle n'avait jamais utilisées jusque-là. Enfin l'attitude du jury l'a déçue, par sa dimension de déstabilisation plutôt que d'accompagnement de l'expression des compétences professionnelles.

> *« ça demande un énorme travail, parce que quand vous êtes, depuis 20 ans voire plus… dans une entreprise et que vous êtes professionnel, eh ben... oui, c'est un immense travail, quoi. Donc… de rédaction, parce que vous rédigez pas de la même façon quand vous avez… quand vous êtes étudiant et quand vous êtes professionnel. Moi, en étant... en ayant eu un CAP assurance, (…) c'est un challenge, mais je pense qu'on pourrait simplifier, quand même. Et pouvoir aider, surtout quand vous passez… un entretien, qu'on soit pas dans le… comment dire, dans la déstabilisation, mais plutôt pour accompagner et aider la personne, en fait. Dire voilà, bon, là, y a ça, comment vous voyez, ne pensez-vous pas que ça serait peut-être bien de faire comme ça, ou peut-être que vous avez d'autres idées, en fait. Qu'on soit plutôt dans l'accompagnement, que plutôt dire, ben là, vous savez pas, et on va continuer à vous appuyer dessus, quoi. »*

Pour faciliter l'accès à la certification, il faudrait davantage d'information et d'accompagnement. Cette dimension d'accompagnement serait nécessaire dès l'amont du parcours, pour s'orienter vers le bon diplôme. A défaut d'information, Sandrine regrette après coup de ne pas avoir préparé la Licence Assurance, qui est moins scolaire que le BTS :

> *« Il y a un manque d'information, et un manque, on va dire, de… on est un petit peu, voilà, lancé dans la nature, quand vous voulez faire une démarche de validation des acquis professionnels, vous êtes lancé dans la nature. (…) Et si on m'avait indiqué, ben non, va pas falloir passer par là, vaut peut-être mieux que tu passes par un bac+3, et ça sera beaucoup plus rapide pour toi, ben j'en serais... voilà, j'en serais pas là, quoi. Voilà. Un bac+3, en fait, c'est pas comme... c'est différent, en fait, la formule est différente, c'est-à-dire que c'est pas en un an, c'est en 6 mois, en fait, et… vous faites aussi un livret, enfin, un mémoire, mais on vous le fait beaucoup plus rapide, en fait. Et c'est beaucoup plus axé sur votre profession, quoi, c'est moins étudiant, quoi, moins... voilà. »*

Plus largement, Sandrine estime que le tutorat est une méthode à renforcer, car il permet de transmettre le goût du métier et l'envie d'apprendre. Au-delà de sa propre démarche d'accès à un diplôme, elle est en effet est tutrice d'un jeune qui prépare son Master Assurance en alternance dans l'entreprise. Cet investissement lui permet de transmettre son métier, des dimensions qu'on n'apprend peut-être pas dans les livres ou à l'école…

> *« Alors ça prend du temps, et de l'énergie. Mais oui, c'est pas inintéressant... non, c'est pas inintéressant de montrer son métier, d'ailleurs moi j'ai commencé comme ça, quand j'ai commencé mon CAP Assurance, on m'a*

formée (…) c'est grâce à ces personnes-là, qui… en fait, que je suis arrivée à un certain niveau, donc pourquoi pas le faire, moi aussi, de mon côté ? (…) c'est grâce à cette personne-là, qui m'a donné l'envie de travailler dans ce métier. Voilà. (…) Et cette personne, d'ailleurs, n'était pas non plus diplômée, elle était... ça faisait un certain nombre d'années d'expérience, qu'elle avait dans le domaine de l'assurance, mais elle n'était pas diplômée. »

Le rôle de tuteur est valorisant et formateur pour le tuteur, qui est amené à expliquer le métier et ses bonnes pratiques. Dans le cas de Sandrine, cette mission pédagogique a peut-être contribué à sa décision de préparer un diplôme en VAE…

- ***Marie, juriste récemment embauchée comme gestionnaire sinistre : redevenir manager pour gérer la mise en conformité***

Marie a développé son professionnalisme en diversifiant ses expériences. Conquise par l'esprit « start-up » du petit cabinet de courtage, elle renforce son expertise et espère évoluer vers un poste de management. Après avoir obtenu un Bac + 5 en Droit pénal, Marie est entrée dans une entreprise du secteur alimentaire au service juridique (boulangerie).

En CDD, elle gérait des sinistres subis dans les magasins (incendies, vandalisme, accidents de personnes…). Elle ne connaissait rien en dommages, aux dégâts des eaux, elle a appris « sur le tas, avec l'expérience et l'aide des collègues ». Après 6 mois dans le Nord, elle voulait travailler à Paris. Le courtier de son entreprise lui a proposé un poste.

« Alors non, moi je suis... je suis chez Auto+ depuis un an et demi, depuis janvier 2018... voilà, avant j'étais... j'étais chez le cabinet Satec, qui est un courtier, qui est basé un peu partout en France, et donc, qui était une entreprise d'à peu près 250 personnes. Et en fait, du coup, chez Satec, j'y suis (restée) à peu près une dizaine d'années, j'ai commencé à travailler chez eux au poste de gestionnaire sinistre, et après, j'étais responsable du service en indemnisation, enfin, d'une partie du service indemnisation, à Paris, et quand je suis arrivée sur Lyon, j'étais responsable du service indemnisation de Lyon, de Satec Rhône-Alpes, voilà. Et j'ai été embauchée après sur… chez Auto+, pour faire un petit peu… un peu de tout, un peu de la production, du sinistre, et un peu, également, de mise en conformité ».

C'est chez ce courtier de taille moyenne (250 salariés) qu'elle a le plus appris son métier, la gestion des sinistres, en participant à des formations proposées par sa hiérarchie :

« Mais mes premières formations, elles venaient... c'était mes responsables qui me demandaient de me former, pour que je puisse gérer davantage de sinistres... voilà, parce que j'étais sur le sinistre, donc j'ai beaucoup été formée sur différents produits, me permettant de gérer plus de sinistres, et d'être plus polyvalente sur la gestion des sinistres. Donc là, c'était au moment où j'étais gestionnaire sinistre, et après, j'ai été formée, quand je suis passée... quand je suis passée manager. J'ai été formée également pendant 2 jours, j'ai eu une formation de management. »

Son professionnalisme et sa formation juridique sont reconnus par le petit courtier Auto+ qui est « venu la chercher pour faire du sinistre », sur la dimension de mise en conformité avec la réglementation. Elle qui gérait des sinistres entreprises s'est mise aux particuliers avec l'auto, un risque très différent ; elle estime avoir beaucoup appris avec le nouveau dirigeant d'Auto+ et les syndicats de courtiers. Elle aimerait aujourd'hui approfondir le sujet en suivant une formation certifiante sur la mise en conformité. Ensuite, si l'entreprise Auto+ se développe, Sandrine souhaite accéder à un poste de management dans le domaine de gestion des sinistres, un sujet qu'elle connait bien. Et à terme, elle pourrait créer son propre cabinet de

courtage. Le caractère certifiant de la formation sera également décisif pour permettre cette évolution (voir encadré infra).

Ce premier exemple est riche par la variété des moyens mis en œuvre pour développer les compétences des salariés. Il illustre l'importance de la culture dirigeant dans un contexte de reprise d'entreprise, une situation qui concerne une part importante des cabinets de courtage, en raison du départ en retraite d'une classe d'âge de dirigeants. Il documente aussi l'une des perspectives de la réforme de 2018, avec le développement du CPF co-construit entre salarié et employeur, qui semblerait répondre aux aspirations des uns comme des autres lorsqu'ils ont une bonne entente et des projets compatibles.

Les différentes voies d'accès à l'indépendance dans le courtage d'assurances

La préparation d'un diplôme de l'assurance peut accompagner une mobilité comme manager par exemple, ou encore la création de son propre cabinet de courtage. Une formation spécifique est en effet requise pour ouvrir un cabinet de courtage. Les courtiers en assurance, ou en réassurance, doivent justifier d'une des trois formations :

D'un stage professionnel d'une durée minimale de 150 heures pour acquérir des compétences en matière juridique, commerciale et administrative ;

D'une expérience de 4 ans (ou 2 ans en tant que cadre) dans une fonction relative à la production ou à la gestion de contrats d'assurance ou de capitalisation dans une entreprise d'assurance, chez un courtier, ou bien un agent général d'assurance ;

De la possession d'un de ces 3 diplômes, spécialisés en finance, banque et assurance : un titre ou certificat de qualification professionnelle, une licence ou un master.

- **CAS #2 « POLYASSUR » : réorganisation du *process* commercial d'un courtier d'assurances généraliste : la formation des équipes à la vente multi-risques**

Également représentatif du secteur, le deuxième exemple d'entreprise a trait à la formation accompagnant un projet de modernisation des méthodes commerciales, en réponse aux évolutions du marché. Le petit courtier d'assurances Polyassur compte sept salariés. Généraliste, il vend différents produits d'assurances aux particuliers ; son indépendance en tant que courtier lui permet de mettre en concurrence les différentes compagnies d'assurances pour proposer à ses clients un bouquet d'assurances au meilleur prix. Le cabinet créé il y a 40 ans a été racheté en 2010 par deux associés, qui le gèrent actuellement.

> *« Nous sommes courtier, donc le courtier vend du multiproduits. C'est-à-dire qu'on place au mieux pour défendre l'intérêt du client, on va tarifer chez Axa, chez Generali, chez MMA, etc., et selon ça, on va envoyer une à deux propositions. Contrairement à un agent d'assurances, qui lui, ne vend que le produit d'une seule enseigne ».*

L'entreprise de courtage d'assurances Polyassur réorganise ses équipes de relations client. Jusqu'à il y a deux ans, il y avait une équipe dédiée à la vente d'assurances IARD (Incendie, accidents et risques divers) et une à la vente d'assurances vie. Aujourd'hui, l'ensemble du personnel dédié à la relation client est polyvalent sur ces deux activités. Nous avons rencontré les deux responsables de la mise œuvre de cette transformation dans l'entreprise : Valérie la nouvelle manager de l'équipe, qui a été recrutée pour mettre en place la « multi-détention », et Chantal la responsable du service financier. Elles nous expliquent que l'exigence de polyvalence a nécessité de former l'ensemble du personnel :

> *« Du coup il faut que les gens soient plus formés, donc Valérie, depuis qu'elle est là, voilà, donc on arrive à plus de formation pour avoir une double*

compétence, parce qu'aujourd'hui, on a… enfin, avant, on avait des équipes que formées sur la partie « vie », d'autres que sur la partie IARD, sachant aussi que l'on gère les sinistres, et d'autres que sur les sinistres. Donc le but étant à travers les formations et la montée en compétences, c'est d'avoir des personnes qui sont polyvalentes. (…) Pour la connaissance technique, mais aussi pour le jour où vous avez une absence, les vacances, un arrêt maladie, etc. (…) Et puis, pour le rebond commercial, quelqu'un qui ne sait que la vie, s'il ne sait pas parler du reste, au moins un minimum, c'est compliqué pour faire de l'équipement client, de la multi-détention chez le client. »

- ***Un management centré sur le développement des compétences***

Comme dans les grandes compagnies d'assurances, c'est très régulièrement par l'observation « en double écoute » que Valérie, la manager, assure un accompagnement formateur des salariés à la relation client par téléphone.

*« Je fais de la **double écoute**, donc ça prend du temps, c'est-à-dire que j'écoute les conversations téléphoniques, j'ai une grille avec un barème téléphonique que j'ai mis en place, qui permet d'avoir une notation et des points à améliorer. Ça c'est… et donc, donc la montée en compétences et de la formation quelque part indirecte aussi, je fais un point avec les équipes, écrit, tous les trimestres. En disant, attention, là t'as amélioré, mais ça, t'y es pas encore, qu'est-ce qu'il faut, etc., pour t'aider, et autre (…) »*

Elle réalise également un point quotidien sur les nouveautés, préparé à partir de la documentation des compagnies.

« Voilà : suivi de l'actualité, brainstorming...(…) Toutes les infos que nous ont données les compagnies, qu'on reçoit nous par mail, que j'ai constituées sous forme de…de fichier de base de données... Alors, c'est 10 minutes, en disant, tiens, la nouveauté du jour... donc c'est de la… c'est de la montée en compétences, c'est une formation différente, mais c'est de la formation, en disant, tiens, Generali, nouveaux produits, attention, y a ça, etc. Donc ça, on le fait tous les matins. »

Malgré un certain immobilisme au départ, les initiatives de Valérie pour remobiliser son équipe ont porté leurs fruits et le changement d'organisation est plutôt bien vécu : *« Pas de vraie résistance, c'est surtout la peur de… c'est surtout changer les habitudes, voilà. On change les habitudes, et puis finalement, c'est pas si mal et on aime bien ».*

- ***Au-delà de la formation, une capacité d'apprendre à apprendre développée par la mobilité professionnelle ?***

Selon nos deux enquêtées, la démarche de conduite du changement qu'elles mènent serait mieux reçue par les salariés qui ont vécu une mobilité professionnelle en travaillant chez plusieurs employeurs, voire une mobilité géographique. Elles illustrent leur propos en évoquant la mise en place de la Gestion électronique des documents (GED) dans l'entreprise.

« - Vous mettez beaucoup l'accent sur la mobilité, sur qui a bougé, combien de fois, pour vous c'est un marqueur important ?

« - Ben, ça montre une ouverture d'esprit, (…) avec l'outil informatique et autre chose, et tout ce qui se passe, c'est bien d'avoir une ouverture d'esprit pour voir ce qui peut… ça permet d'apporter des nouveautés, faire des nouveaux process, de mettre en place des nouvelles choses. Là, par exemple… donc c'est des personnes qui étaient plus âgées… L'an dernier, en fait, on en a deux qui sont parties à la retraite, et c'est vrai qu'elles sont

très papier, elles ont une façon de fonctionner très papier, et en fait, nous, on essaie d'informatiser de plus en plus, moins papier, (…) la Gestion électronique des documents et autres, c'est bouger les curseurs… ».

Leur crédo concernant les bénéfices de la mobilité repose aussi sur le propre parcours – multi-entreprises - des enquêtées. Valérie en particulier a eu un parcours très diversifié, avec des mobilités internationales, des changements de métiers, plusieurs compagnies d'assurances avec évolution comme manager :

« Je suis rentrée de l'étranger à 25 ans après avoir été gérante de centre équestre, et autre, donc… et là, je me suis dit, l'avenir, qu'est-ce que c'est, donc ça date d'il y a 23 ans, j'ai dit, ce sont les centres d'appel, donc je suis rentrée en centre d'appel, ensuite des formations en interne, j'ai vu juste, et je suis arrivée dans l'assurance par hasard, j'ai vu de la lumière, je suis rentrée. Et on m'a confié des missions de par… mon expérience, mon vécu, etc., j'ai évolué en tant que manager, donc sans diplôme spécifique ni rien, mais la confiance d'une personne, et puis voilà. Et puis après, ça s'est enclenché, j'ai fait plusieurs enseignes dans l'assurance, et j'ai vécu 10 ans à l'étranger. Donc pareil, sur les termes de formations et autres, ça permet d'avoir une vision... ».

- ***Une démarche de formation hybride pour développer la polyvalence***

La formation des salariés de Polyassur repose à la fois sur les modules de formation proposées par les compagnies d'assurances, sur un dispositif de branche et sur de la formation interne complétée par l'autoformation, encouragée par la hiérarchie.

Portée par une forte impulsion de la direction, la démarche de formation a commencé par être réalisée en interne, sur une thématique transversale du métier, « le discours téléphonique », sachant que l'ensemble de la relation clients est assurée au téléphone.

« On a commencé par des formations en interne, donc via les patrons, via moi, sur l'outil, sur le discours téléphonique, en faisant des réunions, en disant, voilà, aujourd'hui, on aborde un thème, etc. »

« - Alors, la formation occupe une place importante dans cette stratégie, en quelque sorte, de redynamisation de l'entreprise ?

- « Oui. Les chefs (les associés) nous font remonter des projets de formation, y a de plus en plus de formations qui se font en e-learning ou autre chose, les compagnies d'assurances donnent beaucoup de documentation, ils sont aussi formateurs, et… et nos patrons nous donnent toujours les informations, et nous transmettent, nous font partager ce qu'ils apprennent, dès qu'ils ont une formation, ils essaient de nous retransmettre, après. »

La formation « produits » proposée par les sociétés d'assurances en e-learning ou en présentiel, occupe une place importance, en complément de formations davantage « métier » :

« Il faut savoir que les assureurs nous transmettent, donc c'est vrai qu'on a un large choix de formations, mais c'est souvent de la formation aux produits, interne, avec les règles souscription de chaque assureur. On va pas faire une formation sur le discours téléphonique, par exemple. Ça, c'est à nous de chercher des organismes différents des compagnies, les compagnies, on reste sur de la formation produits, plus que de la formation métier. »

Parmi les formations externes « métier » existant sur le marché, nos interlocutrices sont particulièrement satisfaites du dispositif de branche « Cap compétences » et de sa version dédiée aux courtiers, « Identité courtage ».

> *« Alors, y en a un qui est très-très bien, moi, que je connaissais... et avec lequel on a travaillé, c'est Cap Compétence... Eux, font des formations plus généralistes, l'avantage, c'est qu'ils utilisent, donc, des prestataires, ce sont des indépendants qui interviennent, mais qui sont du métier, (…) ce sont souvent des anciens agents d'assurances ou courtiers, et qui connaissent parfaitement. Et là, on peut rentrer sur des formations un petit peu plus généralistes, sans produits, mais, par exemple sur la nouvelle législation en santé, en prévoyance, voilà. Mais on est plus sur du global. C'est avec eux d'ailleurs qu'on travaille.*
>
> *- Et donc, par rapport, vous, à vos besoins, vous puisez un peu dans ces deux... ces deux sources.*
>
> *- C'est ça. À la fois la compagnie pour les produits, et plus généraliste sur le côté technique par Cap Compétence. »*

- ***Les nouvelles compétences évaluées en entretien annuel***

Chez ce petit courtier de sept personnes, l'effort de formation est intégré à la stratégie commerciale de l'entreprise, mais aussi à la politique RH et aux nouvelles obligations liées à l'entretien professionnel.

> *Chantal : - Et, par exemple, sur le discours téléphonique, la formation est liée aussi… 'fin, ça fait partie des objectifs du salarié pour… pour l'année.*
>
> *Valérie : - Ils doivent mieux répondre au téléphone, suite aux formations qui ont été faites.*

L'entretien annuel, officialisé dans un document, prévoit au minimum une formation choisie en commun par le salarié et la manager, ainsi qu'une formation d'un à deux jours imposée par l'employeur.

> *Chantal : - « Bon après, on leur dit, voilà… voilà le catalogue, dis-moi ce qui… tu préférerais sur ça, t'en choisis 3, et après, on débriefe ensemble pour en valider une ou deux. Voilà, et ça, c'est noté sur les formations faites sur les entretiens annuels aussi. Et ensuite, on a imposé une formation en présentiel à l'extérieur. Donc une journée ou deux jours. C'est aussi marqué dans l'entretien annuel et dans le suivi de l'évolution du salarié.*
>
> *Valérie : - On est très… en fait, on travaille comme un gros groupe, c'est-à-dire que ça fait partie, on fait des entretiens annuels le 1er avril, sur les objectifs, on fixe les objectifs, les points d'amélioration, on a vraiment un suivi... on a refait des documents (…)*
>
> *Chantal : - Mais parce que c'est obligatoire aussi, la législation des RH devient de plus en plus pointilleuse (…)*
>
> *Valérie : - Pour une petite structure, on se tient comme les grands. »*

- ***Le temps « improductif » n'est pas un frein au départ en formation***

Nos interlocutrices estiment que le départ des salariés en formation externe n'est pas un réel problème. En effet, une organisation est mise en place pour remplacer les salariés en stage : manager et collègues assurent le travail.

- « Parce que un des… un des freins les plus communément... cités, quand il s'agit de formation dans les petites entreprises, c'est… »

Valérie : « Le temps. »

- « Oui c'est, mon salarié, quand il est pas là, qui le remplace, etc. ? »

- Valérie : « Ben c'est le manager qui absorbe. C'est moi qui absorbe les appels téléphoniques, etc., après, faut savoir ce qu'on veut en termes d'organisation. On est aussi très structuré, on a cette qualité-là... tout est organisé, planifié, etc. Donc y a toujours le temps…(…) Voilà. On peut faire, par exemple, du transfert d'appel sur Chantal, si on a besoin pendant 2h de faire… voilà, tout le monde... y a une vraie solidarité sur ça, et c'est juste une question d'organisation.

- « D'accord, y a pas de bonne raison matérielle qui empêcherait... un salarié de… »

Valérie : - « Non, ben si y a une absence, on gère, tant pis, on gère (…) Jeudi on s'en va – (elle emmène une collaboratrice visiter une compagnie d'assurance), y aura qu'une personne sur le service, sur la partie vie, ben c'est pas grave. Puis si elle est pas là, ça sera Chantal. (rires) Non mais voilà, on peut pas s'arrêter... si on attend toujours que tout le monde soit là, que tout aille bien, on fait rien… ».

Dans cette petite entreprise, on mesure les bénéfices de la motivation et du développement des compétences des salariés, ce qui minimise les craintes d'un retard dans le service.

- **Le recrutement en alternance, un parcours géré par l'école en relation directe avec les tuteurs**

Compte tenu de la difficulté à assurer la fonction RH et formation dans l'entreprise, le recrutement vise généralement à *« trouver quelqu'un qui soit déjà opérationnel, ainsi on n'a pas besoin de le former »,* comme l'observe Mme C, responsable comptable du cabinet Courtys, dont l'effectif est passé de 35 à 40 salariés en deux ans. Il peut arriver que l'on débauche un salarié chez un confrère…

L'alternance en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation est aussi une solution retenue par les petits courtiers, avec l'objectif d'intégrer le jeune en CDI à l'issue du diplôme. C'est le cas de deux des entreprises rencontrées, qui ont recours à des alternants préparant respectivement un BTS, une licence et un Master dans le domaine de l'assurance. Chez Auto+, en particulier, Justine s'est vu proposer de poursuivre dans l'entreprise après l'obtention de sa Licence Pro Assurances en juin 2019.

L'Ifpass - l'organisme de la branche assurance - assure alors le rôle de cabinet de recrutement pour le cabinet, puis de responsable formation. Chez Courtys, le responsable du service Indemnisation sinistres est tuteur du jeune qui prépare son BTS. Outre les dimension RH et administrative du recrutement, l'alternance permet de former les jeunes aux pratiques de l'entreprise, de les fidéliser et de s'assurer qu'ils correspondent aux attentes de l'entreprise. C'est en quelque sorte un sas qui accompagne l'évolution nécessaire des jeunes entre l'école et la vie professionnelle.

  - ***Sélectionner les jeunes et leur vendre le secteur***

L'organisme de formation joue donc un rôle essentiel à la fois pour attirer des jeunes dans le secteur, les présenter aux entreprises et accompagner leur intégration au monde du travail

ensuite. L'assurance est un secteur où l'on arrive souvent par hasard mais qui parvient à fidéliser ses salariés, observe Beni Salmi, Directeur du Centre Ifpass de Lyon. La présence sur les forums permet à l'institut de vendre ses diplômes et d'attirer les jeunes en recherche d'un cursus d'enseignement supérieure vers le secteur de l'assurance.

Le rôle d'intermédiaire joué par l'institut pour le recrutement est central, notamment à travers des journées de *job dating* qui permettent aux candidats et aux employeurs de se rencontrer, de se présenter et d'envisager une collaboration :

> *M. Salmi : « Un des premiers freins (au développement des compétences) qui peut toucher les entreprises – je pense à l'alternance-, c'est… le fait de trouver un jeune ! Et c'est là où le rôle de l'organisme de formation, est primordial. Nous, on est entre le jeune et l'entreprise. L'entreprise a un besoin, le jeune a un besoin, moi je connais les besoins des jeunes, parce qu'ils reviennent vers moi, (…) et après, je fais tout pour qu'ils matchent. Comme le Pôle Emploi, techniquement. C'est un peu la même chose. Et c'est là où l'organisme de formation a son importance… il doit avoir une fine connaissance de ses clients et de ses futurs clients, pour pouvoir orienter les bons jeunes chez lui. Et ça, on le fait par plein de choses… on le fait de façon très agressive entre guillemets, on fait des job-dating, on fait des rencontres, on envoie les jeunes dans les entreprises…Une fois qu'on livre, entre guillemets, « clé en main », un jeune, et que l'entreprise « valide le jeune », après c'est parti. »*

La méthode du job-dating permet ainsi à des TPME de se faire mieux connaître et apprécier par les jeunes, voire de leur ouvrir des perspectives professionnelles qu'ils n'envisageaient pas. C'est le cas de Victor, étudiant en Master « Management digital et entrepreneuriat en assurances », qui a fait ses quatre premières années d'études à l'Ifpass, d'abord en alternance chez un courtier de plus de 70 personnes, puis chez le petit courtier spécialisé Auto+. A l'entrée en Master, il envisageait de poursuivre son alternance dans une compagnie mais sa participation au job dating de l'institut l'a finalement fait opter pour une petite entreprise « à l'esprit start-up ».

> *Victor : « Alors, le recrutement, ça s'est passé par un job-dating, en fait, qui est organisé par l'école, donc l'Ifpass. Donc c'est une journée au cours de laquelle, tous les… toutes les entreprises qui souhaitent recruter des alternants pour l'année scolaire suivante, viennent sur le site de l'école. Et… donc on passe des entretiens avec eux, assez rapidement... des entretiens de 5-10 minutes, à peu près, au cours desquels on transmet notre CV, et on se présente un petit peu, ils nous présentent également l'entreprise, et donc c'est comme ça que j'ai été recruté par le cabinet Auto+. Moi, donc j'avais fait de l'assurance habitation, j'avais envie de voir un petit peu quelque chose de différent... Initialement, j'aurais voulu changer, travailler dans une compagnie... mais là, donc… j'étais... enfin, un peu saisi par l'état d'esprit d'Auto+, parce que c'était une politique assez... un peu start-up, presque... et y avait beaucoup de projets qui tournaient autour du digital, j'ai trouvé que ça collait vraiment bien avec ce que proposait mon master. Et en plus de ça, ben y avait vraiment une bonne ambiance, au sein du cabinet, parce que j'ai pu faire un déjeuner avec toutes les équipes, avant de rentrer au cabinet, donc ça s'était bien passé, donc y avait une bonne ambiance, donc ouais, franchement, j'ai été séduit. »*

- ***Développer les « savoir-être professionnels » des jeunes***

Mais au-delà de l'appui au recrutement, **la formation aux savoir-être requis pour travailler** dans une entreprise est vraiment essentielle, selon M. Salmi. Pour les plus jeunes, il s'agit déjà d'apprendre à se comporter dans une entreprise. Et pour ceux qui poursuivent leur cursus

en 3ème cycle universitaire, apprendre à travailler en mode projet par exemple, devient incontournable :

> *M. Salmi : « La vraie difficulté qu'on a aujourd'hui, et je pense que c'est pour l'assurance et pour plein d'autres domaines, c'est pas uniquement leur donner du savoir-faire, le savoir-faire, tout le monde apprend, tous les intervenants sont de qualité, etc., y a aucun souci,* ***la plus grande des difficultés, c'est de leur donner, le savoir-être, les règles de vie, les codes d'entreprise, etc.,*** *et ça, c'est un réel... un vrai combat, une nouvelle prérogative, les instituts de… de qualité, travaillent dessus. Parce* ***que le savoir-être, les entreprises le demandent de plus en plus****, et nous on le voit, et on sait qu'un jeune qui a du savoir-être, il pourra faire ce qu'il veut ».*

L'Ifpass y consacre du temps et des moyens tout au long des cursus, du BTS au Master. Pour les plus jeunes en BTS, la moitié du programme est consacré à l'acquisition des savoir-être professionnels, en partenariat avec les entreprises :

> *« En BTS, ils ont entre 17 et 18 ans, généralement, ils vont sur leurs 18 ans, ils sortent de lycées, ils sont toujours cocoonés, etc. Là, ils ont pas de maturité professionnelle, ce qui est logique. Donc effectivement, en BTS le savoir-être, c'est une priorité pour nous. Et on travaille à 50-50, c'est-à-dire* ***savoir-faire 50 %, savoir-être 50 %****. Mais ce n'est pas uniquement un travail de l'institut,* ***on doit travailler main dans la main avec l'entreprise****. Ça veut dire que si moi je suis dur, si moi je suis exigeant, l'entreprise, ses managers et tuteurs, on doit avoir le même discours. Chose qu'on fait, et on se met toujours d'équerre, durant les réunions de rentrée, et durant tous les suivis que je fais ensuite. Donc voyez, c'est un travail vraiment en binôme, pour pouvoir atteindre le résultat. Pour éviter le jeu du papa ou de la maman ».*

La mixité des promotions vise aussi à favoriser le développement de ces savoir-être, les échanges entre jeunes et personnes plus qualifiées et plus expérimentées contribuant à un enrichissement mutuel. Les promotions mixent volontairement les publics dans ce sens : il y a environ 60% de bacheliers en BTS par exemple et 40% de personnes qui viennent acquérir une qualification dans les métiers de l'assurance plus tard. Ces derniers sont de jeunes adultes de 25 à 30 ans qui se réorientent, mais aussi des personnes plus âgées en situation de handicap qui se reconvertissent.

> *« Il y a un pourcentage de personnes qui sont en reconversion professionnelle, qui sont passés par la case faculté, université, ou IUT, et d'autres qui ont arrêté l'école et qui ont travaillé 2-3 ans, pour faire des petits boulots, et qui reviennent. Ce sont généralement les personnes les plus motivées. (…) Si aujourd'hui vous étiez amenée à visiter mes classes de BTS, voilà, j'ai... j'ai deux personnes de 50 ans, j'ai... je disais, entre 5 et 8 personnes qui ont plus de 25, et le reste de jeunes - qui sont issus soit des bacs généraux, soit des bacs technologiques, soit certains Bac pro -, en fait l'idée, c'est de* ***faire un mélange le plus hétérogène possible*** *».*

Plus largement, la pédagogie de l'alternance est favorable à l'acquisition des savoir-faire et des savoir-être professionnels, comme en témoigne Justine, ci-dessous.

Le témoignage de Justine, alternante en Licence Pro Assurances : « Concilier études et travail c'est très intéressant »

Justine prépare son deuxième diplôme en alternance à l'Ifpass Lyon : une licence Assurances après un BTS Négociation Relation Client. Elle estime que c'est avant tout la pratique du conseil en assurances, avec l'appui des collègues, qui la forme réellement. Les connaissances assurantielles acquises à l'Ifpass sont incorporées à cette pratique au fur et à mesure.

« Je fais ma 3e année, en fait, en alternance dans… dans un cabinet d'assurances, c'est-à-dire qu'à la sortie de mon bac, j'ai fait un BTS, donc NRC, Négociation Relation Client, qui était en alternance, donc j'ai postulé dans différentes entreprises, et je suis donc tombée chez un courtier en Haute-Savoie, où j'ai passé deux ans, et donc ensuite, pour la 3e année, donc pour la licence, j'ai trouvé en fait une école à Lyon, où là, c'était vraiment une licence, spécialisée uniquement dans l'assurance, donc c'était plus un diplôme général, comme en BTS, et j'ai participé, en fait, au job-dating de l'école, pour pouvoir trouver donc mon entreprise, et c'est comme ça, donc, que je suis arrivée au cabinet « Auto+ ». Pour moi, l'alternance, c'était une évidence à la sortie du bac, pourquoi, parce que je voulais tout de suite intégrer, en fait, le monde du travail, tout simplement. Sans forcément savoir... enfin, vouloir être dans l'assurance, ça s'est vraiment fait un peu au hasard. Donc pour moi, c'était vraiment une évidence, en fait, pour moi, l'alternance, je me voyais pas du tout rentrer dans une fac, ou une université, voilà, je voulais quelque chose quand même de varié, et c'est vrai que le fait de… de concilier études, un peu plus scolaire, et travail, ben voilà, c'est très intéressant, surtout cette année, où ce que j'apprends à l'école, je peux le mettre en application au travail, et vice-versa ».

Lors de sa première expérience en Haute Savoie, Justine s'occupait d'assurance Santé pour les frontaliers suisses : elle a acquis toutes les connaissances techniques assurantielles requises par son activité de conseil en interne dans l'entreprise, la formation du BTS Négociation Relation Client lui apportant des compétences commerciales plus larges : « Je me renseignais sur des ouvrages ou autres mais surtout mon responsable de service et les inspecteurs commerciaux nous formaient sur les produits ». Cette expérience lui a donné envie de poursuivre dans l'assurance, « même en déménageant à Lyon », où elle prépare sa licence pro Assurances toujours en alternance.

Dans son poste actuel chez Auto+, elle a été intégrée par son tuteur et s'appuie sur l'ensemble de ses collègues pour apprendre :

« On a un tuteur en entreprise, qui, en fait, dès notre arrivée, nous forme, en fait, au travail de base, au métier, etc., et c'est vrai que là, donc moi, je suis arrivée en septembre au cabinet, donc maintenant, j'ai changé de service et je suis un peu plus autonome (...) mais bon, ça nous empêche pas, en fait, de communiquer, et c'est vrai que dans mon service, voilà, si on a la moindre question, on demande aux collègues ou autres, enfin… y a vraiment pas de gêne là-dessus… voilà ».

Justine estime que la pratique en entreprise est indissociable de l'apprentissage théorique pour ancrer réellement les savoirs :

« Je suis entièrement d'accord sur le fait qu'on apprend beaucoup plus en pratiquant, parce que c'est vrai que… avant, dans le cours, on voit beaucoup de choses par exemple sur de l'assurance-vie, ou sur l'assurance du professionnel, par exemple, que moi je n'ai jamais fait personnellement, et c'est vrai qu'à mon avis, hormis la théorie... je veux dire, voilà, aujourd'hui, je saurais pas proposer ce genre de produits. Donc c'est vrai que je pense qu'il y a vraiment qu'en pratiquant qu'on peut intégrer ça. »

- ***Des savoir-être adaptés aux différents métiers : la prise de parole en public, l'initiative et l'organisation pour les futurs chefs de projets…***

Pour les alternants en Master comme en licence ou en BTS, la pédagogie vise les savoir-être qui composent le référentiel de compétences du métier visé, explique M. Salmi. Cette méthode correspond à la réforme des diplômes, qui sont désormais définis par blocs de compétences. Dans le cas du Master Management Digital de l'Ifpass, on fait réaliser un projet en deux ans aux candidats pour qu'ils soient prêts à la fonction de chef de projet digital en entreprise. Les contenus des cours eux-mêmes ont changé : « Pour leur apprendre à prendre la parole en public par exemple, on sort réellement des sentiers battus avec des cours de gestion du stress, des séances de sophrologie, un atelier animé par un comédien… ». Pour M. Salmi, c'est une évolution forte par rapport aux anciens cursus composés de disciplines juxtaposées (comptabilité, marketing, etc.).

Le témoignage de Victor, alternant en Master Management digital et entrepreneuriat en assurances

Victor estime que la petite entreprise où il réalise son alternance est très propice au développement de ses compétences en conduite de projet digital. L'esprit « start-up » d'Auto+ encourage les salariés (pas seulement les alternants !) à s'impliquer dans des projets au sein du cabinet. C'est le cas de la campagne de publicité que Victor a initiée. De plus, les associés du cabinet sont très accessibles et le conseillent sur le projet de création d'entreprise qu'il développe avec trois camarades dans le cadre du Master.

« Et vous parliez d'esprit start-up, donc du coup*, ça se concrétise un peu comment, dans votre expérience, actuellement, depuis donc, la rentrée 2018 ?*

- Ben ça se présente, en fait, y a un management qui est très horizontal, on va dire, très participatif.

Est-ce que vous avez un exemple de projet qui vous intéresse, là, actuellement ?

- Chacun... est sollicité en fonction de ce qu'il veut faire, pour des projets divers, au sein du cabinet... Donc y a vraiment un partage de responsabilités, et c'est assez intéressant pour se responsabiliser soi-même, et mener des projets… à différentes échelles. (…) Par exemple, là, j'ai pu mener toute une campagne de publicité auprès de journaux de chasse, parce qu'en fait, donc, c'est une cible qui nous intéresse, parce que les chasseurs sont des personnes qui ont des véhicules secondaires, pour leur activité, en général, et donc, on essaie de… de se diversifier, 'fin de faire parler de nous, autour du thème de la chasse, pour ramener de nouveaux assurés. Voilà.(…) Et j'ai... j'ai pu voir comment ça fonctionnait, parce que c'est moi qui ai un petit peu lancé et géré ça, donc c'était intéressant de voir, ouais... comment lancer ce genre de processus, ouais. Là, la campagne, ça va être, donc, y a une partie dans des magazines, des fédérations, qui vont paraître (…) et on va aussi, là on est en train de voir, pour une seconde partie, où on apparaîtrait sur des sites internet spécialisés ».

(…) Quand vous parlez de monter une entreprise, ça serait plutôt une entreprise de courtage ?

- Dans mon master, on a un projet entrepreneurial à mener sur deux ans, donc on est par groupe... qu'on a choisi, et on a pour objectif de monter l'entreprise, en partant de zéro, sur le sujet qu'on veut, 'fin dans le domaine qu'on veut, pas forcément dans l'assurance... Et, ben c'est vraiment intéressant parce que ça apprend énormément de choses, pour apprendre... s'organiser, à se débrouiller un petit peu soi-même. On a des cours spéciaux pour ça, donc c'est… on est encadré par des professionnels de l'entrepreneuriat, un petit peu. Et donc, 'fin c'est… moi, ça me plaît beaucoup, j'aime bien, parce que ça me fait toucher à beaucoup beaucoup de choses, dans des domaines complètement... diversifiés, par exemple, on a des cours de comptabilité, mais du coup il faut… faire de la comptabilité, on a des cours de marketing, mais il faut… c'est un peu un mix de tout ce qu'on peut voir… et, ouais, moi j'aime bien ça… Le projet, on peut le faire de façon réelle ou de façon fictive, ça c'est libre à nous, mais c'est pas l'objectif, le but étant surtout de… d'apprendre un maximum de choses… dans tout ça.

Et vous savez déjà le sujet... le type de création que vous envisagez avec votre groupe ?

- Oui oui, nous on sait, on envisage, nous, de faire… de lancer une plateforme de courtage sur internet, donc en ligne, pour des véhicules électriques.

Du coup… oui, la question… le fait d'apprendre chez Auto+, j'imagine que tout ce qui est assurance de véhicules, ça aide bien d'être en alternance...

- Oui, c'est un… ben oui, complètement, c'est un peu le… ça permet de voir un peu ce qui marche et ce qui ne marche pas, et en plus de ça, ben ils sont assez intéressés dans mon projet, parce que je leur en ai parlé, donc je peux demander des tuyaux, ou des conseils sur certaines choses, donc vraiment, c'est super, ça.

C'est génial. Oui, parce que du coup, y compris les associés, sont intéressés, et ils vous coachent un peu là-dessus, ou… ?

- Oui, voilà, quand… ben j'ai montré un peu là où on en était, donc j'ai sollicité leur avis, et ils nous disent, 'fin, on a un petit peu un retour là-dessus, donc c'est bien… ça nous permet de voir un peu… si la direction qu'on prend est la bonne, et… donc là-dessus, ouais, franchement, c'est un vrai plus, ouais. »

Selon Victor, les études en alternance accélèrent la progression professionnelle. C'est ce qu'il explique aux jeunes qu'il côtoie pour qu'ils privilégient eux-aussi cette voie :

« ... J'encourage tous ceux … tous les gens qui me posent la question, à aller dans l'alternance, donc… je pense que c'est quelque chose qui permet d'acquérir une expérience en sortie d'étude, qui est un vrai, vrai, vrai atout par rapport à des études traditionnelles, donc ouais, vraiment, c'est… 'fin, pour moi, c'est un plus, parce qu'on gagne beaucoup de temps, pour sa progression professionnelle, je pense. »

Ainsi, l'apprentissage à partir de situations professionnelles est plébiscité par les alternants eux-mêmes, pour qui la dimension opérationnelle est à la fois motivante et très riche, permettant de mieux ancrer une variété de savoirs plus académiques mobilisés en fonction des besoins du terrain. De plus, les deux à cinq ans d'expérience en entreprise qu'ils peuvent faire valoir en fin de cursus attestent de leur opérationnalité en termes de savoir-faire et savoir-être professionnels, ce qui constitue un argument fort pour les employeurs.

Pour l'entreprise, l'alternance est aussi un moyen de se constituer un vivier pour les recrutements à venir, note M. Salmi : « On a un collaborateur jeune, dynamique, avec des avantages fiscaux ; en formant les jeunes ils les fidélisent. On met en avant sa « marque employeur » ; qu'on garde le jeune ou pas c'est pas grave ; il reviendra peut être un jour. L'alternance est la préparation au futur : on anticipe ». On fidélise ainsi les jeunes alternants dans le secteur, sinon dans l'entreprise directement. De fait, dans l'agglomération Lyonnaise, la plupart des cabinets de courtage comptent au moins un ancien alternant de l'Ifpass, que ce soit le dirigeant ou un collaborateur.

En parallèle, l'alternance des jeunes contribue au développement des compétences des autres salariés de l'entreprise - tuteurs et collègues -, et peut déclencher chez eux une envie de se perfectionner. La fonction de tuteur génère régulièrement des demandes de formation continue à l'Ifpass, observe M. Salmi, notamment pour préparer des diplômes en formation ou en VAE.

Les petits courtiers Lyonnais semblent en tout cas avoir été conquis par ce dispositif : ils recrutent aujourd'hui 50% des jeunes de l'Ifpass, alors qu'ils étaient minoritaires il y a une dizaine d'années : les compagnies d'assurances prenaient alors 80% des alternants selon M Salmi : « les petits sont de plus en plus nombreux à former leurs jeunes ».

3 CONCLUSION COURTAGE D'ASSURANCES

En conclusion de cette première monographie, les courtiers d'assurances sont une catégorie d'intermédiaires entre les sociétés d'assurances et leurs clients (particuliers, entreprises), qui est amenée à confirmer son positionnement stratégique à une période où le système de distribution des assurances est fortement reconfiguré par la révolution numérique et par d'autres transformations majeures (sociétales, de marché, etc.). Bien que le secteur soit globalement prospère, ces changements génèrent des stratégies variées de la part des courtiers pour rester dans la course, telles que des stratégies de niche sur des créneaux pointus (c'est le cas des véhicules anciens pour Auto+), ou encore l'amélioration de la relation client par le développement de la polyvalence des conseillers, dans une approche *cross-canal* qui combine internet, téléphone et présentiel, comme chez Polyassur. En parallèle, la profession est confrontée à un fort enjeu de renouvellement générationnel, du côté des employés des cabinets dont une partie part en retraite après une carrière passée dans l'assurance voire même au sein de l'entreprise, et encore plus au niveau des dirigeants qui cherchent à transmettre leur cabinet à des repreneurs. Ainsi, le secteur du courtage d'assurances doit affronter à la même période une double problématique – plutôt convergente au demeurant – de modernisation et de transmission.

Ce terrain illustre la question du développement des compétences au sein d'une profession composée de petites entreprises et de professionnels fidélisés dans leurs postes, globalement questionnés par les profonds changements du secteur tertiaire, en même temps que les pratiques de management, de recrutement et de formation évoluent avec une nouvelle génération de dirigeants. Alors que les compétences étaient jusque-là plutôt mobilisées par recrutement de professionnels issus de plus grandes entreprises, puis consolidées par la formation interne, ces importantes transformations du secteur ainsi que de nouvelles obligations en matière de formation nécessitent de former l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'arrivée d'une nouvelle génération recrutée en alternance accompagne cette modernisation, les nouveaux s'appuyant sur leurs collègues pour apprendre leur métier tout en contribuant au renouvellement des pratiques professionnelles, ce qui re-questionne aussi le professionnalisme et la qualification des plus anciens.

Deux des entreprises rencontrées, Auto+ et Polyassur, sont engagées dans des stratégies d'adaptation aux transformations sectorielles, avec l'appui de la branche pour la formation de leurs équipes :

- Auto+, cabinet de 28 salariés, a bénéficié des financements de l'EDEC numérique porté par son syndicat d'employeurs et Agefos-PME pour former l'ensemble de ses équipes dans le cadre de formations communes également organisées par la branche ; celle-ci intervient également à travers l'organisme de formation de l'assurance, l'Ifpass, en formant des profils de managers spécialisés dans la conduite de projets informatiques, comme on l'a vu avec Victor.

- Le cabinet Polyassur, qui compte sept salariés, recourt au nouveau dispositif de formation collective mis en place par la branche, Identité courtage, combiné à la formation interne, pour former les conseillères clientèle à la vente multirisque, favorisant ainsi le rebond commercial vers un portefeuille d'assurances (habitation, auto, etc.). Cette démarche de montée en compétences accompagne la réorganisation du process commercial de ce courtier d'assurances généraliste fortement concurrencé par les comparateurs d'assurances sur Internet, mais aussi par le secteur de la bancassurance qui constitue une menace forte pour les petits courtiers. Elle est orchestrée par une cadre commerciale récemment recrutée à cette fin, qui met en œuvre les principes managériaux acquis au sein d'une plus grande entreprise.

Dans ces deux entreprises, on peut observer que les dispositifs de branche – accès à des co-financements publics, formations collectives ciblées et organisées, formation en alternance – viennent s'articuler avec les pratiques habituelles de TPE/PME que sont la formation interne, l'auto-formation (sur Internet ou via les ressources des compagnies d'assurances) et le tutorat pour l'intégration des jeunes. Pour l'employeur (Auto+), les dispositifs de branche apparaissent comme une aide majeure qui soutient la stratégie de modernisation de l'entreprise impulsée par le nouveau dirigeant. L'aide au choix des dispositifs, à l'organisation et au financement des formations apparaît essentielle dans un univers que l'entreprise a du mal à décrypter faute de disposer d'un spécialiste des RH en interne. A noter que cela implique une proximité de l'employeur à la branche qui dépend souvent de la syndicalisation patronale.

Côté salarié, la révolution numérique combinée à l'arrivée de nouveaux dirigeants et de jeunes diplômés « connectés » fait évoluer les pratiques professionnelles, re-questionnant le professionnalisme des anciens. Davantage recrutés en alternance qu'auparavant dans ces petites entreprises, les jeunes insufflent du neuf et de nouvelles connaissances aux équipes en place, en travaillant sur des projets innovants avec l'accompagnement de leur école. De leur côté, les salariés expérimentés s'intéressent aux dispositifs de branche comme moyens de renforcer la légitimité de leur professionnalisme, voire de développer leur employabilité à travers l'accès à des certifications spécialisées dans l'assurance.

Ce terrain d'enquête dans les services financiers, au sein d'un secteur caractérisé par la stabilité de l'emploi, soulève la question du transfert entre générations dans un contexte de marché interne du travail, tel que l'ont analysé T. Amossé et al. (2011). La collaboration entre anciens en CDI et jeunes en alternance donne lieu tout à la fois à un enrichissement mutuel

et à des pratiques défensives des salariés en poste vis-à-vis de ces « outsiders » qui peuvent être perçus comme menaçants. L'effet combiné de ces deux facettes de la cohabitation intergénérationnelle semble se traduire par une augmentation des projets de formation et d'accès à la certification de la part des anciens. L'enrichissement mutuel intervient notamment à l'occasion de l'exercice de la fonction tutorale, en binôme avec le tuteur au tout début des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, puis en travaillant avec les différents collègues. Les échanges sur les cours, les ateliers et les projets initiés par l'école peuvent en particulier susciter des envies de reprendre une formation du côté des anciens, tout comme la perception d'une menace en termes d'accès aux postes convoités dans l'entreprise peut justifier des projets de reprise d'études dans une optique plus défensive.

Murielle Matus (2019) a analysé plus particulièrement la position défensive des anciens vis-à-vis des nouveaux, au sein de ces collectifs qu'elle qualifie de « bivalents » parce qu'ils combinent un marché interne d'anciens en CDI et des travailleurs précaires. En particulier, elle s'intéresse aux effets de l'injonction à la polyvalence de la part de la hiérarchie, une situation que nous avons également rencontrée chez les courtiers d'assurance rencontrés. En opposition avec les règles professionnelles des plus anciens, la polyvalence est acceptée par les nouveaux qui en espèrent une reconnaissance de la hiérarchie et une consolidation de leur poste, voire une évolution plus rapide. Pour les anciens les moins diplômés, cette menace peut être un motif pour renforcer leur qualification par l'accès à une certification reconnue dans l'entreprise ou le secteur professionnel.

Dans le cadre de la réforme de la formation de 2018-2019, la priorité est mise sur l'apprentissage des jeunes qui devient un axe majeur d'intervention des Opco en matière d'impulsion et de contrôle de la qualité, avec l'objectif d'améliorer la relation formation-emploi et donc de faciliter le recrutement de jeunes par les entreprises. Notre terrain d'enquête dans l'assurance plaide pour que cette intervention s'inscrive dans une démarche réellement prospective, au-delà de l'indispensable dimension de contrôle exercée par les Opco. Tout particulièrement dans le cas des petites entreprises, la modernisation des pratiques professionnelles peut en effet être alimentée dans le cadre de partenariats avec les écoles et universités sur des projets pédagogiques innovants et des thématiques de recherche prospective. Nous avons constaté chez Auto+ l'enrichissement mutuel entre les jeunes en alternance et les salariés, voire les dirigeants eux-mêmes, ainsi que l'effet vertueux du tutorat en termes de projets de développement des compétences des anciens.

Cette remarque vaut également, sinon davantage, au sein des secteurs que nous présentons ci-après, ceux du cinéma d'animation et du jeu vidéo. On le verra, les partenariats pédagogiques et de recherche avec les écoles constituent un véritable mode de fonctionnement des start'up de ces secteurs, qui y développent une réflexion prospective commune répondant aux exigences de leurs métiers en termes d'innovation de produits culturels et d'acquisition de nouvelles compétences technologiques.

II. LE SECTEUR DU CINEMA D'ANIMATION ET DU JEU VIDEO A ANGOULEME : E-LEARNING, ECHANGES DE PRATIQUES ET FORMATION ENTRE PAIRS

En rupture avec un secteur d'emploi stable comme celui du courtage d'assurance, dont les métiers évoluent plutôt au gré des réformes réglementaires, nous nous sommes intéressés à deux secteurs culturel et numérique caractérisés par une main d'œuvre très mobile et des exigences permanentes de renouvellement des compétences technologiques : ceux du cinéma d'animation et du jeu vidéo.

Cette partie de l'étude repose sur une enquête auprès de deux *start'up* d'Angoulême – une du secteur du cinéma d'animation, créée en 2014, et une plus récente du secteur du jeu vidéo (2017). Nous avons rencontré les créateurs de ces entreprises, ainsi que plusieurs salariés, mais aussi les acteurs de la formation de ces secteurs (opérateurs de compétences, écoles et organismes de formation).

1 LE CINEMA D'ANIMATION, UN SECTEUR CULTUREL ET TECHNOLOGIQUE SOUTENU PAR LES POUVOIRS PUBLICS

- **CAS #1 « ANIM'ART » – une startup de cinéma d'animation en pleine croissance**

L'entreprise Anim'Art compte trois gérants et jusqu'à 50 personnes en tout, selon les projets. Jusqu'à présent tous les salariés sont en CDD d'usage (CDDU), ce sont des intermittents du spectacle. Mais l'entreprise souhaite les fidéliser et pérenniser les contrats dès qu'elle le pourra.

Dès la création de Anim'Art en 2014, les gérants ont tablé sur un schéma semi-industriel pour assurer un flux de travail en prestations (ou sous-traitance) pour des studios plus importants engagés sur des commandes de chaînes TV. L'organisation a été dimensionnée à 50 postes utiles pour pouvoir contribuer simultanément à trois productions de séries TV ou films (10 à 15 pax par projet). Trois étapes de développement ont été programmées il y a bientôt cinq ans : une activité de prestation seulement au démarrage, complétée par la production de projets de films en propre au bout de 5 ans (aujourd'hui) ; et enfin à 10 ans, l'activité se centrerait sur la production, l'activité prestation devenant anecdotique.

Aujourd'hui la phase 2 est engagée ; Anim'Art a signé avec des chaînes TV ses deux premiers projets à produire en propre : un court métrage et un long métrage. C'est un début, l'entreprise restant majoritairement prestataire. La phase de production pure nécessitera de grandir : Romuald estime qu'une entreprise doit compter environ 250 postes pour pouvoir se positionner sur la totalité des projets.

o *Le parcours des trois gérants, Romuald, Arnaud et Olivier*

Romuald a commencé par étudier la biologie à Poitiers et découvert le cinéma d'animation grâce un petit boulot d'été qui lui a plu. Il y a fait carrière : supervision puis direction d'équipe.

Arnaud, un ami de longue date, a eu le même type de parcours. Ils ont tous les deux progressé à partir du métier technique et numérique de *compositing,* puis ils ont passé quelques années à l'étranger pour superviser des projets pour des producteurs nationaux.

En 1998, ils supervisent un projet ensemble pour Gaumont et comprennent leur complémentarité. Ils envisagent de créer une entreprise dès 2008 et laissent mûrir le projet en se spécialisant de manière complémentaire et en développant leur réseau. Après une formation d'un an à la création d'entreprise, ils ouvrent Anim'Art en 2014 avec un troisième associé, Olivier, qui apporte une légitimité artistique à l'entreprise. Olivier a fait l'école des

Gobelins à Paris, « l'une des plus réputées au monde » : il est *story-boardeur*, reconnu par le milieu pour ses qualités en dessin, graphisme et animation. Aujourd'hui, Olivier est particulièrement impliqué dans le lancement de la phase de production, il négocie avec les chaînes TV, etc.

○ *La culture d'entreprise : monter de beaux projets en s'appuyant sur des équipes motivées*

La créativité est le nerf de la guerre, car rien n'est acquis d'un projet à l'autre pour une petite entreprise d'animation : il faut plaire au commanditaire. Les gérants de Anim'Art veulent monter de beaux projets avant tout. Ils s'appuient pour cela sur les techniciens de l'entreprise, à qui ils offrent des conditions de travail « humaines » et motivantes. Des conditions indispensables pour fidéliser les plus jeunes, qu'il faut responsabiliser sur des projets valorisants, estime Romuald.

• Des enjeux de recrutement et de fidélisation : métiers en tension, génération Y-Z

○ *Des recrutements par projets pour s'appuyer sur des profils pointus*

La plupart des recrutements sont associés à un projet. Anim'Art recherche des compétences à un instant *t* : on monte l'équipe dès que le projet est calé, car il n'y a pas de visibilité en amont, contrairement aux studios importants qui prévoient des plans de production plus larges. Dans le contexte d'un secteur de métiers en tension, l'entreprise a l'avantage d'une « petite structure du cru ». Ses gérants « connaissent tout le monde et recrutent les meilleurs pour chaque projet ». Leur fort ancrage à Angoulême est particulièrement utile sur des projets atypiques. Par exemple, ils ont récemment pu recruter un profil rare, une personne capable de coordonner un schéma de fabrication à l'ancienne.

Les dirigeants de Anim'Art étudient néanmoins les moyens de fidéliser les salariés et de pérenniser les postes, dans un contexte de forte volatilité des professionnels du cinéma d'animation et en particulier des plus jeunes. Certains salariés sont quasi permanents (2 à 4 ans d'ancienneté) mais il n'a pas encore été possible de les recruter en CDI. Toutefois, les gérants ont une réflexion de continuité : tous ceux qu'ils apprécient sont reconduits sur de nouvelles productions. Le recrutement est devenu une activité permanente et demande une forte réactivité aux gérants de Anim'Art, qui gèrent une base de données de candidats pour remplacer un membre potentiellement démissionnaire au cours d'un projet : « Cela n'arrivait jamais avant », observe Romuald, qui estime que les générations Y et Z considèrent l'emploi comme un produit de grande consommation. Plusieurs sont partis en cours de projet, pas forcément pour un autre emploi. Ils n'ont pas peur du futur, peuvent préférer faire un *break*, partir en voyage… « Heureusement, les plus âgés ont la culture du projet et s'impliquent jusqu'au bout, alors que les jeunes peuvent partir au bout de 2 mois en pleine production… », s'inquiète le gérant.

○ *Une difficulté à fidéliser les jeunes en France, encore plus forte hors de l'Ile de France*

Cette remarque sur la difficulté à fidéliser les jeunes dans les entreprises françaises d'animation reflète les résultats de l'enquête réalisée par la profession en 2018 auprès de 33 dirigeants de studios (soit près de 25% des entreprises du secteur) et 630 salariés (soit près

de 10% des salariés du secteur)[1]. Les entreprises enquêtées conviennent que l'attractivité des pays étrangers peut priver la France de nombreux professionnels. Cette difficulté apparaît encore plus forte hors Ile de France, comme le note en particulier le témoignage d'une autre entreprise d'Angoulême : « *Il y a un problème de conservation des gens sur le territoire d'Angoulême, les jeunes ne sont pas attirés par le cadre de vie. A Montréal il y a un super cadre de vie, et moins de charges sociales. Donc ils sont mieux payés ».*

Les témoignages de deux jeunes salariés de Anim'Art (24 et 26 ans), l'illustrent également :

Vincent aspire à une vie « nomade », à un travail plus passionnant, en perpétuel changement. Il souhaiterait rencontrer des équipes différentes et travailler sur des projets plus courts, par exemple 4 semaines consacrées à un court-métrage, plutôt que des projets de quelques mois comme c'est le cas dans les entreprises d'animation. Le travail en *live* lui plairait mieux que celui de technicien, qui est assez sédentaire, posté sur un ordinateur : il aimerait devenir assistant réalisateur sur des tournages de documentaires et envisage sérieusement de travailler comme indépendant avec une amie assistante caméra.

Elsa programme deux voyages à l'étranger dans les prochains mois : le premier pour prendre des vacances en avril ou mai à l'issue de sa mission chez Anim'Art (à moins qu'on ne lui propose autre chose). Le second au Canada, sera l'occasion de voyager en « road-trip » mais aussi de poursuivre son expérience dans le cinéma d'animation : « Le Canada a la cote en animation et ils recrutent beaucoup, c'est parfait ! » Cela lui permettra aussi de perfectionner son anglais, d'apprendre d'autres méthodes, cultures… et peut-être de booster sa carrière : « Il y a plus d'opportunité de rentrer dans un gros studio au Canada, pour rentrer dans des productions plus importantes, sachant que sur Paris c'est compliqué, il faut connaître des gens, etc. ».

Le recrutement est une préoccupation en particulier sur les métiers en tension, sur les postes d'animateurs 3D et encore plus les *storyboarders*. Il y a en effet un déficit d'animateurs 3D, dû à la délocalisation de la production en Asie dans les années 1990, estime Romuald. Le storyboard est également un métier sur lequel il est difficile de recruter car il s'agit de professionnels talentueux, difficiles à capter et à fidéliser. Le *storyboard* suppose de faire le lien entre l'histoire et l'image, d'avoir une capacité à se fondre dans les attentes du réalisateur, mais aussi à prendre en compte les considérations techniques, explique le gérant d'Anim'Art.

> *« Il faut sortir des histoires qui captivent le public. Ça fait des gens avec une charge très lourde. Si une série a 26 épisodes par exemple, trois story boarders se succèdent généralement car ils trouvent mieux ailleurs. Le roulement est très conséquent. Surtout que le paiement est provisionné à court terme. Par exemple il faut quatre semaines pour réaliser un épisode de 26 minutes ; après le premier jet de l'épisode, toutes les phases successives ne sont pas payées ; le package n'est pas suffisant pour financer les phases de re-take ; même si la prestation est bien payée à la base, le calcul sur un projet complet n'est pas rentable ».*

De plus, les *storyboarders* travaillent chez eux, ils peuvent donc changer facilement d'employeur : « ils sont très sollicités, du monde entier, ils ont des propositions tout le temps ». La fonction managériale est également en tension, générant des besoins de formation pour faire monter en compétences des animateurs 2D sur des fonctions de managers. « Il est difficile de recruter des superviseurs expérimentés d'animation 2D, alors on recrute des jeunes, qu'il faudrait former au management car ils ont des difficultés ».

[1] Etude sur les besoins en compétences du cinéma d'animation, pilotée par la CPNEF de l'audiovisuel et l'Afdas, dans le cadre de l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel réalisée par le cabinet Kyu Lab. Juin 2018

Actuellement, le gérant doit régler des problèmes dus à un déficit de management d'équipe dans la start'up.

- **Des modes de formation agiles et combinés dans un univers changeant**

Du point de vue des salariés comme de celui des gérants de l'entreprise que nous avons rencontrés, les modes de fonctionnement d'une petite entreprise de cinéma d'animation requièrent une agilité de l'offre de formation. En termes d'articulation avec les projets de l'entreprise, déjà, mais aussi d'organisation pour des salariés particulièrement mobiles, enfin en réponse à des évolutions technologiques rapides.

- ***La formation interne au début de chaque mission à l'initiative de l'entreprise***

Chez Anim'Art, comme dans de nombreux studios, les salariés sont formés sur les méthodologies et logiciels exigés par chaque projet de prestation, au début de la mission.

Ce fonctionnement adhoc de la formation s'explique par deux facteurs combinés, mis en évidence par l'étude sectorielle déjà citée : l'importance des évolutions technologiques et logicielles dans le secteur, qui exigent des mises à jour régulières, et la difficulté à se projeter dans l'avenir et à anticiper les besoins, en raison d'une forte dépendance aux subventions publiques et d'un fonctionnement des studios en mode projet avec des salariés intermittents, sachant que les commandes des chaînes TV par appel d'offres rebattent les cartes à chaque nouveau projet.

Le plus souvent chez Anim'Art, ces compétences sont transférées en formation interne. Cette tendance illustre la culture de la transmission et de la formation interne des entreprises de cinéma d'animation, observée par l'étude sectorielle déjà citée. Les gérants Romuald et Olivier, ainsi qu'Emmanuel le superviseur technique, sont formateurs à l'EMCA, Ecole des métiers du cinéma d'animation d'Angoulême. A eux trois, ils animent la formation interne des salariés de Anim'Art. Sur certains domaines, par exemple des logiciels spécifiques, ils font toutefois appel à un organisme extérieur – souvent l'EMCA – avec un financement de l'Afdas. La plupart du temps, il existe une offre localement, sauf sur certaines technologies vraiment émergentes.

Les intermittents eux-mêmes y trouvent le bénéfice d'une actualisation de leurs compétences dans un contexte de renouvellement très rapide des technologies ; être formés aux logiciels les plus en pointe valorise leurs futures candidatures.

- ***Une forte culture formation et une offre agile, en prise directe avec les studios***

Angoulême semble très bien dotée, notamment via l'*Ecole des métiers du cinéma d'animation*, l'EMCA, qui propose une offre de formation continue élaborée avec les studios locaux – et animée par leurs experts.

Nous avons échangé avec Jean-Christophe Boulard, le Directeur de l'EMCA, qui décrit ce partenariat local avec les studios. L'EMCA est l'école de la CCI, qui forme les jeunes aux métiers de l'animation. Son offre complémentaire en formation continue existe de longue date mais s'est renforcée depuis trois ans en réponse au développement du bassin d'emploi du cinéma d'animation Angoulême et à la réussite du Pôle image. J-C Boulard observe qu'Angoulême a atteint la taille critique de studios et de professionnels (1000 personnes), avec suffisamment de travail sur place pour ancrer durablement des professionnels dans la région : cette demande régulière génère une volonté des entreprises d'accompagner la montée en compétences de leurs salariés.

Le programme de l'Ecole des métiers du ciné d'animation est prospectif afin de préparer les jeunes aux évolutions de demain ; il intègre la réalité augmentée, les effets spéciaux, etc. Du

coup, l'EMCA est aussi pilote sur la formation continue : l'école lance des formations sur des métiers en devenir, qu'elle ouvre à la fois aux salariés et aux jeunes de l'école.

> *« …ça nous amène, en formation continue, à souvent être un peu le poisson-pilote d'un certain nombre de compétences, qu'on intégrera ensuite, en formation initiale. Ça nous arrive de lancer des formations continues et d'avoir un intervenant qui est sur un métier... actuel et en devenir, que l'on intègre un ou deux ans après, dans le cursus de la formation initiale. Donc ça, on est assez en veille là-dessus, et y a une mixité des publics, aussi, qui est recherchée »*

La plupart des studios d'Angoulême et le Pôle économique Magelis sont représentés dans la gouvernance de l'école, qui définit les programmes chaque année. Ces formations correspondent par conséquent aux besoins des studios, à l'actualité des compétences requises par leurs projets de production. D'autant que la pédagogie par projet, pratiquée à l'école, permet d'introduire de l'innovation en cours d'année :

> *« On évalue, dans le rapport d'activité, le programme d'action qui avait été envisagé, pour proposer le programme d'action de l'année suivante, et à partir de là, réfléchir, ou modifier, ou rajouter des formations (…) qui correspondent aux besoins des studios ou à une activité particulière. Et comme on a une possibilité de travailler par projet, on a une pédagogie, dès la deuxième année, orientée projets, ces projets nous permettent de mettre en place des acquisitions de compétences assez souples, par rapport à des besoins d'actualité. »*

Les 120 intervenants professionnels de l'EMCA (seulement deux permanents) animent à la fois des sessions de formation continue et des cours en formation initiale. Ce sont le plus souvent les experts techniques des studios, voire leurs dirigeants s'ils arrivent à libérer du temps.

> *« Ce sont des professionnels en activité, qui sont experts dans le secteur qui les concerne, et pour lesquels, ils ont, entre guillemets, une appétence et une vraie... on va dire, une vraie compétence, dans la transmission des savoirs et dans la capacité à animer des formations. Le double critère de sélection, on va dire, d'un intervenant, c'est qu'il soit expert, qu'il soit expert à jour, qu'il soit encore en activité, et qu'il sache transmettre. (…) On a des personnes expérimentées, à des postes-clés, (…) on peut avoir des chefs d'entreprises, mais surtout des animateurs, des story-boarders, des illustrateurs (…) qui ont des postes leur permettant d'avoir une disponibilité physique de planification, mais aussi une disponibilité d'esprit. C'est-à-dire que quand ils viennent chez nous, ils doivent pas être accaparés par leur prod' du lendemain ».*

Au niveau national, selon l'étude sectorielle 2018 déjà citée, l'offre est assez complète et propose une bonne couverture géographique. Il y a une bonne adéquation au global entre les thématiques proposées en formation et les besoins des professionnels, avec une réelle flexibilité et une adaptation possible des formations.

L'offre de formation est concentrée sur une cinquantaine d'organismes et plus particulièrement dix d'entre eux, qui assurent 78 % des formations. La plupart des thématiques de formation sont couvertes par au moins quatre ou cinq organismes, toutefois pour certains logiciels (Maya, Nuke, Toon Boom - Pipe-Line...) ou encore certaines thématiques (*storyboard*...), l'offre de formation semble insuffisante. En termes d'offre certifiante, on retrouve au répertoire spécifique de la CNCP beaucoup de certifications d'éditeurs de logiciels (Suite Adobe, logiciels Autodesk...) complétées par quelques certifications orientées métiers de l'animation :

setup/rigging des Gobelins, modélisation/rendu/animation 3D de Formalisa ou encore par exemple montage en motion design proposé par M2I Formation.

○ *Les freins au départ en formation : organisationnels et administratifs*

Du point de vue d'une PME, le format des stages de formation continue – deux ou trois semaines pour se former à un logiciel par exemple – semble être un frein au départ des salariés en formation par manque de disponibilité. Cela justifie aussi le système de formation interne adopté par une entreprise comme Anim'Art.

Emmanuel, superviseur technique d'Anim'Art, apporte son regard à la fois comme formateur interne dans l'entreprise et comme formateur externe à l'EMCA et à Ynov Bordeaux Campus. Il propose des pistes d'évolution de l'offre vers de petites formations plus fréquentes ciblées sur les projets de l'entreprise, plus faciles à mettre en place. En intra, le formateur externe viendrait trois ou quatre jours former l'équipe dédiée au projet, aiderait à mettre en place les nouvelles procédures, le nouveau logiciel. Il imagine une micro-formation assez proche du conseil : « une personne qui vienne voir nos besoins et nous apprenne précisément ce dont on a besoin, à partir d'une vision de nos modes de travail directement ».

Les salariés rencontrés nous ont rapidement fait sentir d'autres freins, tels que la méconnaissance des dispositifs de formation (CPF, CEP…). De même, la crainte d'être radié de Pôle Emploi, exprimée par certains, les dissuaderait de s'inscrire dans des stages d'apprentissage des logiciels, avec le risque de perdre ses revenus pendant deux ou trois semaines.

Selon les gérants, le financement de la formation interne n'est possible qu'à travers les crédits formation des intermittents, excluant ceux qui n'ont pas encore acquis de droits à la formation. La perspective d'un financement par le nouveau dispositif de formation en situation de travail (Afest) leur semble être une solution pour élargir l'accès à tous les salariés de la start'up.

Les freins à la formation estimés au niveau national (étude CPNEFP-Afdas, 2018)

Des difficultés d'organisation des formations :

- Du fait de la faible disponibilité des salariés en CDDU en poste, notamment au regard de formations qui sont souvent longues ;

- Et du manque d'appétence des salariés pour la formation, souligné par certains studios, notamment pour les formations au management et pour certaines formations métiers

Une exigence d'agilité et des difficultés de rentabilité de l'offre de formation

- liées aux évolutions technologiques rapides, nécessitant une grande réactivité au niveau de l'offre de formation et une mobilisation continue de fonds conséquents en formation

- la tendance à internaliser la formation du côté des studios peut limiter le développement de l'offre « publique » de formation

Certaines formations sont difficiles à trouver (formateurs rares, offre peu lisible)

- sur des logiciels comme Maya, Nuke, Toon Boom,

- ou sur les techniques de rigg / set-up/ buid, de mise en scène et cadrage ou encore sur des techniques d'animation pointues.

Des dispositifs de financement mal identifiés et une faible reconnaissance des certifications

Bien que les certifications soient assez développées dans le secteur - certifications métiers et surtout certifications logicielles -, on leur préfère des tests techniques ou la présentation d'un book ou d'une « bande démo ».

Des coûts de formation en moyenne élevés sur les logiciels.

○ *Des salariés acteurs de leurs parcours, des moyens d'apprendre diversifiés*

Les quatre salariés rencontrés chez Anim'Art, jeunes et moins jeunes, évoquent des projets de formation pour rester dans la course ou évoluer professionnellement. Il s'agit d'une tendance générale du secteur, dans un monde professionnel où les recrutements se font par bouche à oreille. L'étude sectorielle plus large déjà citée (voir ci-dessus) confirme cette culture de l'autoformation et de la formation continue des professionnels du secteur pour maintenir leur employabilité et se développer. Chez Anim'Art, chacun mobilise à son gré et à son rythme différents moyens de se former, notamment sur internet.

Elsa, opératrice *compositing* de 24 ans, s'inscrira à une formation sur le logiciel Nuke avant son départ au Canada, afin d'être mieux armée pour un recrutement à Montréal. Elle aimerait se perfectionner sur ce logiciel, qui lui permettra de travailler sur des petits court métrages ou des productions plus haut de gamme qu'actuellement ; cela renforcera son CV.

Stéphane, infographiste 3D de 38 ans, assure une veille sur les nouveaux logiciels et se forme par différents moyens afin de rester employable sur des postes d'encadrement de jeunes techniciens : formation interne, stages ciblés, en ligne, participation à des séminaires, etc.

Vincent, opérateur *compositing* de 26 ans, se forme beaucoup en ligne, avant tout pour son enrichissement personnel. Il est séduit par la formation en alternance par projet, ciblée sur *les process* et logiciels de l'entreprise. Cette modalité a facilité son intégration dans le monde du travail après des études de concepteur 3D réalisées à l'ESMA Toulouse.

Emmanuel (36 ans) est superviseur technique. Chargé de la veille technologique de Anim'Art, il anime des formations internes pour les salariés de l'entreprise. Il se forme le plus souvent par une combinaison entre l'utilisation de tutoriels sur internet et d'échanges entre pairs (voir témoignage infra). Formateur occasionnel dans plusieurs écoles d'animation (EMCA, Ynov Bordeaux Campus), il envisage à terme de consacrer davantage de temps à l'enseignement qu'à la conduite de projet en entreprise.

- **E-learning : des cours en ligne mis à disposition des salariés (sur volontariat)**

L'entreprise elle-même encourage l'auto-formation en ligne, en mettant à la disposition des employés des cours sur son serveur : « des centaines de choses sur tous types de savoir-faire … Mais on ne peut pas généraliser car ce serait demander aux gens de se former sur leur temps libre ». Certains utilisent ces cours, d'autres non. Toutefois, de manière plus générale, la veille internet fait partie du travail de chacun, observe Romuald : « c'est une nouvelle manière de travailler ; la manière de « designer » est associée à la veille internet en permanence : ils vont chercher en ligne la réponse à un problème identifié. Les comportements ont évolué ».

Au-delà de cela, les jeunes de Anim'Art se forment beaucoup en ligne sur les tutoriels de logiciels : ils acquièrent ainsi une base et complètent ensuite si nécessaire par une formation de l'EMCA. L'appétence pour la formation joue enfin un rôle important, ajoute Romuald : « la connaissance pour le plaisir est une manière d'être de certains ».

- **L'auto-formation : Vers un développement de la formation en ligne combinée à la formation entre pairs…**

Le témoignage d'Emmanuel illustre bien cette tendance observée dans la plupart des entreprises du secteur : il se forme le plus souvent sur Internet avec des vidéos gratuites, puis consolide la technique étudiée en l'essayant sur les projets d'Anim'Art et en soumettant ses essais à des amis spécialistes.

> *« - Je préfère me former tout seul sur internet, le plus souvent je fais mes recherches sur Google le soir, donc ça fait du 19h – minuit… ou je regarde les vidéos de l'abonnement d'Anim'Art, comme ce matin, dans le bus, je regardais un logiciel…En ce moment j'apprends à faire de l'éclairage en 3D, j'ai des lacunes, donc j'ai appris tout seul, via des vidéos et maintenant je fais appel à des copains qui sont un peu plus forts que moi, et ça m'aide à progresser : je leur envoie mes éléments, ils les modifient, ils disent ce qui ne va pas, il y a de l'échange, quoi !*
>
> *- Vous envoyez à des pairs, donc, plus pointus sur ces choses-là…*
>
> *- Oui, on a tous nos spécialités, moi j'ai les miennes donc je les aide quand je peux et puis c'est l'échange de services ; et puis c'est un métier de passion donc les gens ils vont facilement vous aider par curiosité, pour regarder ce que vous avez fait, pour être dans l'entraide quoi ».*

Au-delà des vidéos gratuites sur Internet, la formation en ligne se développe beaucoup dans l'animation (étude sectorielle CPNEFP-Afdas, 2018).

> « D'abord vidéos, puis modules e-learning voire Mooc, aujourd'hui des plateformes de formation en ligne tutorée / mentorée s'imposent auprès des professionnels de l'animation. Ils sont nombreux à les citer pour de la formation sur les langages de programmation et logiciels. Si ces plateformes restent souvent étrangères (ce qui pose la question du caractère finançable pour certaines personnes interrogées), une offre française émerge peu à peu. »

Au total, deux tiers des professionnels déclarent se former en auto-formation (via des vidéos, tutoriels, forums...), expliquant que cela permet de se former rapidement, efficacement, en particulier sur des technologies ou des logiciels qui peuvent rapidement devenir obsolètes. La formation par l'entourage (pairs, formation interne) est citée par 44% des professionnels, alors que les formations dans un centre ne semblent concerner qu'à peine le tiers des professionnels.

Dans une approche plus prospective, l'étude sectorielle de juin 2018 fait état de plusieurs facteurs favorables au développement de la formation en ligne combinée à des échanges entre pairs :

- Fort essor de l'offre de formation en ligne (tutorée ou non) sur des plateformes internationales et francophones
- Bonne adéquation de cette offre avec les besoins (très orientés logiciels) des studios et avec les pratiques d'autoformation des professionnels (avec beaucoup de flexibilité sur les périodes et lieux d'apprentissage)
- Bons retours des studios sur l'efficacité de ces formations en ligne
- Culture forte de la formation entre pairs ouvrant des possibilités de développer des modes de formation entre pairs en ligne (social learning)

- **Un pôle de développement économique local en appui à l'innovation en formation et recherche**

Ces nouvelles pratiques d'autoformation entre pairs et en ligne sont facilitées à Angoulême (et même plus largement) par Magelis, le Pôle de développement économique de la capitale de la bande dessinée, qui est aussi à la tête du Campus des écoles d'animation à Angoulême. Nous avons rencontré Géraldine Zannier, Directrice de la Formation et de la Recherche de Magelis, qui revient sur le rôle joué par Magelis en termes d'appui au développement des compétences dans les studios.

○ *L'appui aux pratiques d'auto-formation et aux échanges entre pairs*

Magelis anime de nombreux groupes de travail sur la formation en partenariat avec les écoles d'Angoulême et les différents financeurs. Plus directement, le Pôle soutient directement les professionnels dans leurs démarches d'auto-formation, en mettant des moyens à leur disposition :

- Le prêt de salle dédiée aux échanges entre pairs

Magelis prête une salle pour faciliter les échanges entre pairs et se former notamment sur les nouveaux logiciels, avec l'appui des tutoriels en ligne :

> *« Il y a une formation, aussi, de pair à pair, qui se fait beaucoup, et donc là, par exemple… ça part d'un salarié d'une entreprise, qui souhaite nous emprunter une salle, pour faire de la formation de pair à pair et du partage de compétences. Donc ça, c'est une personne qui est dans un studio... Nous, on va mettre à disposition une salle, justement, pour qu'ils puissent se rencontrer, donc là, je pense que c'est sur un peu la base du volontariat, ça veut dire voilà, j'ai un souci sur un logiciel, je ne connais pas bien un logiciel, qui peut m'aider, et donc, en fait, j'ai aussi la mise en réseau. (...)Voilà, il y a pas mal de tutoriels, aussi, qui circulent sur internet... ».*

- Le groupe Facebook créé par Magelis dédié à l'emploi et la formation

L'échange entre pairs à distance est également encouragé par Magelis à travers son groupe Facebook, sur lequel les professionnels du secteur échangent des informations sur des conférences, tutoriels et autres moyens d'autoformation existants :

> *« On a un groupe qui s'appelle Animation Angoulême, sur Facebook, donc c'est un groupe... pour tous les intermittents du… voilà, du secteur. Ça s'est étendu, il n'y a plus seulement Angoulême, il y a des gens d'un peu partout qui sont dessus, il y a beaucoup de partage, en fait. Des conférences, soit des renvois vers des conférences, soit effectivement, des tutoriels... des nouveaux outils, donc il y a beaucoup beaucoup d'échanges d'informations. Donc c'est vrai que les réseaux sociaux, du coup, en tout cas pour le partage d'informations, sont devenus très importants aussi. (...) Le groupe Animation Angoulême fonctionne très bien, on a commencé à mettre les informations sur les offres d'emploi, les stages, les formations continues, et puis c'est devenu, en fait, un lieu où beaucoup de gens déposent de l'information, des conférences qu'ils ont trouvées intéressantes sur l'animation, des tutoriaux, des… voilà, toutes les infos un peu importantes »*

○ *L'animation de partenariats de recherche*

La coopération entre laboratoires de recherche et entreprises est un autre axe de développement des compétences et de l'innovation investigué par Magelis. Les rencontres sur la recherche (les RADI, voir encadré infra) sont organisées chaque année pour favoriser

ces rencontres. Magelis a également organisé des visites d'entreprises et de laboratoires pour faire se rencontrer ces deux mondes. Toutefois du côté des studios d'animation, les retombées de ces démarches sont encore limitées car les professionnels de l'animation n'ont pas acquis cette culture de recherche.

> *« On a effectivement la volonté de développer les projets de recherche, sur des petits nœuds technologiques, alors on est vraiment dans des entreprises du numérique sur des nœuds technologiques, effectivement, on aimerait faire collaborer les entreprises et les universités, les laboratoires universitaires... Pour l'instant, ça reste très compliqué, donc ça veut dire que… jusqu'à il y a encore quelques années, on ne se parlait pas du tout, maintenant les gens commencent à se parler, et on aimerait qu'il y ait des projets concrets qui se mettent en place. Il a fallu vraiment travailler pour avoir une évolution des mentalités, donc c'est en train de se mettre en place, mais les entreprises sont encore frileuses à l'idée de travailler avec des labos... sur tout ce qui est transfert de technologies, innovation... c'est déjà par un manque de connaissance mutuelle, entre les laboratoires universitaires et les entreprises, et puis c'est aussi le temps, au sein de l'entreprise, qu'on peut consacrer à ce projet (...) En animation, pour l'instant, on n'a pas vraiment réussi à concrétiser de projet de recherche ».*

Le secteur du jeu vidéo et ses ingénieurs-développeurs seraient plus réceptifs à la démarche.

> *« En jeu vidéo, il y a beaucoup de développeurs informatiques, donc ils sont plus sensibilisés aux projets de recherche, et y en davantage qui ont lieu. C'est plus des gens qui viennent, effectivement, qui ont fait des formations universitaires, qui ont parfois des doctorats, donc qui connaissent bien le milieu universitaire, donc on arrive à faire des projets de recherche plus facilement. »*

Pour la 5ème édition des RADI en 2019, Magelis prévoit de compléter la mise en relation de cet évènement par une information sur les contrats de recherche susceptibles d'intéresser les petits studios d'animation :

> *« Aux RADI, aux Rencontres animation développement innovation, donc tous les ans, on fait témoigner des universitaires, pour des projets de recherche qu'ils auraient pu mener, mais pour l'instant, on a du mal à… à ce que derrière, des entreprises les contactent pour… pour faire un projet de recherche commun. Donc l'an prochain, on a prévu de prendre la chose un peu différemment, c'est d'aborder toutes les possibilités de collaboration, parce qu'elles sont très vastes, et y a aussi une méconnaissance sur les possibilités de collaboration. Ça peut être un thésard, ça peut être un petit contrat de recherche, un petit contrat de transfert de techno, 'fin y a plein... un stagiaire, ça peut être plein de choses différentes. »*

- ***La coopération avec la CPNEFP de l'audiovisuel : GPEC, référentiels de CQP et POEC***

Enfin, le Pôle Magelis coopère sur l'ingénierie des compétences et des certifications avec les acteurs de l'emploi et de la formation, notamment les représentants de la branche : la CPNEFP de l'Audiovisuel et l'Afdas.

Le développement depuis trois ans de Préparations opérationnelles à l'emploi dans le cinéma d'animation est un exemple de projet qui a mobilisé à la fois les entreprises et le Pôle Magelis, la branche (CPNE, Afdas), Pôle Emploi et la Région. Trois POE collectives ont été conçues pour préparer des demandeurs d'emploi à se positionner sur des métiers en tension du secteur (assistant de production, animateur 3D) et sur une fonction plus transversale (gestion

de la production individuelle). Les premières POEC qui ont pu être lancées sont un succès car elles préparent des personnes à l'emploi en réponse aux besoins précis des entreprises :

> *« C'est un peu sur mesure, c'est-à-dire que… ce sont les entreprises qui disent de quelles compétences elles ont besoin, les personnes sont recrutées... il y a une personne de Pôle Emploi, une personne de l'Afdas, mais il y a aussi les studios, donc qui disent, voilà, cette personne-là va pouvoir évoluer en compétences, ou celle-ci non, c'est un peu trop juste, et donc en fait, c'est vrai que c'est quand même du sur-mesure pour les besoins des entreprises... donc ça fonctionne super bien, et puis c'est très peu de personnes, c'est 10-12 personnes à chaque fois. Donc les POEC, oui, y a un taux d'employabilité derrière qui est… très bon (...) Tout le monde a trouvé du travail tout de suite après, le seul qui n'a pas trouvé, c'est qu'en fait, il voulait plus travailler dans ce secteur-là... ».*

Magelis a également joué un rôle important de mise en relation pour une étude d'analyse des besoins et des pratiques de GPEC menée auprès des entreprises : *« Et c'est vrai qu'on est le bon relais pour l'Afdas et pour Pôle Emploi. Voilà, on a monté cette GPEC, un cabinet a été retenu, qui a été financé par l'Afdas et par la région, et donc nous, on coordonnait l'ensemble de l'action ».*

- ***Formation initiale : animation du campus Image d'Angoulême et coopération avec les écoles en France et à l'international***

En 2019, Magelis noue un partenariat avec une école de commerce, qui pourrait à terme résoudre les problèmes de management d'équipe rencontrés par les studios :

> *« Il y a une école, une grande école de commerce, qui s'appelle Audencia, l'école de Nantes, qui aimerait s'implanter ici à Angoulême, donc on a fait une réunion hier, et on est en train de proposer un cursus, justement, pour la gestion, 'fin pour tout ce qui est management de la production audiovisuelle. Et donc proposer aux étudiants d'une grande école de commerce de venir ici pour un semestre, pour comprendre comment se déroule une production audiovisuelle, et permettre à des étudiants qui sont ici à Angoulême, de suivre des cours, justement. Donc on veut essayer d'hybrider différentes formations (…) Il s'agit pour les gens qui vont gérer les studios, ou qui vont être producteurs, de comprendre les contraintes des réalisateurs, voilà, et puis de l'équipe créative, et puis pour les créatifs, aussi, être en capacité de parler avec les producteurs. »*

Magelis est aussi à l'initiative d'échanges internationaux proposés aux étudiants dans le cadre de conventions entre universités et écoles :

> *« On aimerait recevoir des étudiants ici, et ils veulent nous proposer aussi des stages dans les entreprises d'animation en Chine, donc ça peut intéresser un certain nombre d'étudiants. On est en train de… en fait, on vient de signer une convention cadre de partenariat, et maintenant, on est en train de définir des actions. Donc on aimerait pouvoir envoyer quelques Français, et eux aimeraient pouvoir envoyer des Chinois. Bon mais là, on en est aux balbutiements. Voilà, ça, c'est pour l'international, on travaille aussi pas mal avec le Canada. Donc là, c'est pareil, c'est des échanges étudiants, parce qu'il y a beaucoup de choses communes, ils sont beaucoup sur les arts numériques ».*

Notre enquête a mis en évidence le caractère facilitateur d'une coopération territoriale sur le thème de la formation, de l'innovation et du développement des compétences à Angoulême. Le secteur de l'image qui y a été développé depuis 30 ans répond à une volonté politique forte

de relance économique de la ville après une période de déclin important. Au-delà des moyens qui y sont consacrés, la coopération entre acteurs au niveau territorial apparaît comme un levier essentiel de l'action pour le développement des compétences au sein des petites entreprises :

> *« En fait, les collaborations sont très simples. Et tous les acteurs sont présents, tous les acteurs sont autour de la table, donc on a… voilà. Des écoles qui font de la formation continue, donc qui sont systématiquement invitées, quand ils font quelque chose, ils nous en informent... quand Pôle Emploi fait des journées d'information, auprès des entreprises ou des intermittents, ils nous demandent de relayer l'information, le plus souvent ensemble... Donc c'est assez vertueux, effectivement, comme relations, ce qu'on entretient, ici, à Angoulême. Parce que tout le monde travaille bien ensemble. »*

Le Pôle Image Magelis : un partenariat en formation et recherche (www.magelis.org)

Créé en 1997 à Angoulême, le Pôle de développement économique Magelis met son expertise à disposition des professionnels des secteurs de l'Image dans le département de la Charente : Animation (31 studios) et Jeu vidéo (14), Tournages (16), Image Numérique (18) Réalité Virtuelle et Bande dessinée (29), son (3 entreprises), multimédia (25). Premier fonds d'aide régional à la production d'animation, Magelis regroupe 90 entreprises de l'image (dont 30 studios d'animation) sur un bassin d'emploi de plus de 1000 personnes.

Formation : le Campus Image de Magelis regroupe sur un même territoire 12 écoles et organismes de formation travaillant en synergie avec les professionnels du bassin d'emploi afin d'apporter des connaissances pointues et actualisées aux étudiants et aux salariés (1000 étudiants recensés sur le campus).

Appui au développement : le Pôle Image Magelis a pour mission de promouvoir la filière Image sur le département de la Charente, par l'implantation et l'accompagnement des entreprises, la mise en place de structures de formations adaptées, le développement de la recherche, l'organisation et le partenariat d'événements nationaux et internationaux ainsi que la réalisation d'aménagements urbains dédiés aux besoins des acteurs de l'Image

Deux rendez-vous annuels des professionnels de l'Image :

Magelis organise deux événements d'envergure nationale à destination des professionnels de l'Image, avec le soutien du CNC, du SPFA, de la CPNEF Audiovisuel, de l'AFDAS, d'AUDIENS et de la FICAM

Les Rencontres animation formation (RAF) associent chaque année entreprises et écoles pour faire le point sur la situation de l'emploi, les évolutions des techniques et des organisations et affiner l'offre pédagogique. « Les RAF sont un lieu de discussion entre écoles et entreprises depuis 10 ans : les écoles expliquent leurs besoins et les entreprises aussi, sur les logiciels, etc. »

Les Rencontres Animation Développement Innovation (RADI) sont un lieu de réflexion collective traitant des enjeux de la R&D pour les studios d'animation français dans un contexte de concurrence internationale. Elles permettent chaque année de dresser un état des lieux des logiques de fabrication et d'organiser l'échange d'information sur les perspectives de développement logiciel et de renouvellement des outils.

2 LE JEU VIDEO, ENTRE PRODUIT CULTUREL ET NUMERIQUE, DES ENJEUX COMMUNS SUR UN MEME TERRITOIRE

Le jeu vidéo est un autre jeune petit secteur de TPE à la fois culturel et numérique, qui a vu le jour à la fin du XXème siècle. D'après le baromètre annuel de la profession (SNJV, 2018), il compte 947 entreprises en France avec une moyenne de 9,5 emplois salariés par structure. En dehors de trois entreprises dépassant 200 salariés, le secteur est composé de TPE/PME, en très grande majorité de moins de 20 salariés. Métier passion marqué par une forte concurrence, le jeu vidéo est caractérisé par une très grande vitalité, des start'ups s'y créant en permanence – avec aussi de nombreux échecs dès leur lancement.

Par sa dimension culturelle et numérique, le jeu vidéo est proche du cinéma d'animation auquel il est notamment lié au sein du Pôle Magelis (voir supra). En termes de métiers, celui de graphiste est commun aux deux secteurs, mais l'identité informatique du secteur du jeu vidéo est beaucoup plus forte à travers le métier clé de développeur. Autre différence majeure : le marché du jeu vidéo est libre alors que le cinéma d'animation est subventionné par la politique publique de la culture, qui se traduit par une certaine sécurité des commandes de chaînes TV mais aussi par l'accès au statut d'intermittent du spectacle. La plupart des entreprises de jeu vidéo n'ont pas accès à ce statut en raison de leur rattachement sectoriel. Ainsi, les questions de gestion des ressources humaines et de la formation se posent de manière très différente dans les deux secteurs.

Nous avons rencontré deux acteurs du jeu vidéo à Angoulême : la créatrice de deux start'ups successives ainsi que le Directeur de la principale école de jeu vidéo sur place, le Cnam Enjmin.

- **Nouveau départ d'une startup de jeu pédagogique**

La créatrice de cette startup de deux ans a lancé une activité de jeux vidéo pédagogiques proposés aux entreprises et aux écoles, après 18 ans dans le jeu vidéo grand public comme créatrice-dirigeante d'une première petite entreprise de 18 salariés. La première entreprise avait dû déposer le bilan suite à un impayé.

> *« Alors, on existe depuis janvier 2017, donc depuis deux ans, et on est tout nouveau... notre activité, c'est une activité de création, et d'édition, c'est-à-dire de distribution, finalement, en direct, d'un jeu, pour les entreprises, autour de ce qu'on appelle le lean management, (...) Et donc notre jeu, c'est une simulation d'entreprise, ou… un petit « Sim » entreprise. »*

L'entreprise compte actuellement sept personnes – quatre salariés en CDI, un alternant et deux dirigeants non-salariés - et doit recruter trois autres personnes dans les prochains mois, des commerciaux et chefs de projets qui viendront en renfort pour la phase de commercialisation du produit. Les quatre salariés actuels occupent respectivement les postes d'ingénieur développeur, de *game designer*, de graphiste et de responsable marketing. Les deux dirigeants ont respectivement été formés en école de commerce et d'ingénieur ; leur expérience les a fait évoluer vers des profils complémentaires : Mme D est experte du jeu vidéo et gestionnaire, tandis que son associé est expert du *lean management* et commercial.

Mme D insiste sur le caractère extra-concurrentiel de ce « secteur passion », qui attire de très nombreux créateurs d'entreprises mais enregistre un fort taux de mortalité des structures : environ 85% des entreprises ne sortiraient pas leur premier jeu, le lancement ayant échoué.

○ *Développeur et graphiste de jeux vidéo : des profils spécifiques attendu*

En matière de gestion des ressources humaines, l'enjeu numéro un est de pouvoir recruter un bon ingénieur informatique, qui détient la compétence clé du jeu vidéo : « On peut avoir un jeu sans graphisme, ou sans… ou avec un graphisme d'une simplicité enfantine, mais on peut pas avoir un jeu avec un graphisme et sans développement, quoi. ». Ou plutôt les deux compétences clés, précise Mme D :

> *« C'est la compétence clé, et elle est… je dirais, elle va dans deux directions, il y a une direction qu'on appelle… le front-end, dans le jargon du jeu, c'est-à-dire c'est le développement des fonctionnalités du jeu, des règles du jeu, si vous voulez, et puis il y a une dimension qu'on appelle back-end, qui est la dimension invisible, mais qui est le fait de savoir mettre un jeu sur des serveurs, pour que le jeu soit accessible partout dans le monde, le fait de créer des bases de données dans lesquelles vous avez l'avancement de chaque joueur, comment il a joué, pour quoi il a payé, combien de temps il y a droit, quel... qui a droit à ces informations-là, est-ce que c'est seulement nous en interne, est-ce que c'est d'autres... etc., pouvoir faire des tris sur ces bases de données pour comprendre comment nos joueurs jouent à nos jeux, donc tout ça, c'est… deux savoir-faire très différents, il y a un savoir-faire qui est vraiment orienté sur le jeu lui-même, et puis un savoir-faire qui est beaucoup plus orienté sur la gestion des joueurs. Et ce sont ces deux profils-là qui sont vraiment les plus difficiles à recruter. Les autres profils le sont beaucoup moins. »*

Le second métier cœur du jeu vidéo est celui de graphiste, qui doit être à la fois généraliste et maîtriser l'approche ergonomique. Si ce métier n'est pas aussi tendu que celui de développeur, tous les profils ne correspondent pas aux besoins d'une TPE.

> *« Sur le plan graphique, ça peut être quand même difficile de trouver des profils, parce qu'on a besoin de gens très polyvalents, en particulier dans une start-up comme la nôtre, et notre graphiste, qui est l'ancien directeur artistique de mon ancienne boîte, est très polyvalent et c'est vraiment assez exceptionnel de trouver quelqu'un comme ça. C'est-à-dire que là aussi, dans le graphisme, vous avez des gens qui savent créer des personnages, des gens qui savent créer des décors, des gens qui savent animer ces personnages, des gens qui savent faire de la 2D, de la 3D, et puis vous avez aussi dans le jeu vidéo une partie qui est… qui n'existe pas dans le dessin animé, mais qui est absolument fondamentale, c'est la partie ergonomie, c'est-à-dire tous les boutons, qui vont permettre au joueur de savoir ce qu'il doit faire, à quel moment... comment, etc., donc tout ce qui est ergonomie, qu'on appelle aussi l'UI, user interface, qui est vraiment très difficile à acquérir comme compétence, et… voilà, bon, je dirais c'est les deux... les deux goulots d'étranglement, c'est sur… c'est d'abord quand même sur le développement, mais ensuite sur des profils de graphistes très polyvalents. Mais on a la chance d'avoir une école de jeux vidéo à côté (l'Enjmin), où on forme bien ce genre de graphistes, quoi. »*

En l'occurrence, l'entreprise compte sur les salariés réembauchés après la faillite de l'ancienne entreprise. Et le recrutement prochain de commerciaux, essentiel à présent que le jeu est prêt à être diffusé, ne devrait pas poser de problèmes :

> *« On fait un peu de marketing, la jeune responsable marketing le fait, c'est-à-dire elle fait de la… communication sur les réseaux sociaux, mais plus pour faire de la notoriété. Derrière, pour vendre, il faut vraiment appeler les clients... les relancer, les convaincre, etc., c'est pas… ça ne se fait pas en faisant juste de la publicité, quoi. »*

- ***Les salariés se forment tout seuls : à distance et entre pairs***

Comme dans le cinéma d'animation, la formation à distance est une pratique très fréquente des salariés, associée à la formation entre pairs : les équipes de l'ancienne entreprise se sont réparties dans deux nouvelles start-ups qui aujourd'hui coopèrent sur le volet échange de pratiques et développement des compétences.

> *« Pour se former ? En fait, de plus en plus, ils se forment tout seuls, et on leur paie, quand ils le demandent, sur internet, en e-learning. Et puis on a la chance aussi d'avoir 2 start-up, et même une troisième à l'étage, avec des gens qui ont des compétences complémentaires, et du coup, on se forme entre pairs, aussi. C'est vraiment beaucoup comme ça. »*

Toutefois il n'y a pas de demande de prise en charge du e-learning par l'Opco, car il apparait trop contraignant de faire une demande pour chaque abonnement. Mme D cite la demande de formation en ligne toute récente d'une salariée :

> *« Elle a dit, 'j'aimerais bien me former au… tout ce qui est SIO', c'est-à-dire le référencement, en fait, de notre site sur les moteurs de recherche Internet. Elle a identifié une formation, et puis hop, on lui a achetée, quoi, c'était… et on aurait bien aimé pouvoir imputer ça, mais c'est tellement compliqué, que… on ne le fait pas. Du coup, en fait, il y a plein de formations qui ne sont pas répertoriées, pas… enfin, à mon sens, pas dans les comptes de la formation française, et pourtant, dans des petites entreprises, à mon avis, elles sont obligées de se former, en tout cas, dans nos métiers, c'est tout le temps... »*

Même non financé, le e-learning est intéressant pour l'entreprise, car peu chronophage dans la mesure où les salariés restent à leur poste pour se former :

> *« Avec le e-learning, c'est vrai que… on trouve réponse à nos questions, comme on est des petites boîtes, c'est vachement dur de laisser les gens partir de l'entreprise, du coup, on a été plutôt à dire, ok, on paie 200 euros une formation, qui va durer 8h, et puis... et on va pas faire tous les papiers, pour mettre ça sur un… enfin, obtenir un financement pour 200 euros ».*

- ***Des attentes de mutualisation de formations par un cluster***

Des formations inter-entreprises très pointues pourraient intéresser la start-up, sous réserve d'avoir un cluster pour mutualiser les demandes et organiser les formations.

Mme D est en relation avec le Pôle Magelis, qui soutient les entreprises de l'image à Angoulême. Toutefois, le Pôle ne propose pas de formation « inter » aux entreprises de jeu vidéo à ce jour. Mme D invoque le nombre insuffisant de stagiaires potentiels à Angoulême : « il doit y avoir 100 personnes dans le jeu vidéo, alors qu'il y en a peut-être 700 dans le dessin animé ».

> *« On pourrait imaginer, la mutualisation de certaines formations, entre plusieurs entreprises... du même secteur, qui pourraient avoir les mêmes besoins, et ça, on le fait pas, parce qu'on n'est pas à même de s'organiser pour le faire entre nous, parce qu'on est trop débordé, et s'il y avait des structures qui pouvaient nous… essayer de fédérer des besoins pour éventuellement des formations justement en présentiel, qui seraient quand même très localisées, très pointues, ça pourrait être intéressant. Ça s'est fait un petit peu, et je sais que ça se fait dans le dessin animé, voilà, il y a trois-quatre boîtes qui ont besoin de former des gens à tel logiciel, tac, on organise... l'Afdas et le pôle Magelis organisent une formation pour tel logiciel, dans notre secteur à nous, dans le numérique, dans le jeu, ça existe*

moins. Ça existe à Paris, autour... de Cap Digital, ou de choses comme ça, qui sont des gros clusters, en numérique, mais ça existe assez peu en province, en fait (…) Donc eux, ils ont tout le temps des formations à ceci, à cela, qui sont des formations qui sont proposées à tous les adhérents, nous… on n'a aucune formation qui nous soit proposée par un cluster ».

- ***L'intérêt d'un regard extérieur sur les parcours des salariés : Bilan, CEP…***

Selon Mme D, l'entretien professionnel assuré par le dirigeant d'une TPE manque de neutralité puisque celui-ci est le manager direct du salarié : il est difficile de parler de projets d'avenir hors de la start-up. Ainsi Mme D serait pour la généralisation d'une sorte de bilan de compétences tous les trois ans, afin que le salarié sache où il en est et puisse se donner les moyens d'évoluer dans la direction qui lui convient.

« On m'a parlé des bilans de compétences, et je trouve que c'est un outil qui est assez peu connu, et assez peu, finalement, utilisé, et c'est dommage parce que j'ai l'impression que c'est quelque chose qui est très important à faire tout au long de sa vie(…) On fait des entretiens annuels, on discute des objectifs, on… mais finalement, le bilan de ce qu'on aime faire, de ce qu'on sait faire, et de ce qu'on a envie de faire, dans son entreprise, on… enfin, en tout cas, dans les PME, à ma connaissance, on ne le fait pas assez. Ça ne se fait pas… ce n'est pas le manager qui peut faire ça, quoi. Moi, je sais que dans les entretiens annuels avec mes équipes, j'ai pu poser ce genre de questions, alors qu'est-ce que tu as envie de faire ? Eh bien, je… je sais que j'avais pas la bonne réponse, parce que, d'une part, je ne posais probablement pas bien la question, ensuite parce que les personnes en face de moi, elles n'avaient pas forcément envie de me dire ce qu'elles avaient envie de faire, parce qu'il y a la… peur... »

Dans le système actuel, même au sein d'un environnement technologique de pointe comme celui du jeu vidéo, Mme D estime que les salariés en CDI peuvent avoir une attitude trop passive. En cas de démotivation, il peut y avoir des répercussions sur la survie de l'entreprise en période de crise. Ainsi, un bilan de compétences périodique, assuré par un intervenant extérieur, permettrait aux salariés de s'orienter avant de se retrouver en difficulté : *« soit remotiver, soit faire évoluer des gens, parce que moi, si je regarde, justement, ce qui s'est passé avec les anciens salariés de mon ancienne boîte, il y avait des gens qui attendaient que la boîte crashe pour faire autre chose.* »

L'accompagnement des parcours dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle, renforcé par la loi de 2018, pourrait donc non seulement répondre à un besoin légitime des salariés des TPME pour anticiper une mobilité professionnelle, mais aussi aux employeurs qui ont compris l'importance de pouvoir compter sur des salariés motivés par leur cadre professionnel.

- **Une offre de formation initiale pléthorique, peu relayée par la formation continue**

Les freins à la formation continue décrits par Mme D se retrouvent dans de nombreuses *start'up* du secteur, comme en témoigne ci-dessous M. Stéphane Natkin pour le principal organisme de formation au jeu vidéo implanté à Angoulême, le Cnam Enjmin.

Le Cnam ENJMIN s'est développé de concert avec les entreprises locales, en créant des formations professionnalisantes calées sur les besoins de la production. La filière de formation initiale qui a été créée est aujourd'hui largement reconnue par le secteur du jeu vidéo. Des formations continues sont également créées à l'Enjmin mais peinent à fonctionner compte tenu des difficultés à constituer un groupe d'auditeurs suffisamment nombreux et disponible.

Nous avons rencontré Stéphane Natkin, le créateur du Master Jeux et médias interactifs numériques au début des années 2000, qui a dirigé l'école jusqu'en 2018. Il témoigne de cette création, avant d'aborder les freins rencontrés pour la formation continue :

> *« La réflexion du modèle pédagogique, il est parti d'une enquête qu'on a fait sur les… le système de production des jeux. On est allé voir les grandes entreprises de l'époque, en France et un peu en Europe, et à partir de ça… En réfléchissant, en fait, on est arrivé assez vite à la conclusion que ça ressemblait au cinéma, donc j'ai été voir qu'est-ce qu'on faisait dans les écoles de cinéma, et on a construit le modèle pédagogique en adaptant le modèle pédagogique des écoles de cinéma... (...) on cherchait à faire une formation professionnalisante, donc on a passé en revue tous les secteurs où y avait un rapport de création... création et technologie numérique, ça c'est à la fin des années 90 (…) c'est à partir de ça qu'on a fait une enquête sur la production dans les jeux... comment est-ce qu'on… comment est-ce qu'on fait un jeu, quels métiers y a derrière, comment est organisé... et qu'on a créé, en 2001, la formation... le DESS, et en 2005 le master. »*

- ***Les freins à la formation continue : gestion par projet, évolution rapide des technologies…***

Tout comme le cinéma d'animation, le jeu vidéo fonctionne par projet, avec le recours fluctuant à des équipes de professionnels, sans toutefois pouvoir recourir au statut d'intermittent du spectacle qui facilite la gestion de cette fluctuation mais aussi l'organisation de la formation :

> *« Il y a pratiquement plus de boîtes de jeux vidéo qui ont un statut audiovisuel... pour des raisons, qui sont liées à l'organisation du secteur, donc ils ont plus le droit d'employer des intermittents du spectacle, mais… ça reste que, globalement... c'est une production où vous commencez à trois, vous montez à 40 ou 50, et… vous terminez à trois, et… donc c'est… ça a une influence considérable. Et puis c'est une profession qui est menée par un projet, c'est pour ça que les histoires de formation continue, c'est très compliqué, parce que vous pouvez pas… et comme les employés sont pas avec le statut d'intermittent du spectacle, les périodes où ils ont pas de projet, ils sont pas comme à l'Afdas... donc vous avez une vraie difficulté, de ce point de vue-là. »*

La gestion par projet a un autre effet défavorable à l'organisation efficace de stages interentreprises, celui de l'imprévisibilité. Stéphane Natkin déplore les fréquents désistements de dernière minute de professionnels inscrits à une formation, en raison d'un nouveau projet à réaliser, imprévu au moment de la programmation du stage. Outre la difficulté à regrouper suffisamment de professionnels localement sur une thématique – il faut au moins 8 personnes pour que la mobilisation d'un formateur, en face à face ou à distance, soit rentable –, cette imprévisibilité n'a pas permis de pérenniser certaines formations proposées par l'Enjmin :

> *« On a répondu aussi à des appels d'offres de l'Afdas il y a pas longtemps... c'est que quand vous faites une formation, pour des entreprises où il y a dix personnes, vous êtes obligé de gérer toutes les formations en intra. Et dans des domaines où les gens travaillent sur le mode projet, ben trouver dix étudiants qui sont disponibles à la même période et qui viennent régulièrement suivre le machin, c'est impossible. Donc vous rentrez jamais dans les clous, en plus, le secteur du jeu vidéo est un secteur qui n'a pas une seule Opca, selon les matières, vous avez différentes Opca, donc, financièrement, vous dépensez tout votre argent à gérer l'organisation … c'est une vraie, une vraie difficulté ».*

Le deuxième frein évoqué par Stéphane Natkin concerne les formations technologiques, en raison des évolutions très rapides du numérique. Il est toujours soit trop tôt, trois trop tard, explique le Professeur émérite du Cnam, aujourd'hui responsable des relations industrielles et internationales de l'Enjmin. Trop tôt parce qu'il n'y a pas assez de demande sur la nouvelle technologie au début, ou trop tard parce que cette technologie a évolué pour devenir intuitive :

> *« Par exemple, en 2008... 2009, quand sont sortis les premiers iPhone, on s'est dit, 'tiens, il faudrait faire des formations à la programmation sur iPhone et iPad', et tout ça. Donc on a monté une formation, et puis... ici, au département informatique, ils ont fait une autre formation, sur Androïd, quelques années... un petit peu plus tard. C'était trop tôt, il y avait pas encore assez de… de boîtes qui développaient sur iPhone et iPad, alors bon… et deux ans après, ça ne présentait plus aucun intérêt, puisque, entre-temps d'ailleurs, les gens étaient rentrés dans ce moule technologique, et… en plus, les outils pour développer étaient devenus beaucoup plus simples, et donc les gens s'autoformaient, et y avait plus besoin de faire de la formation. »*

En outre, il faudrait pouvoir compter sur la disponibilité des rares spécialistes d'une nouvelle technologie pour animer les formations, à des moments où ils sont pris par leur activité de développement :

> *« Donc vous pouvez le faire qu'avec quelques spécialistes. Quand vous êtes au début, ben les quelques spécialistes sont débordés, donc ils viennent pas faire les cours, et puis au bout d'un certain temps… enfin bon. Il y a une difficulté, quand c'est très dépendant d'une technologie, comme les technologies à la mode évoluent très vite, vous avez beaucoup de mal… vous êtes ou trop tôt, ou trop tard. Avec le temps de monter une pédagogie, quoi. (...) »*

Ce constat est à rapprocher des pratiques des professionnels que nous avons rencontrés, qui actualisent leurs connaissances technologiques en autoformation. Une solution tout à fait adaptée, selon Stéphane Natkin :

> *« Mais fondamentalement, je pense que la demande et le besoin du secteur du jeu vidéo, il n'est pas autour des formations technologiques. Entre l'auto-apprentissage... y a des master-class, des machins comme ça, les gens arrivent vraiment à se former sur la technologie. »*

C'est certainement de cette manière que les professionnels de formeront bientôt sur la réalité virtuelle, innovation qui demande des compétences poussées à la fois en scénarisation, cadrage et ergonomie, et pour laquelle il sera très difficile de trouver un spécialiste susceptible d'animer un cours, conclut le professeur.

○ *Les principales attentes des entreprises : formations au marketing Big data, à la gestion RH et au management*

Laissant l'adaptation des compétences technologiques aux fournisseurs de logiciels et d'outils numériques, qui sont les seuls à en maîtriser l'agenda accéléré, Stéphane Natkin insiste plutôt sur les besoins de formation sur les fonctions support des start'up de jeu vidéo : marketing, mais aussi RH et management.

- Un besoin peu satisfait de formations marketing et Big data

En particulier, il pointe l'intérêt potentiel des entreprises pour des formations pointues au Big data des jeux vidéo, afin de mieux comprendre les mécanismes d'achat à travers les statistiques. Il s'agit actuellement d'un domaine de recherche :

« Je suis certain qu'il y a plein d'entreprises du jeu vidéo qui aimeraient d'avoir des gens qui sont capables d'enseigner quelles sont les mécaniques... ce qui est lié à l'interprétation des Analytiques, c'est-à-dire du Big data des jeux vidéo, on sait à l'heure actuelle... chez Ubisoft il y a quelqu'un qu'on a encadré en thèse, pour essayer de comprendre, parce que… les mécanismes statistiques nous disent, 'tiens, il y a plus personne qui dans huit jours va s'intéresser à votre jeu'. Et puis après, pourquoi, ben ça, personne ne sait le dire. Donc essayer de comprendre toute cette mécanique autour de ça, c'est certainement des formations qui intéresseraient les gens du jeu vidéo. Beaucoup plus que le problème de la technologie ! ».

Outre que le domaine du Big data du jeu vidéo est encore peu balisé, des tentatives antérieures de réponses en formation marketing se sont heurtées à la grande disparité des compétences attendues d'un gestionnaire de communauté par exemple, qui rendait impossible la création d'une offre :

« Vers le milieu des années 2000, on nous avait demandé de monter des… des formations de gestionnaire de communauté. Et on avait essayé, mais… on a essayé de voir des entreprises, en leur demandant, qu'est-ce que vous... quel... qu'est-ce que vous pensez que doit faire un gestionnaire de communauté, quelles compétences doit-il avoir, etc. ? Et vous preniez dix entreprises, vous aviez dix réponses complètement différentes. C'est-à-dire que gérer la communauté des actionnaires de la BNP, et gérer la communauté des Youtubeurs de je ne sais pas quoi, ça… (rire) ça a un petit peu de rapport, mais c'est très très très éloigné. Et donc, on est arrivé au fait qu'on… il y avait peut-être des connaissances sociologiques de fond, et quelques trucs comme ça, mais on n'était pas en état de faire véritablement une formation. »

Stéphane Natkin conclut sur l'hypothèse que les gestionnaires de communauté les plus prisés ne sont pas recrutés sur les formations réalisées mais pour les qualités d'animateurs qui leur ont permis « de rameuter 50.000 personnes sur WhatsApp ».

- Les formations RH et management pour encadrer des bidouilleurs de génie…

Stéphane Natkin insiste sur le besoin de compétences RH au sein des petites entreprises : « La demande la plus compliquée, c'est de faire des formations qui sont liées, là aussi, aux RH, à la gestion d'équipe, à… au management (…) Il faudrait commencer par former les dirigeants à la gestion des ressources humaines » . En effet, il y a une problématique d'organisation du travail au sein des start'up, qu'il explique par le recrutement de « bidouilleurs de génie » et l'adoption de méthodes agiles, favorables à la créativité mais pas à la coopération :

« Mais je pense qu'il y a quand même quelque chose d'un peu contradictoire, le véritable besoin, c'est un besoin de structuration, et d'un autre côté, ces entreprises sont toutes persuadées... Je vais vous prendre un exemple. Il y a de plus en plus, sous l'influence de l'école 42, de gens qui forment des codeurs. C'est des bidouilleurs de génie. Donc c'est des formations au bidouillage de génie... Et l'école 42 est de ce point de vue-là typique (…) Donc vous obtenez des gens qui sont… si vous en sélectionnez 60 parmi les 800, certainement, dans l'ensemble... de très bons codeurs, de très bons... des bidouilleurs de très bon génie. Mais par contre, vous en faites absolument pas des gens, qu'on a formé à une structuration d'équipe, à un mode d'organisation, au contraire, vous les avez poussés à s'autodébrouiller... tout le système est fait pour qu'ils s'auto-organisent. (…)

Mais si vous êtes dans une boîte où y a cinq ou six personnes, ça peut devenir problématique. »

« Donc je pense qu'il y a une véritable demande, mais un peu contradictoire, entre le fait qu'on veut des systèmes de production le plus dynamique possible, le plus adaptatif, ce qui fait que d'ailleurs tout le monde fait des méthodes agiles, dans tous les domaines (même dans les endroits où il faudrait surtout pas faire des méthodes agiles...) Et puis, à un moment donné, ben on se rend compte qu'il y a une limite à ce truc-là... on obtient des choses… qui sont pas maintenables, des équipes... vous passez votre temps à gérer les conflits entre egos... »

Le Cnam Enjmin a été sollicité pour créer un CQP Management à l'initiative de la profession pour répondre à cette problématique :

« Par exemple le CQP... de l'Afdas, qui nous demandait de donner des éléments de management aux gens qui avaient quelques années de bouteille, pour leur permettre de piloter des petites équipes. Et… c'est bien, mais c'est aussi un peu contradictoire ».

- ***Accès aux certifications : un relatif désintérêt des professionnels pour les diplômes, au profit de certificats signalant une expérience apprenante***

En réponse à une population de jeunes ingénieurs qui semble privilégier l'auto-formation et la multiplication d'expériences valorisantes, Stéphane Natkin s'intéresse à l'évolution de l'offre de formation certifiante, qui s'éloignerait du modèle diplômant traditionnel articulé aux métiers pour attester de compétences pointues mises en œuvre dans des contextes prestigieux.

« Il y a quelqu'un qui disait, à propos de l'apparition des Mooc, depuis que les grandes universités comme Stanford en faisaient, qu'elles étaient en train de scier la branche sur laquelle elles étaient assises. Je suis pas tout à fait sûr, c'est seulement en partie vrai, c'est-à-dire que… je pense que si vous êtes diplômé de Stanford, c'est quand même un bon départ dans l'existence. Mais si vous avez suivi avec succès tous les Mooc certifiants de Stanford, et que vous allez voir un employeur aux États-Unis... il vous dira, ben oui-oui-oui (...) C'est… l'histoire du diplôme en entrée en sortie, s'il y a une chose à retenir de l'école 42, c'est ça. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de prérequis de diplôme pour rentrer, et vous n'obtenez pas un diplôme en sortie. Vous démontrez… le fait d'avoir traversé ce processus-là, tend à démontrer que vous avez acquis les compétences suffisantes pour qu'on vous reconnaisse. »

- ***L'essor de la pédagogie par le projet, que ce soit en présentiel ou à distance***

Des démarches sont en cours dans toutes les écoles et les organismes de formation pour proposer des formations hybrides articulant FOAD et présentiel, observe Stéphane Natkin. Mais les nouvelles manières d'apprendre dépassent la question de la formation à distance et des nouvelles technologies. En ce qui concerne les jeunes plus particulièrement, son expérience à l'Enjmin lui a permis d'observer une profonde évolution des profils des candidats, qui ne sont plus disposés à apprendre par les méthodes traditionnelles mais en travaillant sur des projets. Des enseignants d'écoles d'ingénieurs y répondent en développant une pédagogie inversée, en les faisant travailler sur des projets entre les cours, dans un domaine pourtant aussi académique que les mathématiques :

« Une chose qui a changé, c'est… enfin, c'est une banalité, ce que je vais dire là, mais c'est la relation à la connaissance. Je vais dire, autrefois, il fallait apprendre des choses par cœur, (...) c'est ridicule, puisque plus personne

ne travaille comme ça. Mais c'est une remise en cause... alors, de l'ensemble du système de formation, et pas uniquement de la formation continue, mais l'impact que ça a est considérable (...) Aujourd'hui les élèves, dans les écoles d'ingénieur en général, et dans les STMN, sont, en mathématiques, très mauvais. (…) Et en plus, ça ne les intéresse pas, pour d'autres raisons. Eh bien j'ai vu des enseignants qui ont réussi à retourner le problème, c'est-à-dire, en utilisant des mécanismes de classe inversée, en les faisant travailler à partir de projets sur les mathématiques et tout ça, donc en remettant en cause, tout ce qui constitue la base de l'enseignement des mathématiques, (...) C'est eux (les élèves) qui préparent le cours, oui, et là, l'enseignante a réussi, en répartissant les rôles, les problèmes, je ne sais pas comment elle a fait, mais ça marche très bien, ils sont très contents, et… donc, y a toute une… il faut repenser... là, c'est pas propre à la formation continue, tout ça, mais il faut vraiment repenser toute la pédagogie, en fonction de cette évolution-là. »

3 CONCLUSION CINEMA D'ANIMATION ET JEU VIDEO

Le terrain d'enquête d'Angoulême nous a permis d'investiguer les enjeux des entreprises de secteurs numériques et culturels en matière de développement des compétences : il s'agit pour elles de proposer des créations séduisantes sur des marchés très concurrentiels et très changeants, ainsi que leurs pratiques de formation, très articulées aux méthodes et logiciels requis par le lancement d'un nouveau projet. En matière de méthodes de formation, celles-ci reposent à la fois sur les exigences d'une production par projet et sur la culture professionnelle du secteur, les créateurs de TPME étant eux-mêmes souvent des développeurs, des *story-boarders* ou des animateurs 3D… Ainsi, la formation interne est dominante et complétée par les échanges entre pairs, notamment sur les réseaux sociaux.

Les entreprises se fédèrent également dans une optique de développement de leurs compétences – et par conséquent de compétitivité de la production française. L'implication des dirigeants de start'up dans l'enseignement dispensé au sein des écoles de la profession est un indicateur de cette dimension collective. Leur participation aux évènements et conférences organisés notamment par leur cluster ou pôle de développement économique au niveau local (Magelis à Angoulême) en est une autre. Ces rencontres portent en effet une réflexion collective et prospective, et génèrent des échanges de pratiques à distance. Notons qu'en revanche, les échanges paritaires y sont limités (Lamotte Bruno, et Valette-Wursthen Aline, 2018).

Enfin, le secteur du cinéma d'animation et du jeu vidéo nous apporte un éclairage sur une culture du travail portée par les jeunes générations de professionnels investis dans ces métiers. Pour les salariés, le travail au sein d'une start'up peut être un moyen de se former en vue de développer des « projets personnels », par exemple à travers la réalisation d'une production en tant qu'auteur en parallèle de leur activité salariée, ou encore en lançant leur propre start'up ou leur activité indépendante à terme. Ces jeunes professionnels se situent dans une logique de construction de leurs compétences et d'anticipation de leur valeur sur le marché du travail, dans l'esprit de l'ANI du 22 février 2018.

Cette motivation qui ressort des entretiens avec plusieurs salariés – jeunes professionnels fraîchement sortis de l'école mais aussi personnes plus expérimentées – semble corroborer les observations conduites par Yannick Fondeur dans les services numériques en France, au sein d'entreprises alternatives porteuses d'une idéologie similaire et qui se définissent comme « NoSSII » : « l'idée que les prestations vendues ne sont pas une « fin » en soi mais un « moyen » permettant de financer des projets propres » et que « le temps professionnel doit

inclure des temps « hors production » dédiés à l'apprentissage, à l'expérimentation et au réseautage »[2] (Fondeur, 2019).

Ces modes de fonctionnement ont également été observés et approfondis par Michel Lallement dans une étude menée au sein de Noisebridge, un *hackerspace* de la baie de San Fransisco, consacrée à « l'âge du faire ». Il y analyse une nouvelle « morale de l'action », celle de l'*éthique hacker* - aux antipodes du « hacker pirate » davantage médiatisé - qui repose sur trois piliers : la « volonté de créer et de partager en se défaisant des contraintes imposées par le marché » ; la quête « des moyens et des espaces d'activité où le travail est à lui-même sa propre fin » (p. 12) ; la conviction partagée que, « parce qu'ils promettent un autre rapport à soi et aux autres, les objets et les bidouillages dont ils sont les supports sont d'authentiques vecteurs d'émancipation individuelle et collective » (p. 125). Les bidouilleurs de génie et en particulier les programmeurs ont une conception esthétique de leur activité, qui se traduit par la recherche d'élégance dans la *simplicité* « de la solution utilisée pour résoudre un problème complexe ». Pour eux, « hacker, c'est refuser de dissocier le travail et l'art ». La pratique du *hacking* demande dès lors l'acquisition de certaines compétences, un perfectionnement à travers des échanges entre pairs au sein du *hackerspace*, mais aussi et surtout en réseau. Il faut « faire ses preuves » dans un monde qui se fonde ouvertement « sur un principe de méritocratie » (p. 217-229) (Lallement, 2015).

Ces travaux de recherche analysent donc une nouvelle philosophie du travail, qui semble concerner une part de plus en plus importante des jeunes générations. Celle-ci s'accompagne d'un rapport particulier à la connaissance et au savoir-faire, les frontières entre vie professionnelle et projet personnel s'estompant en partie, notamment en matière de temps consacré à la veille technologique, aux essais de logiciels et à l'échange entre pairs connectés en réseau…

Ces nouvelles pratiques d'apprentissage ouvrent de larges perspectives d'évolution au système français de formation professionnelle, qui semble faire un premier pas vers l'agilité des dispositifs avec la réforme de 2018-2019, en introduisant la notion de parcours hybrides qui peuvent combiner différents moyens de développement des compétences. Le principe de la loi du 5 septembre 2018, qui consiste à renvoyer à la négociation de branche ou d'entreprise la définition plus précise de ces parcours est une piste intéressante pour adapter réellement une offre de formation continue aux besoins des start'up d'un secteur comme le jeu vidéo, qui semblent mal pourvus à ce jour.

D'autres choix seront certainement précisés dans le secteur du Bâtiment, que nous étudions ci-dessous, pour articuler finement formations obligatoires et habilitations requises par la sécurité, formation interne et/ou en situation de travail, évaluation des pratiques sur un chantier ou à distance par la vidéo…

[2] Y. Fondeur, A la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques, in F. Rey, C. Vives, *Le monde des collectifs : enquête sur les recompositions du travail* (2020).

III. LE BATIMENT : UN PROGRAMME PUBLIC DE FORMATION A LA RENOVATION ENERGETIQUE

Secteur beaucoup plus vaste et beaucoup plus ancien que celui du jeu vidéo, la Construction a ses pratiques ancrées et connues de formation par compagnonnage. Celles-ci sont complétées par un socle de formations obligatoires dédiées au travail en sécurité. Mais au-delà de la transmission classique du métier et de la prévention des risques, le bâtiment est confronté à de très importantes transformations numériques et écologiques, qui nécessitent une évolution majeure des pratiques professionnelles. De forts enjeux technologiques et organisationnels nés des réformes écologiques impactent la rénovation énergétique des bâtiments, l'écoconstruction et la gestion écologique des chantiers. Depuis plusieurs années, ces exigences questionnent fortement le professionnalisme des compagnons du bâtiment, appelés à une montée en compétences forte et généralisée. Celle-ci concerne notamment, comme nous le verrons infra, la mise en œuvre de nouvelles techniques d'isolation mais aussi l'amélioration de la coopération entre corps d'état sur les chantiers afin d'améliorer globalement la performance énergétique des bâtiments.

Prioritaire dans ce cadre de réformes, le développement des compétences dans les TPME du BTP est porté par une politique publique très importante pour répondre aux exigences de la transition énergétique. Les moyens publics mis en œuvre, tant au niveau financier qu'au niveau réglementaire, constituent un fort levier pour remédier aux problèmes plus anciens de qualité dans le bâtiment et aux freins des TPME du bâtiment vis-à-vis de la formation de leurs compagnons.

Les partenaires sociaux de la branche – appuyés par les politiques publiques - se sont engagés dans des programmes de formation ambitieux dès l'époque du débat public du Grenelle de l'Environnement (2007), ciblés dans un premier temps sur les dirigeants de PME, l'encadrement de chantier et les experts de la construction. Les formations FEE Bat ont permis à partir de 2008 une importante sensibilisation des TPME du bâtiment aux exigences de la transition énergétique et aux moyens techniques qu'elle demande. Aujourd'hui, des moyens sont mis en place pour soutenir la montée en compétence des ouvriers du bâtiment eux-mêmes à travers le programme PACTE et l'insertion de clauses de formation dans les appels d'offres publics. En parallèle, l'évolution de la réglementation sur la formation professionnelle, qui s'ouvre à la formation en situation de travail, peut rendre l'effort de formation acceptable par les dirigeants de TPME du bâtiment.

Le dispositif FEE Bat (extrait du rapport Parisot du 19 février 2019)

La principale offre de formation dans le domaine est le dispositif « Formation aux économies d'énergie dans le bâtiment (FEE Bat) », qui bénéficie du financement des Certificats d'Economie d'Energie (CEE). Mis en place en 2008, le dispositif d'abord destiné aux entreprises et artisans du bâtiment a ensuite été étendu aux maîtres d'œuvre. Il propose cinq modules destinés à former à la rénovation thermique des logements, à la construction de bâtiments neufs et la rénovation de petits et moyens bâtiments tertiaires. Les formations étant les mêmes pour tous les corps de métiers, l'objectif principal est de systématiser la prise en compte de la dimension énergétique dans les travaux de rénovation, de favoriser les échanges et réfléchir à la gestion des interfaces pour assurer une performance énergétique optimale. Depuis sa création, plus de 162 000 stagiaires ont suivi une formation FeeBat. La prochaine période des certificats d'économies d'énergies renforce ce dispositif avec un objectif de formation de 25 000 stagiaires par an. Par ailleurs, il est à noter qu'un nouveau FeeBAT est en cours de lancement pour la formation des professionnels et celle des formateurs de l'Éducation nationale, des CFA et des écoles d'architecture.

1 LE SECTEUR DU BATIMENT

Mais revenons tout d'abord sur les enjeux et les leviers du développement des compétences dans les TPME du bâtiment, à partir des études sur les métiers, les emplois et les compétences dans ce secteur, produites par les partenaires sociaux de la branche mais aussi par les centres de recherche publics (Cereq, Insee).

Les partenaires sociaux du BTP, regroupés au sein de leur Opco Constructys, ont dressé un état actualisé de la connaissance du sujet qui nous intéresse au sein d'un rapport d'étude récent. Le rapport « La formation : comportements, attentes et impacts dans les entreprises du BTP », publié en janvier 2018, rend compte de deux types de travaux réalisés par l'Université Dauphine et le Céreq pour le secteur de la Construction[3] :

1 - l'étude DEFIS du Céreq, en lien avec le CNEFP et l'INSEE, repose sur les dispositifs d'enquêtes du Céreq sur les formations et les itinéraires des salariés. Elle a été conduite auprès de 526 entreprises du bâtiment, afin de repérer les motivations des départs en formation, les types de formations engagées et les attentes.

2 - deux enquêtes réalisées par Constructys en partenariat avec l'université Paris-Dauphine ont identifié les besoins et attentes en formation et en compétences dans les entreprises artisanales du BTP, qui composaient plus de 70% de l'échantillon enquêté au sujet de la formation.

- **Données statistiques sur les habitudes de formation des TPE du Bâtiment : le rapport Défis du Céreq**

Le rapport Défis du Céreq fournit une analyse quantitative complète qui confirme la persistance de tendances fortes des petites entreprises du BTP, avec un faible accès à la formation des salariés, au-delà des formations obligatoires. Il confirme également l'importance de la formation informelle ou « sur le tas » dans les TPE du Bâtiment.

- ***Les formations règlementaires sont prédominantes dans la branche***

Les TPE formatrices ont davantage financé d'habilitations ou certifications règlementaires (59% des formations) que l'ensemble des TPE du Bâtiment en 2014 (+24 points). A l'inverse, elles ont moins financé dans les autres domaines de formation (-15 points sur l'informatique et la bureautique par exemple).

- ***Les salariés sont peu consultés ou informés sur la formation***

Compte tenu du poids du budget alloué aux formations « obligatoires » - et financées par l'Opco -, les TPE du Bâtiment sont moins incitées que les autres entreprises à recueillir les autres besoins de formations de leurs salariés. Résultat corrélé, 42% des entreprises du panel ont déclaré ne pas diffuser d'information sur la formation en direction de leurs salariés !

[3] Notons que d'importants travaux avaient amorcé ces réflexions, en particulier le projet de l'Union Européenne dit Build Up Skills en 2012 - auquel les partenaires sociaux ont participé - sur les besoins en compétences des professionnels du bâtiment face à la transition énergétique.

- ***La formation se déroule en stage ou en situation de travail, le recours au e-learning est faible***

Les modalités de formation des TPE du Bâtiment sont essentiellement la formation en cours et stages (35%) et la formation en situation de travail (27%). Contrairement aux entreprises plus grandes du secteur, le recours au e-learning y est très faible (2% contre 14%).

La formation interne formalisée est moins utilisée par les TPE du Bâtiment que par leurs homologues d'autres secteurs : elle représente 18% dans le bâtiment contre 26% dans l'ensemble des TPE.

- ***La formation assurée par les fournisseurs est prépondérante***

Les formations assurées par les fournisseurs d'équipements ou de services (32%) et par la branche ou un organisme consulaire (29%), sont particulièrement importantes dans le Bâtiment.

- ***Près de 50% des TPE du Bâtiment ne sont pas « formatrices », s'appuyant sur du personnel « déjà qualifié ».***

Celles qui ne recourent pas à la formation invoquent plusieurs raisons principales :

1. Les salariés de l'entreprise sont qualifiés : leurs compétences « correspondent plutôt déjà bien aux besoins de l'entreprise » (plus de 90%)

2. L'entreprise privilégie « la formation sur le tas » (plus de 80%)

3. Elles préfèrent recruter des personnes ayant les qualifications et compétences requises

De plus, les TPE du Bâtiment déclarent davantage que les TPE tous secteurs confondus que :

- Les coûts de formation sont trop élevés (+9 points)

- Le personnel manque de temps (+7 points).

- **Enquêtes Constructys : les partenaires sociaux insistent sur le caractère stratégique du développement des compétences, observé dans 59% des entreprises de leur panel**

Complémentaire des données quantitatives de l'enquête DEFIS, le rapport d'enquêtes publié par Constructys en 2018 apporte un autre type d'éclairage. Plus qualitatif, il reflète également la teneur du dialogue social dans la branche. L'introduction de ce rapport et les intitulés des deux premières parties traduisent en effet une vision de la formation, adoptée conjointement par les partenaires sociaux de la branche : la formation vise la performance de l'entreprise, qui est « tout à la fois économique, financière, organisationnelle et sociale », précise le rapport. En effet, la formation est mobilisée pour servir une stratégie, qui « se décline en une multiplicité d'objectifs qui vont de la conquête d'un nouveau marché aux mesures de prévention des risques professionnels ».

Cette mise au point introductive est assurée dans une première courte partie intitulée « Performance et formation : un lien très étroit ». Partant de ce postulat, la seconde partie s'intéresse à trois grands types de projets d'entreprises sur lesquels peut reposer un plan de développement des compétences : une stratégie de croissance ou de repositionnement sur le marché dans un but de rentabilité – stratégie de spécialisation ou de diversification par exemple –, une stratégie d'adaptation au changement par l'acquisition de compétences ou l'évolution de l'organisation du travail, ou encore une stratégie d'amélioration de la qualité à travers l'acquisition de bonnes pratiques. Ces trois types de stratégies se déclinent en objectifs

variés, dont certains relèvent du développement des compétences : former l'encadrement de chantier, professionnaliser la force de vente, acquérir des compétences spécifiques…

- ***Des chefs d'entreprises de plus en plus favorables à la formation, dans un contexte de tension du marché du travail…***

La troisième partie du rapport rend compte des différents types d'attentes des entreprises en termes d'accompagnement, alimentant ainsi la démarche qualité de Constructys auprès de ses adhérents. Cette approche marketing nous apporte des données chiffrées concernant les entreprises bénéficiaires de la formation, reliées à une typologie des principales motivations de leurs chefs d'entreprises en matière de développement des compétences des salariés.

Ainsi pour 41% des entreprises bénéficiaires de la formation, l'attitude du chef d'entreprise apparaît a priori comme un frein au développement des compétences des salariés. Ils déclarent : « Je forme uniquement parce que j'y suis obligé ». Dans ces entreprises, 97 % des formations mises en œuvre relèvent du CACES (certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) ou, plus globalement, de la sécurité. Notons que pour un observateur extérieur, la formation obligatoire apparaît alors comme un socle minimal favorable au travail en sécurité, les dispositifs de formation n'étant par ailleurs pas mobilisés pour le développement des compétences métiers à proprement parler. Une majorité des chefs d'entreprise (59%) est plus favorable à la formation, avec une approche un peu différente selon les cas. En effet, ces 59% se répartissent entre les motivations suivantes :

- « La formation fait partie intégrante de mon organisation, c'est un réflexe, elle fait progresser l'individu et donc l'entreprise » (27%)
- « La formation est un moyen pour avancer collectivement et expérimenter de nouveaux projets » (20%)
- « La formation est indispensable pour réaliser les projets de l'entreprise » (vision stratégique plus formalisée) (12%)

Pour chacun de ces types d'entreprise, le rapport édité par Constructys propose des « leviers de formation » basés sur les préoccupations du chef d'entreprise, dans le cadre de la démarche marketing de l'Opco.

Du point de vue de notre recherche, cette approche nuance les résultats statistiques de l'enquête Défis du Céreq en mettant plutôt en lumière les motivations des chefs d'entreprises ouverts à la formation. Selon les données de l'Opco, la majorité des chefs d'entreprise du bâtiment tablent aujourd'hui sur la formation de leurs salariés, que ce soit pour des raisons RH (27%) ou plus liées aux projets de développement d'activité de l'entreprise (32%).

Ce point de vue est également conforté dans la dernière partie du rapport, qui indique que le style managérial des petites entreprises évolue avec le renouvellement générationnel des dirigeants : la formation accompagne de plus en plus souvent la mise en place de démarches compétences, qui visent à renforcer la polyvalence et le pilotage de projets.

Outre le succès des démarches compétences, l'intérêt accru pour les questions de RH et la formation continue des salariés peut aussi s'expliquer par le contexte fortement évolutif de l'emploi dans le secteur, analysé dans la partie 4 du rapport Constructys :

- La relation formation-emploi a beaucoup évolué avec une diminution très forte des effectifs de jeunes formés aux métiers du BTP (-28% d'apprentis de 2011 à 2016) ;
- En parallèle le nombre d'emplois salariés a fortement baissé dans le secteur (-200.000 depuis 2008) ;
- L'augmentation des départs en retraite doit se poursuivre jusqu'en 2022, dans le gros œuvre comme dans le second œuvre.

La forte diminution du nombre d'apprentis et de salariés est en partie compensée par l'activité non salariée, sachant qu'aujourd'hui plus des deux tiers des entreprises du Bâtiment n'emploient aucun salarié (68% en 2015). Les différentes modalités d'emploi non salarié ou hybrides se développent fortement - contrats courts, auto-entrepreneuriat, portage salarial -, aussi bien pour les métiers de production que pour les prestations intellectuelles (ingénierie, études). Enfin, le travail détaché européen, en concurrence avec les TPE-PME françaises, répond aussi aux besoins de main d'œuvre des chantiers.

Ainsi, le rapport à l'emploi et à la formation évolue, du côté des employeur comme des salariés des petites entreprises. Les entretiens que nous avons menés (voir infra, en deuxième partie de cette monographie sectorielle) ont confirmé une préoccupation des dirigeants d'entreprise concernant ces questions, en particulier le niveau de compétences des personnes recrutées et leur fidélisation.

- ***Les enjeux externes de développement des compétences : évolutions de l'activité et des marchés***

Globalement en 2018, les projections économiques sont favorables aussi bien pour les entreprises que pour l'emploi : le bâtiment s'est bien relevé après la longue période de récession qui a suivi la crise des *subprimes* à partir de 2008. Plusieurs grands chantiers sont porteurs de perspectives d'emploi, mais aussi d'innovation et de développement des compétences[4] : Grand Paris, fibre optique, canal Seine Nord Europe, Jeux Olympiques de Paris 2024.

Ensuite, le bâtiment est confronté à de forts enjeux sociétaux, technologiques, règlementaires et organisationnels, qui imposent une montée en compétences des professionnels. Les deux révolutions majeures actuelles – numérique et écologique – concernent en effet le secteur du bâtiment au premier chef. Nous reviendrons plus particulièrement sur la seconde dans le cadre de notre enquête de terrain.

Le numérique a généré de très fortes innovations relatives à l'habitat et à la construction : l'étude Constructys recense les objets connectés et la domotique, les réseaux urbains et les infrastructures intelligentes, la maquette numérique partagée (BIM), la réalité augmentée et le scanner 3D, les exosquelettes, les drones… Mais d'après une étude récente réalisée par la branche, une majorité de TPME du secteur se sont encore peu approprié ces innovations.

La transition énergétique est un enjeu majeur du secteur, sur lequel la branche est mobilisée depuis plus de 10 ans, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement (2007) puis de la Conférence environnementale de 2012 qui programmait la rénovation de 500.000 logement. La branche a notamment participé au projet Européen Build Up Skills (BUS, 30 pays européens) à partir de 2012, qui a accompagné le dialogue sur un diagnostic partagé des besoins en compétences et qualifications des ouvriers et artisans du bâtiment. Ce projet ouvrait la perspective d'un programme très ambitieux de formation visant plusieurs centaines de milliers de professionnels et un vivier de formateurs à (re)constituer.

[4] En revanche, on peut déplorer la faiblesse des investissements publics et privés dans la transition énergétique.

Le projet Européen « Build Up Skills » initié en 2012

Le projet « BUS » s'est appuyé en France sur une plateforme pluri-acteurs du Bâtiment réunissant notamment les organisations patronales (FFB, CAPEB, FNSCOP) et syndicales (CFDT, CGT, FO, CFTC), l'organisme paritaire collecteur agréé CONSTRUCTYS, l'observatoire des métiers de la branche, l'ARF, le MEDDM, l'Education Nationale, Pôle emploi, et le consortium animant les travaux : l'ADEME, l'AFPA, le réseau Alliance Villes-emploi (des maisons de l'emploi) et le CSTB (centre de formation du bâtiment).

Les thèmes traités

Les publics concernés et les compétences à acquérir

L'ingénierie pédagogique (modalités pédagogiques innovantes, accompagnement des processus de formation, formation permanente).

Les difficultés et obstacles à l'accès à la formation et la levée de ces obstacles

La formation des formateurs et la stratégie des centres de formation.

La reconnaissance des formations : certification, labels, contrôle de la qualité des formations, etc.

Le financement de la formation et son ingénierie financière

Les pistes d'actions soutenues par la CFDT

- Des « Pôles Bâtiments durables » territoriaux :

Pour rapprocher l'offre et la demande de formation, il a été proposé de développer sur les territoires des centres techniques. La CFDT a estimé préférable d'encourager la création dans les territoires de « pôles bâtiments durables » qui seraient un mixte entre la pépinière d'entreprise et le centre technique destiné à rendre plus visible l'offre de formation. Ce type de pôle viserait à réunir sur un même site des entreprises du bâtiment et un centre technique avec des offres de formation certifiées, accessibles notamment pendant les périodes de baisse d'activité.

- Améliorer l'attractivité du bâtiment en agissant sur les conditions de travail :

En parallèle, l'entretien d'une population de professionnels formés supposait de relancer les flux entrants dans le Bâtiment, par une amélioration de l'attractivité du secteur. A cette fin, la CFDT a souligné l'intérêt d'un appui-conseil indépendant en matière de prévention des pénibilités du travail (ex : via les ARACT) qui pouvait apporter un accompagnement utile pour les petites entreprises.

- Organiser localement le remplacement des salariés en formation :

Pour lever le frein au départ en formation lié à la disponibilité, la CFDT s'est déclarée favorable à des projets visant à faciliter le remplacement des salariés de petites ou très petites entreprises, avec une vigilance sur les conditions d'emploi et de travail des remplaçants.

L'ampleur des programmes de formation à mettre en œuvre pour répondre au diagnostic de Build Up Skills peut expliquer une mise en œuvre limitée en France au regard des objectif. En parallèle, les besoins de formation se sont eux-mêmes accentués depuis 2012 avec les nouveaux engagements pris par la France aux sommets internationaux et l'évolution de la législation. A la réglementation thermique de 2012 (RT 2012), succède en 2020 une norme imposant de généraliser les bâtiments « à énergie positive », c'est-à-dire produisant plus d'énergie qu'ils n'en consomment pour leur fonctionnement.

Les enjeux du secteur du bâtiment en matière de transition énergétique – Extrait du rapport Parisot du 19 février 2019 pour la préparation du Plan de programmation des emplois et des compétences

Le bâtiment résidentiel et tertiaire est un secteur clé au regard de la transition énergétique, puisqu'il représente 45% de la consommation d'énergie finale et 27% des émissions de GES en 2015.

Des règlementations successives depuis 1974 ont fixé des objectifs de réduction de la consommation énergétique des bâtiments. La règlementation thermique de 2012 (RT 2012) a pour objectif de limiter à 50 kWhEP/(m2.an) en moyenne la consommation d'énergie primaire des bâtiments neufs. Le second enjeu majeur est la rénovation du parc existant de près de 35 millions de logements, dont 58% ont été construits avant 2015 et dont le taux de renouvellement est d'environ 1% par an.

Différents dispositifs financiers publics et privés soutiennent l'engagement des particuliers et des copropriétés dans des travaux de rénovation énergétique : certificats d'économie d'énergie (CEE), éco-prêt à taux zéro (éco-PTZ), TVA à taux réduit (5,5%), aides et actions de l'Agence nationale de l'habitat.

Les objectifs plus récents fixés par la règlementation visent désormais les horizons 2025 à 2050 avec des plans quantifiés en termes de nombres de logements à rénover (à hauteur de 500.000 par an), assortis de taux définis de réductions des consommations : voir encadré infra.

Les Objectifs de rénovation énergétique des bâtiments

La Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) a confirmé l'objectif de 500 000 rénovations énergétiques de logements par an à compter de 2017 et fixé un objectif de rénovation avant 2025 de tous les bâtiments privés résidentiels dont la consommation en énergie primaire est supérieure à 330 kWhEP/(m2.an), ainsi qu'un objectif de diminution des consommations énergétiques de 60 % d'ici à 2050.

La programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) actuelle fixe comme objectif une rénovation énergétique massive des bâtiments résidentiels et tertiaires afin de parvenir à une baisse de la consommation énergétique de 28 % à l'horizon 2030 (par rapport à 2010), avec des objectifs intermédiaires de 8 % en 2018 et 15 % en 2023.

Le plan de rénovation des bâtiments présenté en avril 2018 confirme l'objectif ambitieux de 500 000 rénovations de logements par an. Le plan représente près de 14 milliards d'euros de soutien public en investissements et en primes sur le quinquennat, auxquels s'ajoutent 5 milliards d'euros de certificats d'économie d'énergie.

Le paradoxe est qu'en dépit de ces plans successifs, les professionnels du bâtiment observent que le marché de la rénovation énergétique est encore loin d'être un marché mature. Créer les conditions d'une massification de la rénovation est aux yeux de beaucoup une priorité. Ceci concerne à la fois les bâtiments tertiaires et le parc public, les copropriétés et l'habitat résidentiel.

Dans les entreprises du bâtiment, un fort enjeu de développement des compétences accompagne la mise en œuvre de la transition énergétique, en particulier pour améliorer la coopération entre corps d'état sur les chantiers, qui est un point d'achoppement des désordres en termes de déperdition d'énergie. Cet enjeu énergétique rejoint la préoccupation déjà ancienne de qualité de la construction, qui lui est rattachée à travers les programmes Qualité Sécurité Environnement du secteur. Ainsi, le programme PACTE (programme d'action pour la qualité de la construction et la Transition énergétique) a été lancé en 2015 pour soutenir la montée en compétences de l'ensemble des professionnels du Bâtiment sur les territoires. Une massification très large, sachant que l'Insee recense d'1 290 000 salariés dans le Bâtiment et que l'Ademe estimé à 131.020 les emplois concernés plus spécifiquement par la rénovation énergétique des bâtiments, à savoir l'isolation, le remplacement des ouvertures, l'installation des chaudières à condensation et d'électroménagers énergétiquement performants.

Notons qu'aujourd'hui, d'importants leviers sont mis en œuvre pour atteindre l'objectif de formation des professionnels du bâtiment : dans le cadre du programme de formation intégrée au travail par exemple, le programme PACTE finance l'accompagnement effectué par Constructys et les

Maisons de l'Emploi ; et plusieurs gros bailleurs sociaux ont prévu des clauses de formation obligatoires pour la réalisation de gros chantiers dans le cadre du programme Renouveau du Bassin Minier en Haut de France.

Evolution des compétences spécifiques au bâtiment - Extrait du rapport Parisot du 19 février 2019 (suite)

Tous les métiers du bâtiment sont impactés par la transition énergétique. Une première évolution concerne les métiers et compétences requis en amont du chantier. La transition énergétique oblige les profils de conception, tels ceux des architectes, à mieux connaître encore les matériaux et leurs interactions, certains équipements techniques (pompes à chaleur etc.) et le fonctionnement thermique du bâtiment. Elle rapproche également les architectes des ingénieurs de bureaux d'études dans la préparation du chantier. Tous doivent mieux maîtriser le bâtiment dans son cycle de vie complet, de la construction à la livraison, la rénovation, l'usage et la déconstruction.

La seconde transformation concerne les gestes métiers : maçons, charpentiers, plombiers, peintres doivent intégrer de nouveaux savoir-faire, notamment dans le domaine de l'isolation thermique. Les techniques de construction et d'isolation évoluent (…) De plus dans tous les corps de métiers, les soft skills qui assurent la qualité de la réalisation des travaux (rigueur, méticulosité etc.) redoublent d'importance pour assurer la qualité et la fiabilité de l'installation. Cela requiert une sensibilisation de l'ensemble des intervenants sur un chantier.

La troisième tendance a trait à l'organisation du travail sur un chantier. Assurer un niveau maximum de performance énergétique nécessite d'adopter une approche globale du bâtiment. Dans un secteur traditionnellement marqué par la segmentation des corps qui interviennent l'un après l'autre sur un chantier, la transversalité et le décloisonnement des métiers deviennent primordiaux. La coordination entre artisans est indispensable pour traiter les interfaces, éviter les ponts thermiques, veiller à la compatibilité des matériaux et des systèmes, comprendre les contraintes et les difficultés des autres professionnels etc. (…)

L'enjeu principal réside dans la sensibilisation et l'appropriation par les petites entreprises de la question énergétique. Or, celles-ci ont une telle incertitude sur leur calendrier, de telles difficultés à garder leurs salariés et à recruter, qu'elles privilégient les formations obligatoires (sécurité, incendie, santé et hygiène). Le coût des formations non obligatoires, leur durée, le manque à gagner en l'absence du salarié, le formalisme administratif et l'approche théorique découragent. C'est pourquoi les professionnels considèrent que le développement des formations de proximité est essentiel.

- **Le référentiel des techniques « vertes » mis à disposition des professionnels du Bâtiment par l'observatoire de branche**

Dès 2007, en parallèle des débats du Grenelle de l'environnement, l'Observatoire paritaire de la branche a accompagné les professionnels du BTP dans le repérage des techniques « vertes » et actualise ses référentiels de compétences en intégrant les exigences liées au développement durable. A partir de 2012, avec le soutien financier du programme Pacte, il intègre les 80 référentiels publics RAGE ou « Règles de l'Art Grenelle Environnement 2012 », qui fournit des recommandations professionnelles complètes pour chaque technique de rénovation énergétique ou d'éco-construction, par exemple : Chauffe-eau solaires collectifs centralisés (CESC), Systèmes constructifs à ossature bois - Maîtrise des performances thermiques, Murs doubles avec isolation thermique par l'extérieur, Rupteurs de ponts thermiques sous Avis Techniques, Puits climatiques, etc.

Outre l'information des entreprises, tous ces éléments alimentent les référentiels de formations des organismes mobilisés pour le lancement de formations intégrées au travail…

La libre mise à disposition des référentiels Rage sur le site de l'observatoire paritaire du BTP, www.metiers-btp.fr

Le Programme d'Action pour la qualité de la Construction et la Transition Energétique (PACTE), lancé en 2015 par les pouvoirs publics, a pour objectif d'accompagner la montée en compétence et de connaissances requises des professionnels du bâtiment, autour des enjeux de performance environnementale et de qualité de la construction. Ce programme s'inscrit dans la continuité des travaux d'actualisation des règles de l'art, menés par le programme RAGE de 2010 à 2014, qui ont permis de mettre gratuitement à disposition des professionnels près de 80 référentiels techniques.

L'Observatoire des Métiers du BTP, à la demande de la Profession, donne un libre accès à ce référentiel de compétences pour des bâtiments performants. Il identifie les connaissances et savoir-faire requis par les personnels d'encadrement et de chantier, pour réaliser la mise en œuvre conforme d'une solution technique clé améliorant l'efficacité énergétique des bâtiments. Ce référentiel est issu d'un travail de fond, réalisé dans le cadre du programme FEE Bat à partir des 80 référentiels RAGE. La valorisation de ce référentiel de compétences et de connaissances au sein du site de l'observatoire des métiers du BTP a été réalisée avec le soutien financier du programme PACTE.

Projet sectoriel majeur depuis plus de 10 ans, adossé aux engagements du Grenelle de l'Environnement, la formation des compagnons à la performance énergétique du bâtiment est relancée dans le cadre de la réforme de 2018. C'est pourquoi nous avons enquêté sur la formation intégrée au travail (FIT) déployée sur des chantiers-écoles de rénovation énergétique des bâtiments, une initiative régionale qui pourrait essaimer dans ce contexte. Ce dispositif, pilote en région Hauts-de-France, est assez bien accepté par les entreprises et implique fortement les maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvres des chantiers. S'il est généralisé, il pourrait générer sur l'ensemble du territoire une montée en compétences globale des ouvriers en matière de rénovation énergétique des bâtiments.

2 LA FORMATION INTEGREE AU TRAVAIL SUR DES CHANTIERS-ECOLES PILOTES EN HAUTS-DE-FRANCE

• La progression du dispositif FIT2.0 depuis 2010

Le dispositif de formation intégrée au travail (FIT) est expérimenté en région Hauts-de-France à partir de 2010. Cette initiative régionale vise à développer les compétences techniques des ouvriers, nécessaires à la performance énergétique des bâtiments. L'Opco Constructys, l'ADEME, la Maison de L'emploi de Valenciennes et le Conseil Régional sont à l'initiative de cette expérimentation interentreprises intercorps d'état sur des chantiers de rénovation pour des bailleurs du territoire. La formation intégrée au travail est un dispositif visant à aménager une action de formation dans le cadre de la production et donc sur un chantier du BTP. En s'appuyant sur la volonté du client (le maître d'ouvrage), le dispositif permet le « débrayage » de la production chantier au profit d'une formation courte, ciblée et pragmatique organisée in situ.

Nous avons rencontré les principaux coordinateurs opérationnels de ce dispositif : Ronan Segalen et Elisa Serres de Constructys Hauts-de-France, Mohamed Mouna de la Maison de l'Emploi de Lens Liévin.

Le projet, relate Ronan Segalen, a été lancé pour répondre à un important besoin de formation des compagnons en vue d'atteindre les objectifs de performance énergétique des bâtiments. En effet, le dispositif sectoriel de formation aux économies d'énergie FEE Bat ciblé sur l'encadrement de chantier n'a pas suffi pour faire évoluer le geste professionnel des opérateurs sur le chantier. Ce manque se traduit par des coûts de non-qualité en constante augmentation sur les chantiers, accentués par le niveau d'exigence croissant des normes de

performance énergétique. Par ailleurs, la difficulté à enclencher la formation des compagnons du bâtiment s'explique par le comportement des TPE/PME du secteur en matière de formation : d'une part, le départ en formation des salariés de petites structures est avant tout lié à une contrainte réglementaire imposée par le marché et donc le client ; d'autre part, ces petites entreprises s'engagent plus facilement dans des formations de « terrain ».

Mohammed Mouna, coordinateur de la Maison de l'Emploi de Liévin et ancien conducteur de travaux, reprend les principes qui ont motivé le dispositif de formation intégrée au travail dédié à la massification des formations à l'efficacité énergétique des bâtiments :

> *« On estime que les malfaçons représentent 25 milliards, en termes de dépenses, sur les 126 millions de chiffre d'affaires, dans le domaine du bâtiment, donc ça représente à peu près 20 %, voyez, quand même, c'est énorme. Ça, c'est un premier constat. Le second constat, c'est que les entreprises ont du mal à laisser partir leurs salariés en formation. Pour x raisons... et puis... l'autre constat, c'est que, on a une réglementation thermique qui évolue, on est passé en 2013 à la RT 2012, donc avec... la fameuse étanchéité à l'air, puisque là, c'est vraiment… il y a un test qui est réalisé pour les bâtiments neufs, au niveau habitation, il y a vraiment un test qui est fait à la fin de la construction, pour voir si le bâtiment est étanche, et puis vous avez de l'autre côté, vous avez aussi les matériaux qui sont de plus en plus innovants, et on a, on va dire, un déficit en termes de mise en œuvre. Voilà les constats, sur lesquels, on a bâti la formation intégrée sur le lieu de travail, et le programme ».*

En 2017-2019, le dispositif @FIT2.0 devient européen et intègre de nouveaux territoires de la région Hauts de France : un projet de généralisation du dispositif est déposé en 2016 dans le cadre des appels à candidatures du plan Bâtiment Durable et du programme PACTE, qui vise aussi à renforcer les liens avec les territoires autour de la montée en compétences des professionnels du bâtiment. Le déploiement sur quatre territoires pilotes de la Région Hauts-de-France ambitionne de concourir à une massification étendue d'actions de formation en direction des personnels de production sur les chantiers.

La démarche pose les bases d'une commande de formation impulsée par les clients (les maîtres d'ouvrage), à travers une « clause formation » imposant l'entretien et le développement des compétences des personnels de production sur le chantier.

Ce dispositif vise à informer, sensibiliser, former et perfectionner ces salariés, notamment sur les compétences d'interface entre les corps d'état. Il alimente également la montée en compétences de formateurs qui, par ce dispositif, se professionnalisent auprès de salariés et, par là, enrichissent et actualisent leur expérience sur des chantiers réels.

La FIT 2.0 mobilise plusieurs acteurs pour son développement régional : les Maisons de l'Emploi, proches du terrain et des donneurs d'ordre (collectivités ou bailleurs sociaux) assurent le repérage pour de futurs chantiers-écoles. Constructys Hauts-de-France assure aux entreprises et aux organismes de formation la partie financement. Et Alliance Villes Emploi, l'association nationale des Maisons de l'Emploi, coordonne le dispositif et en assure les relais au niveau national.

- **Apprendre sur le chantier les techniques écologiques et la coopération inter-corps d'état**

Intégrée dans le planning de travaux, la FIT propose aux compagnons, aux chefs d'équipe et aux conducteurs de travaux de se perfectionner sur la maîtrise de l'étanchéité à l'air. Elle se déroule directement sur le chantier grâce à une plateforme pédagogique aménagée dans un container qui se déplace sur les chantiers-écoles. Le programme de 15 heures dédié aux

compagnons (11 heures pour la maîtrise) se déroule sur deux mois. Les différents intervenants d'un chantier de construction ou de rénovation contribuent aux résultats en matière d'étanchéité à l'air du bâtiment : ils doivent respecter la qualité de mise en œuvre, soigner les détails d'exécution et ne pas endommager ce qui a été déjà réalisé par les autres corps de métier. C'est pourquoi les différents modules prévoient des temps de co-activité entre corps d'état (modules 3, 4), et des temps pédagogiques communs entre compagnons et maîtrise (module 1). Une plateforme pédagogique présentant différentes situations d'étanchéité à l'air est donc installée à côté du chantier.

Mohamed Mouna, de la Maison de l'Emploi de Lens - Liévin, détaille le programme :

> *« J'ai intégré la Maison de l'Emploi en avril 2016 pour travailler, on va dire quasiment essentiellement sur la mise en place de la formation intégrée sur le lieu de travail. Et donc, pour revenir aux différents modules, la FIT est composée de 4 modules. Il y a le module 1, qui est un module de 4h, qui est destiné aussi bien au groupe... compagnons, donc les ouvriers, pendant 4h, aussi bien au groupe maîtrise. On voit les techniques de l'étanchéité à l'air, le fonctionnement d'un isolant, les réglementations thermiques et les labels. »*

Les cadres du chantier bénéficient d'un module dédié aux questions de conception, de gestion et de coordination du chantier basse consommation.

> *« Entre deux, vous avez le module 2, qui est destiné uniquement aux maîtrises, c'est un module 2, pareil, ça va être une durée de 7h, où les maîtrises vont travailler, vont plus parler, travailler, échanger, sur la partie coordination, gestion, d'un chantier, conception, coordination. »*

○ *L'expérimentation des techniques et le retour sur expérience*

Les modules 3 et 4 sont centrés sur l'activité réelle des ouvriers sur le chantier. La partie pratique de la formation intégrée au travail se déroule dans le container pédagogique installé sur le chantier ; elle associe compagnons et chefs d'équipes. Dans cette partie la plus importante, ils mettent en application différentes techniques de mise en œuvre (membrane isolante par exemple, techniques de pose des fenêtres…) et progressent avec le formateur par essai - erreur. La participation des différents corps d'état soulève des questions de coactivité.

> *« Vous avez ensuite le fameux module 3, qui est on va dire le cœur de la formation intégrée sur le lieu de travail, parce que c'est là où on amène une plateforme mobile, un conteneur qui est équipé avec les différents modes constructifs, pour que les salariés puissent travailler sur l'étanchéité à l'air et les problématiques d'étanchéité à l'air, ainsi que sur les problématiques de coactivité. Parce que c'est le gros du sujet. Effectivement, le fil rouge, c'est l'étanchéité à l'air, mais de manière… comment dire, induite, on va travailler la coactivité entre les différents corps d'état. Sur cette plateforme mobile, vous allez avoir des groupes qui vont passer, chaque groupe va être composé des différents corps d'état qu'on va trouver sur le chantier. »*

Enfin, un module de retour sur expérience sur le chantier lui-même, commenté par le formateur, clôture la formation des compagnons :

> *« Et d'un autre côté, vous avez, le module 4, qui est destiné uniquement aux compagnons, donc les ouvriers, qui est un module de retour d'expérience, où on va aller sur le chantier, faire des petits tests, voir un petit peu ce qui a été réalisé, comment ça a été réalisé, et si ça a bien été réalisé, avec… par exemple, l'utilisation d'un fumigène pour voir si l'étanchéité est vraiment efficace. »*

Benjamin Fédor, créateur de Practée Formation, a développé la méthode pédagogique du chantier école. Il détaille la démarche des formateurs lors de la mise en œuvre des techniques par les compagnons et chefs d'équipes (module 3), fondée sur l'essai-erreur :

> *« Je les aiguille sur leurs erreurs, (...) je vais les amener à identifier l'erreur, et par le biais de la question, à faire un cheminement pour, une fois l'erreur identifiée, retrouver la méthode qui aurait été souhaitable, en termes de transversalité des métiers, séquençage entre les corps d'état, et après, de les amener à identifier, pour la 3e étape, la solution produit. Donc c'est bien : quel est le problème ? Est-ce qu'il n'est propre qu'à moi ou il est dû à une mauvaise interface avec d'autres corps d'état ? Et enfin, comment on aurait pu faire, pour mettre en œuvre correctement, une solution qui s'offre à nous, et en lien avec le DTU, quelle solution existe-t-il ? »*

Cet expert de bureau d'études bâtiment reconverti à la formation explique les vertus de l'essai-erreur dans le cadre d'une activité réelle, en termes d'ancrage des savoir-faire :

> *Le meilleur apprentissage, la meilleure action pédagogique, c'est l'apprentissage par l'erreur. Parce que, après, la personne, une fois confrontée à cette erreur, c'est beaucoup plus simple de graver finalement, un cheminement mental et une identification de problématiques, que simplement d'être dans la reproduction. Le savoir-faire va être plus ancré à terme (...) Parce que à chaud, avec à ses côtés un démonstrateur technique, la personne sera tout à fait à même de reproduire le geste, mais par contre, dès qu'on va évaluer, plusieurs mois après cette démonstration, ce qui est réellement acquis et reproductible, là on se rend compte que comme il n'y a pas eu la prise de conscience préliminaire, par le biais de l'erreur, ben l'apprentissage, malheureusement, n'est pas pérenne. Donc on n'a pas de pérennité du message pédagogique. »*

○ *Vers un développement national du dispositif FIT 2.0 ?*

L'opération connait un démarrage important dans la région Hauts de France, mobilisant petit à petit l'ensemble des maisons de l'emploi, commente M. Mouna : *« la Maison de l'emploi travaille sur le secteur de Liévin. Donc on avait comme objectif 5 chantiers, on est arrivé à, je sais plus, quasiment 8-9, et puis, on a commencé à essaimer sur d'autres secteurs, par exemple sur le Valenciennois ».*

Pilotée au niveau national par Alliance Ville Emploi, l'opération est vouée à un développement sur l'ensemble du territoire.

• Témoignages d'un maître d'ouvrage et d'un maître d'œuvre de chantiers

○ *Maître d'ouvrage : le commanditaire du chantier prévoit des clauses formation*

Le chantier école FIT2.0 repose donc sur une clause formation de l'appel d'offre émis par le maître d'ouvrage, en l'occurrence la mairie pour la réhabilitation d'une école maternelle à Grenay, ou encore un bailleur pour la réhabilitation de 79 logements sociaux à Rouvroy. Les Maisons de l'Emploi sur le territoire leur font connaître le dispositif en amont des projets, puis coopèrent à l'organisation de la formation et à l'information des entreprises.

SIA Habitat est un bailleur de logements à loyers modérés. L'entreprise gère 44.000 logements sur toute la Région Hauts de France. Elle construit 700 à 1 000 logements par an, et en réhabilite en moyenne 600 par an. M. Dejonghe, Chargé d'Opérations Réhabilitation à la Direction Territoriale de Oignies, témoigne de sa participation au chantier-école de Rouvroy.

Le prédécesseur de M. Dejonghe sur ce projet avait intégré le principe d'une formation à l'appel d'offres pour le chantier. M. Dejonghe a rencontré l'animateur de la Maison de l'Emploi qui lui a présenté la FIT ; ils ont échangé plusieurs fois sur l'organisation du chantier-école, la création de groupes de travail avec les différents acteurs, l'organisation de réunions avec les entreprises.

> *« On a d'abord fait les premières réunions, avec le maître d'œuvre, lui, moi et l'entreprise titulaire du marché de Rouvroy, sachant que c'est une entreprise tous corps d'état, on a fait une réunion pour expliquer pourquoi on la fait, pourquoi on a intégré cette formation sur les marchés de… de travaux. Suite à ça, en fait, y a une réunion qui a été faite avec la Maison de l'emploi, Constructys... tous les responsables des entreprises intervenant sur le chantier... et le formateur. On a expliqué un peu à tous les corps d'état, les tenants et aboutissants et pourquoi on avait mis en place cette formation. Suite à ça, donc après, on a défini ensemble, enfin c'est surtout les entreprises qui ont défini chaque compagnon qui allait participer à cette formation, des compagnons qui travaillent sur le chantier - c'est important, qui travaillent sur le chantier -, mais aussi qui peuvent intervenir de façon ponctuelle sur le chantier. »*

Le dispositif lui a semblé très pertinent à l'usage, sachant que sa pratique de chantiers de construction et de réhabilitation l'avait déjà convaincu d'un retard de la formation des ouvriers du bâtiment aux innovations du secteur.

> *« Les seules personnes qui ne sont pas formées vraiment, c'est l'ensemble des ouvriers… L'encadrement est formé, on est formé aux nouvelles technologies, des choses comme ça, mais aujourd'hui, il y a quand même… il y a quand même un réel manque, au niveau des personnes qui mettent en œuvre les matériaux, les choses comme ça, et, donc ça c'est le premier point, et deuxième point, on a perdu le fait de travailler ensemble. »*

Le succès de Rouvroy a conduit à généraliser le recours à la FIT sur les chantiers de SIA Habitat, sachant que les financements ont été augmentés dans le cadre des politiques régionales :

> *« Aujourd'hui, moi je l'ai mis, ça, en place, sur Méricourt, c'est une opération qui est à côté, que j'ai montée pour 118 logements, mon collègue l'a mis en place pour Liévin pour 162 logements et j'ai mon responsable qui l'a mis pour Lens, 194 logements, aujourd'hui, c'est quelque chose qui pour nous, est intégré, et on l'a ajoutée à chacune de nos opérations. Sur chaque opération d'ampleur, maintenant, on met la FIT (…) Il y a aussi une demande de l'Engagement pour le renouveau du bassin minier (ERBM), où il y a… comment dire, des grosses masses d'argent qui sont faites avec des subventions où, aussi, on vous demande de le mettre en œuvre. Alors ça, c'est récent, mais dans tous les cas, aujourd'hui c'est notre ligne de conduite. »*

Convaincu par la méthode pédagogique de la formation intégrée au travail, M. Dejonghe suggère de l'adopter dès l'apprentissage pour développer la coopération entre corps d'état sur les chantiers : *« Aujourd'hui, le plombier travaille dans son coin, travaille pas forcément avec l'électricien, voit pas les interactions qu'il y a entre les deux, c'est vraiment… enfin, si on peut travailler dès le départ, ça va… que s'améliorer après ».*

Pour lui, la formation des compagnons doit aussi être renouvelée tous les 18 mois à deux ans, au rythme des évolutions technologiques du secteur : *« c'est un début de formation, mais il faudra la compléter pour mettre à jour les… les gens qui mettent en œuvre les matériaux, parce que les matériaux vont évoluer, il y a des mises en œuvre à regarder, des choses à…*

des points de détail à regarder, par rapport aux retours d'expérience qu'on aura aussi, parce qu'il y a des choses qui vont forcément évoluer, qui vont être approuvées, testées, enfin… ça évolue tout le temps, le bâtiment, aujourd'hui ».

Les formations FIT destinées à l'encadrement de chantier ont également permis notamment à des jeunes chefs de chantiers de monter en compétences : *« Oui oui oui, j'ai eu des conducteurs de travaux... on va dire, novices, un peu, sur le chantier, qui ont… comment dire, deux ans d'expérience, qui nous ont signifié qu'ils ont appris beaucoup de choses. Et surtout des choses, pour eux... qui avaient pour habitude de mettre en œuvre, ou de voir la mise en œuvre, qui n'était pas forcément… enfin, qui n'était pas conforme, quoi. Du coup, il y a vraiment… parce qu'en fait, le conducteur de travaux va vérifier aussi ce que font les compagnons sur le chantier, donc s'il y a des choses qui ne sont pas conformes, c'est aussi à lui de les faire remonter. »*

M. Dejonghe considère que les formations hors lieu de travail n'ont pas autant d'effet. D'une part les compagnons sont plus impliqués dans une FIT qu'en stage classique « *Là on les prend par petits groupes, on arrive à attirer leur attention* ». Mais aussi, la FIT crée des liens entre compagnons qui auront l'habitude de travailler ensemble ensuite. Enfin, concernant la dimension d'organisation du dispositif, le pilotage extérieur lui paraît indispensable : *« la FIT est venue nous voir et on a trouvé ça intéressant, on ne l'aurait pas fait si ce n'était pas été géré au niveau régional. C'est trop compliqué de gérer le problème tout seul ».*

○ *Maître d'œuvre : le rôle formateur des architectes et bureaux d'études*

D'une manière générale, il est important de pointer le rôle pédagogique du maître d'œuvre du chantier. L'architecte, en particulier, coordonne le chantier et s'assure de la bonne mise en œuvre du système constructif qu'il a vendu au maître d'ouvrage. Pour cela, il doit sélectionner les entreprises les plus compétentes pour le projet, convaincre les compagnons des différents corps d'état de l'utilité des techniques, les sensibiliser à l'importance de la bonne coopération entre eux pour obtenir des résultats satisfaisants, mais aussi compléter les formations reçues en accompagnant leur mise en pratique. Compte tenu des échéances de plus en plus courtes des chantiers, ces dernières étapes d'accompagnement peuvent toutefois manquer ou être trop rapides. Dans le cas de chantiers avec une clause formation, comme la FIT, leur mission de formation est officielle en coopération avec l'organisme de formation : ils doivent au minimum planifier ensemble des sessions de formation intervenant à des moments clés du chantier et regrouper les compagnons des différents corps d'état concernés par chaque étape.

- *Pouvoir compter sur quelques professionnels déjà formés, pour entraîner les autres*

Ce rôle formateur de l'architecte peut être illustré par le chantier FIT de rénovation d'un bâtiment classé Bâtiment de France – une école –, selon des techniques innovantes de construction en « ossature bois-paille » avec poutres et réseaux apparents. Situé à Grenay dans le Nord, le projet de rénovation énergétique a été proposé à la mairie par un des deux créateurs et architectes associés du cabinet Archi2M. M. Vandaelen nous a renseignés sur les questions de formation soulevées par le chantier et sur son rôle formateur en tant qu'architecte, non seulement dans le cadre du programme FIT 2.0, mais aussi de manière plus générale.

Sur ce chantier atypique, il se félicite d'avoir pu recruter l'une des rares entreprises formées aux techniques de construction bois-paille dans la région, également expérimentée sur des chantiers relevant du contrôle des Bâtiments de France, ce qui est aussi le cas du chantier de Grenay : « Un classement Unesco, avec le clocher du centre, qui est, lui, classé, par les Bâtiments de France ». L'entreprise de charpente a donc pu jouer un rôle de chef de file du chantier sur les techniques de construction bois-paille :

> *« Les règles professionnelles « paille » déjà, c'est une chose importante. Et dans ce projet paille, on a été jusqu'au bout de la démarche. (Sur ce chantier) on a pratiquement tous les cas de figure de la fabrication...*

structure bois paille : on a de la paille en bardage, on a du bardage, on a du mur plein, (mais il y a aussi) des locaux non acceptables en paille, des locaux techniques, des pièces d'eau. Il y a des problématiques incendie (qui font que le projet a été) très très très complexe à… à faire valider : il a fallu trois permis (...) Alors, on a eu la chance de tomber sur l'entreprise qui a été formée Pro Paille, c'est la formation Pro Paille, qui est faite par le CD2E, à Loos-en-Gohelle... qui est une obligation pour pouvoir faire ce genre de bâtiment, surtout pour un ERP. Et encore plus pour un ERP qui reçoit la petite enfance. »

Pouvoir compter sur des compagnons déjà sensibilisés et formés pour la charpente a été essentiel pour l'architecte, qui constate qu'ensuite sur le chantier, « les entreprises bien formées transmettaient aux moins bien formées ».

L'importance de disposer localement de compétences pointues sur des techniques innovantes peut aussi être illustré par l'abandon d'un volet du projet – la construction d'une serre bioclimatique – faute de combattants bien armés pour le réaliser : *« Pour finir, l'entreprise n'a pas voulu répondre, parce que, encore une fois, ça sortait du cadre, pour la serre bioclimatique, qui n'était pas une simple serre, mais y avait d'autres éléments, y avait un tour en bois, 'fin y avait un peu de tout. Comme on était axé sur le bois et les produits biosourcés naturels, avec une… une fourniture à courte distance... ben ils n'ont pas… ils n'ont pas répondu à cause de ces problématiques-là. Ils ne sont pas rentrés dans le jeu. »*

- *Inciter les différents corps d'état à coopérer entre eux*

Le rôle d'animation pédagogique de M. Vandaelen commence dès le début de chantier, lorsqu'il fait son discours devant les compagnons des différents corps d'état pour les sensibiliser à la nécessité de fabriquer ensemble, en équipe. Une sensibilisation qu'il pratique régulièrement, tout en estimant que la co-existence entre les entreprises sur les chantiers n'est pas encore bien gérée. L'architecte déplore des problèmes de qualité rencontrés durant ses 15 années d'activité, dus à un *manque de coopération* entre corps d'état :

« J'essaie de leur faire comprendre : c'est pas vous, en tant que personne, qui allez faire tel truc, c'est toute l'équipe, et pour moi, l'équipe, c'est l'ensemble des entreprises. C'est un ensemble, on est là pour travailler en équipe, et d'arriver au but, ensemble. (…) En disant, voilà, l'objectif c'est pas de… d'aller trop vite, c'est pas d'en foutre plein la tronche à son voisin, c'est de… justement, de fabriquer cet objet, en groupe, en équipe. Et de… d'arriver en temps et en heure, dans les délais, et dans les coûts. Mais de le faire ensemble, et pas chacun son lot. »

Sur le chantier de Grenay, il assure la programmation des sessions de formation intégrée au travail en partenariat avec l'organisme Astrée Formations :

« J'ai dû travailler avec les personnes de la FIT pour intégrer ça dans le planning du chantier, afin de prévoir des dates enfin, des points de formation. À différentes étapes de l'évolution, en fonction de l'avancement, évidemment, de l'avancement des entreprises, mais en fonction l'intérêt aussi… de l'avancement du projet. Pour exemple, c'était très simple de le mettre en place lorsqu'on a commencé à poser les fenêtres. (…) Donc, c'était le module 3, si j'ai bonne mémoire... pendant le chantier, justement, de pose des fenêtres, c'était effectivement l'occasion de faire venir le camion (le container pédagogique), donc ça on avait fixé avec les formateurs, l'organisation du planning, pour essayer de définir 2-3 jours de présence du camion, afin que tous les compagnons, de tous les corps d'état concernés, puissent faire la formation, de tant d'heures... avant d'aller poser leurs éléments sur site, en réalité. (…) Mon objectif, c'était de trouver les jours où y avait déjà plus de monde sur place, et le plus d'entreprises sur place. Pour

qu'on puisse traiter l'interactivité entre entreprises, au niveau de l'étanchéité à l'air. »

Lui-même ne participe pas aux formations assurées à côté du chantier, mais les complète et les articule avec les problèmes qui se posent en situation de travail, à chaque étape de la construction, en se coordonnant avec les formateurs :

« En même temps que cette formation, comme on a quand même pas mal… discuté, avec les formateurs (…) Nous on sait où vont être les problèmes du chantier (…) et au sein même du chantier, certaines entreprises mieux formées conseillaient les moins bien formées. C'était aussi l'objectif, de transmettre sur place, pas que pendant les temps de formation intégrée, mais aussi, tout le temps (…) (Le côté innovant du chantier) les a peut-être un petit peu perdus, on va dire, parce que… (rire) Déjà, à l'origine, ils se retrouvent avec un… un objet qu'ils n'ont jamais fait (l'utilisation du matériau paille)… qu'ils n'ont peut-être même jamais vu, d'ailleurs, pour la plupart, et en plus, on… on leur fait une formation sur place. Donc pour eux, ça a été, je pense, je… j'essaie de me mettre un petit peu à leur place, ça a dû être un chamboulement... assez conséquent, quand même. Ceci dit, il a quand même fallu du temps pour que certaines entreprises prennent conscience de cette problématique générale (…) Ça, c'est … les grandes discussions, et les grands combats de chantier... il y a des entreprises qui ne comprennent pas encore pourquoi elles doivent faire de l'étanchéité à l'air. »

- *Sensibiliser toutes les entreprises du chantier à l'éco-construction*

Il considère que la formation intégrée au travail a été un appui important pour convaincre les entreprises du bienfondé du modèle constructif innovant et écologique du chantier « bois-paille » et de l'importance de la mise en œuvre des techniques d'isolation :

« Donc je pense que, la formation intégrée, déjà pour ma part, elle m'a bien aidé, parce que j'avais un support, et des gens, quand ils venaient, en fait, je pouvais me reporter dessus. Demander confirmation au formateur, devant les entreprises. Non pas pour me justifier, mais… mais à un moment donné, on a … un appui supplémentaire pour faire passer le message. Mais je vous cache pas que c'était très très complexe ».(…) Les formateurs venaient sur site, évidemment... et ils sont venus, lors de grands débats avec des entreprises... voilà, donc ils ont vu…(aux réunions de chantier..) Ils ont vu un peu l'atmosphère, enfin, comment ça peut se dérouler... quand on a des personnes complètement hermétiques, qui ne veulent pas écouter, qui veulent pas voir, qui veulent pas entendre... voilà, c'est… c'est… c'est encore difficile. (…) S'il n'y avait pas eu deux ou trois entreprises qui étaient très motivées, et les formateurs... j'aurais peut-être dû abandonner... ».

Du point de vue des résultats en termes de qualité de la construction, le programme de formation a été efficace, puisque le bâtiment est parfaitement isolé, rendant superflus ou surdimensionnés certains équipements techniques. La formation a bien profité aux compagnons, après des débuts réticents : « On a râlé, mais on l'a fait… ils ont plus perdu du temps qu'autre chose. Mais ça a été bien fait, et je pense que… pour certains, c'est vraiment rentré... ça rentre... ».

- *Concilier pression des délais de livraison et temps pour la formation*

L'architecte est donc très favorable à la FIT2.0., qui selon lui devrait même être plus longue pour permettre d'aller au-delà d'une sensibilisation… : « je veux dire, les formations qu'on fait, c'est… c'est 4 jours, c'est vraiment du lourd. La Pro Paille, c'est 5 jours. Mais seulement deux après-midi pour la FIT… pour moi, c'est pas assez ». Et en même temps, il est conscient du frein lié à rentabilité pour les petites entreprises : *« Je sais pas comment, mais… (il faudrait)*

travailler sur le temps, leur donner le temps. Tout est fait pour que les entreprises n'aient pas le temps, on leur donne des plannings qui sont très serrés... au niveau financier, les entreprises sont pas… c'est pas la joie, non plus… c'est très compliqué de recruter, etc., donc… 'fin voilà, la formation est perçue comme un élément supplémentaire de contrainte ».

3 TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES DU BATIMENT INTERVENANT SUR LES CHANTIERS

- **CAS#1 – Ossa'bois, Entreprise de construction Ossature bois, fondée en 1899, 50 salariés – M. F, Directeur technique - Chantier de Grenay**

Monsieur F est entré chez Ossa'bois il y a 30 ans, comme menuisier à l'établi *« je fabriquais des garde-corps, des consoles, des lucarnes, des éléments de charpente, des éléments de menuiserie décoratifs »*. Il est aujourd'hui Directeur technique de l'entreprise. *« Oui, ça prouve que dans le bâtiment, on peut faire une carrière... si on est intéressé, et qu'on se passionne de son métier. Mais je pense que dans tous les métiers, mais… dans le bâtiment, y a tellement de portes qui peuvent s'ouvrir, que je pense que celui que… faire une belle carrière, c'est possible ».*

○ Une formation interne « étanchéité à l'air » pour les nouvelles recrues

L'entreprise recrute régulièrement, toujours en CDI, pour remplacer des salariés quittant l'entreprise. Les compétences d'étanchéité à l'air sont transmises dans l'entreprise, souvent en formation interne :

> *« La plupart... les employés qui sont dans l'entreprise, ce qu'ils savent sur l'étanchéité à l'air, sur les transferts de vapeur d'eau, sur les menuiseries, sur… tout ça, c'est des choses qu'ils ont appris chez nous, soit en formation, soit en interne. »*

M. F anime la formation interne, sachant qu'il a lui-même suivi la formation Passiv Hauss (étanchéité à l'air, VMC double flux, etc.) et qu'il se documente régulièrement sur le sujet.

> *- « J'ai fait la formation à l'étanchéité à l'air depuis longtemps... Elle m'a servi aussi à titre personnel (…) ma première formation étanchéité à l'air, j'avais tiré un diaporama, et puis... j'avais fait une formation en interne, c'était moi qui l'avais montée, et commentée (…) C'était une formation de base, quoi, puis ensuite... en allant, de ce que je peux apprendre, ou de ce que je peux lire, ou… ça m'intéresse beaucoup... je transmets, à qui veut l'entendre.*
>
> *- Et ces formations internes, vous les faites sans les faire financer ?*
>
> *- Oui oui, c'est du… c'est voilà, pendant le temps de travail, on se réunit, et puis... celle-là, ça avait duré à peu près 2h, 2 ou 3h, où on avait abordé... les sujets les plus sensibles, surtout sur les liaisons de pare-vapeur et les… et le pourquoi, aussi, pourquoi on met des pare-vapeur, une formation de base. C'était en amont de la formation FIT, en fait »*

○ *La formation FIT permet d'aller plus loin sur l'efficacité énergétique, en travaillant avec les autres corps d'état du bâtiment*

Au début, cette formation obligatoire associée au projet de réhabilitation de Grenay lui a semblé coûteuse, sachant que ses compagnons étaient déjà formés. Toutefois, l'expérience a été très riche, générant des questions des salariés au retour de formation. M. F lui-même s'est impliqué avec l'architecte pour mobiliser l'ensemble des corps d'état.

« les appels d'offre étant en général... très tirés, il est assez difficile de, en plus, obliger à la formation, mais bon… (…) même moi, je l'avais abordée comme une obligation, et… ça me faisait un peu suer, parce que… on était en pleins travaux, (…) y en avait 4 ou 5 journées, demi-journées de formation, et puis, en fin de compte, ça fait… on l'a pas très bien pris au sérieux au départ... Bon, il faut savoir que dans l'entreprise, la plupart du personnel qui est sur le terrain, est formé à l'étanchéité à l'air... donc… la connaissance est là quand même. »

Les compagnons se sont beaucoup impliqués dans la formation sur le chantier :

« Mais au fur et à mesure des… des journées, pédagogiques, et surtout la plateforme de travail, ça a beaucoup plu au personnel, et à chaque fois qu'ils revenaient, je leur posais bien évidemment des questions sur ce qu'ils avaient pu entendre, ce qu'ils avaient pu voir, ça a été… ça a été bien, on n'a pas… on n'a pas considéré qu'on avait perdu du temps, non. Sinon, oui, ressenti du personnel, je vous dis, tout le monde était... j'ai mis quasiment tous mes chefs d'équipe, même ceux qui n'étaient pas sur le chantier, je pense, y en a un qui était pas sur le chantier... ou qui est pas resté très longtemps, et je l'avais intégré à cette formation. »

Le directeur technique d'Ossa'bois a apporté sa caution au dispositif. M. F a collaboré avec l'architecte et les formateurs pour convaincre les compagnons de l'intérêt des nouveaux systèmes constructifs et évaluer les résultats des travaux réalisés en termes d'efficacité énergétique :

« Je connaissais un peu l'architecte pour avoir déjà fait les ouvrages avec lui, il savait comment je travaillais... donc on a fait la formation « paille » ensemble, et je lui avais dit au départ, on va travailler ensemble, et on va essayer d'emmener tout le monde avec nous, pour… pour vraiment avoir un résultat optimal. On a bien travaillé ensemble, je pense pas qu'on est arrivé à entraîner tout le monde avec nous. (...) Ben, dans les réunions… quand certaines choses n'étaient pas faites... à notre goût, on va dire, on se défendait mutuellement, et on… on tapait un peu du poing sur la table en disant que tout travail qui n'était pas acceptable ne serait pas accepté. D'ailleurs, on a remis en question plusieurs fois... plusieurs ouvrages, pour… parce qu'on savait que ça passerait pas au test d'infiltrométrie. Donc, bon… on n'a pas eu affaire à des gens en face non plus qui se braquaient sur leur savoir, sur… quelquefois, on a des gens qui disent, ben, on fait toujours comme ça, y a 40 ans qu'on fait comme ça, alors je vois pas pourquoi on ferait pas comme ça. Ben ça, on l'a pas eu, ça. On faisait des remarques, des observations, et puis, ça en était suivi d'effets, quoi, c'était réparé rapidement, mais c'est vrai qu'il fallait rester très attentif et vigilant. Aujourd'hui, on a des chantiers qui se déroulent très très bien, on a des plombiers, des électriciens qui œuvrent pour que… qui s'imbriquent bien, comme un Lego, aussi… au final... tout le monde soit satisfait, bon ben là, ça a été le cas, tout le monde a été satisfait, enfin je pense. On aurait pu être encore plus bas (avoir un meilleur résultat au test), mais… bon, c'est bien, quand même, y a un bon résultat, quand même. Enfin, c'est l'avenir qui nous le dira, aussi. »

M. F a donc assuré un rôle d'animation, de sensibilisation et d'évaluation de l'efficacité énergétique, aux côtés du formateur et de l'architecte. Un sujet qu'il maîtrise, sachant que la charpente bois permet d'atteindre des performances légèrement au-dessus de la norme de 2020. L'entreprise sensibilise aussi ses clients à anticiper les futures Réglementations thermiques pour pouvoir bien revendre leurs logements : *« On vise la maison… la maison*

positive (…) on ira bien au-delà, bien évidemment, dans cinq ans, on sera bien au-delà de tout ça. Ça va aller très vite, maintenant ».

- **CAS#2 – Bat'Elec, entreprise familiale d'électricité - Fidéliser les compagnons qu'on met 10 ans à former…**

Bat'Elec est une entreprise familiale. Son père l'avait créée en 1976, M. M fils y travaille depuis 44 ans. L'entreprise intervient pour l'installation électrique des logements et la ventilation pour des bailleurs sociaux et des particuliers. Elle compte aujourd'hui entre 15 et 25 personnes, surtout des électriciens expérimentés qui ont commencé en apprentissage à 14 ou 16 ans chez Bat'Elec. L'entreprise fidélise ses compagnons : la plupart des salariés en CDI (15 personnes en ce moment) ont 20 à 30 ans d'ancienneté. En fonction des chantiers, l'entreprise fait aussi appel à du personnel temporaire, soit des professionnels qu'ils connaissent, soit en recourant à une société d'intérim. M. M prévoit de recruter un apprenti prochainement :

> *« Le but, c'est pas d'en prendre de trop, c'est d'essayer de sélectionner la bonne personne, qui a souvent fait un stage ici auparavant, un ou deux stages... donc ils sont repérés, ils sont repérés aux stages effectués chez nous ».*

L'apprentissage constitue le principal moyen de formation chez Bat'Elec. Ensuite, les compagnons se perfectionnent en travaillant avec des plus anciens. Pour M. M, l'idée d'une formation externe métier n'a pas de sens car ses compagnons sont beaucoup plus pointus que des formateurs. Selon lui, apprendre le métier nécessite dix ans :

> *- Si vous voulez, nous, il faut une dizaine d'années pour faire un électricien. Donc forcément…*
>
> *- Et donc les deux premières années, il est apprenti ?*
>
> *- C'est ça.*
>
> *- Et après, comment il s'améliore... ?*
>
> *- Ben après, nous, on va s'investir, parce que c'est vrai qu'au début c'est difficile, donc si on voit que les deux premières années d'apprentissage se sont bien passées, bon il se peut quelquefois qu'il refasse deux ans en bac pro, donc ce qui fait quatre ans en alternance chez nous, et puis après, ben on va le garder en intérim, et puis espérer peut-être une embauche, pourquoi pas, à terme.*
>
> *- Et, au-delà des deux ou quatre ans de formation, comment ça se passe après pour compléter son professionnalisme ? C'est avec les autres, c'est à force de travailler ?*
>
> *- Ben, c'est sur le tas, si vous voulez, dès qu'il a fini son apprentissage, et si on voit qu'il est doué et qu'il peut faire un bon électricien, nous on va le faire rentrer par le biais d'un contrat, et forcément, il sera encadré par… nous, c'est des équipes, ce sont des binômes... donc on fait un trinôme afin qu'il soit encadré pendant quelques années supplémentaires. Bon là, c'est un investissement personnel au niveau de l'entreprise, c'est clair. Mais là, c'est sur le tas, parce qu'il aura sa formation théorique, qu'il aurait dû acquérir lors de ses cours en alternance, et puis bon après, maintenant, c'est… c'est du travail, et puis... de la performance... à améliorer, quoi.*

Compte tenu de cet investissement dans la formation des compagnons -– en apprentissage puis sur le tas – il est important de fidéliser le personnel, d'autant plus que les électriciens sont très demandés, rappelle M. M. L'atout de la petite entreprise familiale, au-delà d'une assez bonne rémunération, *c'est l'esprit d'équipe et la solidarité*. En cas de difficulté personnelle d'un compagnon, le chef d'entreprise est arrangeant :

> *- Des électriciens, vous en trouverez pas comme ça… ça c'est certain.*
>
> *- Et donc, pour les fidéliser, vous avez… enfin, il y a une politique de l'entreprise ?*
>
> *- Non, en fait, vous savez, on est tous dans la même barque, les gars s'aperçoivent que, ben... s'ils bossent, l'entreprise continue, à mon niveau c'est pareil, bon bien sûr, il y a des récompenses financières... ça c'est clair. Bon après, ils ont un niveau de salaire horaire qui est pas le Smic, et puis après, ici il y a un très bon esprit d'équipe, bon moi, je suis très proche d'eux aussi, autant niveau personnel que professionnel, du coup, (…) ils le savent... vous savez, moi je vis avec eux depuis des dizaines et des dizaines d'années, on se connaît, on a travaillé ensemble, donc forcément, quand y a le moindre problème… ce qui fait que ça fait un esprit d'équipe qui est formidable, et puis... bon personne, enfin je touche du bois, mais pour l'instant… on ne perd pas notre personnel. »*

L'auto-formation et la formation interne sur les nouvelles normes de construction complète la formation obligatoire exigée par les habilitations électriques.

> *- Est-ce qu'il y a d'autres sujets sur lesquels vous les formez ?*
>
> *- Ben nous, ce sont principalement les habilitations électriques, bon après, la formation se fait forcément ici, on progresse toujours, nous, avec la norme de Qualifelec (…) On y est confronté toutes les semaines (…) C'est une formation qui est faite au fil de l'eau sur le tas. Parce que bon, notre métier d'électricien n'évolue pas, si vous voulez, au niveau des normes, tous les jours, c'est-à-dire que quand y a une modification, elle est indiquée sur les normes, bon là, nous, on se renseigne, on sort le texte, et puis bon, on fait une réunion interne ici pour leur expliquer que, à partir de maintenant, je ne sais pas, ça va faire en plus ou en moins, voyez... On aurait besoin d'une formation si jamais c'était des non-électriciens et qu'on commençait une entreprise, voyez, bon ça, je veux bien, à la limite. Mais là, bon c'est des gars qui en savent ici plus qu'un formateur...*
>
> *- Donc en fait, ils se forment eux-mêmes... ?*
>
> *- Ben, ils se forment eux-mêmes, nous on les a formés en apprentissage, voyez, ici, et puis vous imaginez, depuis des dizaines d'années qu'ils sont ici, c'est pas la peine de leur en raconter... ils en savent bien plus… ben, savoir partir sur des bases qu'eux connaissent, et puis bon, ils sont bien plus compétents dans des domaines techniques, si vous voulez, que les formateurs ne connaissent pas, ça… »*

En dehors de la formation obligatoire, on voit ici l'attitude sceptique d'un dirigeant de TPE vis-à-vis de la valeur ajoutée d'une formation externe.

- Un retour positif sur la formation intégrée au travail, après une approche réticente

Toutefois, la formation intégrée au travail semble l'avoir convaincu. Bat'Elec travaillant souvent sur des appels d'offres de bailleurs sociaux, l'entreprise a participé à deux chantiers prévoyant

une formation FIT2.0. : la rénovation d'une école à Rouvroy et la rénovation d'un ancien quartier minier à Hornaing, où nous avons enquêté.

- Alors, vous dites tout le monde a trouvé ça super, la formation FIT, ça a été quoi un peu les retours des compagnons sur la formation de Rouvroy …

- Ah oui oui, on a fait celle de Rouvroy, bon là, c'est pareil, si vous voulez, au début, c'est un peu réticent, ça c'est clair, c'est… ben forcément, c'est… moi je sais, c'est pas la peine de… parce que nous, on leur a expliqué, mais vous savez, le fait de leur expliquer, ça n'a rien à voir avec ce qu'ils ont fait, par contre, au retour de ce stage, y a pas photo, bon, ils nous ont dit que c'était très bien, et puis... ils ont appris d'autres choses, notamment les fuites, à quel endroit peuvent se situer les fuites, grâce au test d'étanchéité avec de la fumée qu'ils injectent, non non, c'est… pour ça, ça a été que du… que du plus, pour eux. Surtout que c'est applicable après sur les chantiers.

- Oui, c'est ça qui leur plaît, c'est que c'est lié directement à l'activité, quoi.

- Exactement, ouais. Ça se fait pas dans un bureau, si vous voulez, bon j'ai rien contre les formations bureau, c'est pas… mais là, ça se fait sur chantier, donc ben, ils sont confrontés à ce qu'il peut se passer, si jamais, ben... ils appliquent pas ces règles. Et puis là, croyez-moi que ça fait tilt tout de suite. Et puis les formateurs sont pas mauvais, en plus… c'est des gens qui connaissent, ils connaissent leur truc.

- Alors… donc, depuis, ils ont peut-être amélioré aussi leur coopération avec les autres corps d'état, c'est ça ?

- Oui, oui oui, ben ça, justement, ça a été le… ça a été le petit changement, en fait… bon, on s'entend toujours bien entre corps d'état, mais bon, ça a été quand même, ce que je vous disais tout à l'heure, de dire, bon, attention, je suis électricien, toi t'es plombier, fais attention, parce que ben, si tu rebouches pas ce trou-là, forcément, on va tous être… mal au moment de la vérification, quoi. Non non, ça, y a une communication importante qui est faite entre tous les corps de métier... bon, qui était faite avant, mais là, quand même, maintenant, ça discute beaucoup plus. »

Peu enclin à la formation externe pour ses compagnons, M. M est aujourd'hui satisfait par le caractère très opérationnel de la FIT sur le chantier et par les connaissances pointues des formateurs.

- ***Compagnons du BTP : se former sur le tas en équipe sur les chantiers***

Vincent, électricien depuis 18 ans chez Bat'Elec

Vincent a arrêté ses études après un BEP-CAP électrotechnique, préférant travailler directement. Il est rentré rapidement chez Bat'Elec, après 6 mois comme câbleur dans l'industrie. Il s'y est formé comme électricien bâtiment sur le tas, d'abord dans le cadre de missions d'intérim, puis en CDI.

- J'avais juste fait un stage auparavant, quand j'étais au lycée et que je passais mon diplôme. J'ai fait un mois de stage chez Bat'Elec, et puis après, je voulais arrêter, je voulais directement... ben, apprendre sur le… sur le chantier, je voulais arrêter les études, et… donc je suis pas venu directement chez Bat'Elec, j'ai fait un peu d'industriel, je suis parti en tirage de câbles... j'ai fait un contrat de 6 mois, et de là, je suis parti chez Bat'Elec, et puis de ce temps-là, je suis dans l'entreprise.

- Vous étiez pas du bâtiment, à la base, quand vous êtes arrivé, vous avez dû apprendre la technique électricien bâtiment, j'imagine ?

- Ouais. J'ai appris sur le tas, en fait. Tout le temps en équipe... deux ou trois. »

Depuis 18 ans, il acquiert également les nouvelles techniques de son métier sur les chantiers, avec les collègues, les maîtres d'œuvre, sans qu'il y ait de formation en tant que telle. Tous les deux ans, il suit la formation obligatoire habilitation électrique.

- Et vous avez vécu des grands changements technologiques depuis que vous travaillez dans le Bâtiment ?

- Oui. Les normes, elles changent pas mal… les normes électriques. La section des câbles... tout, 'fin voilà, y a plus de fusibles comme avant, y a plus de fusibles, c'est des disjoncteurs... la section des câbles, ça a changé aussi… ce qu'ils font très attention aussi, c'est… la terre, si tout est bien… si tout est bien mis à la terre, la terre... si la terre, elle est bonne aussi. C'est ce qu'ils font le plus attention.

- Et vous vous êtes formé comment ?

- J'ai tout le temps appris sur… ben sur le terrain, quoi. »

La formation intégrée au travail, très opérationnelle, l'intéresse. Il a expérimenté les techniques d'isolation avec deux plaquistes et un plombier, les corps d'état avec lesquels un électricien est amené à coopérer sur un chantier de rénovation.

- Ben je trouve ça bien. Je trouve ça bien, c'est pas mal… parce que… ouais, ça… on en apprend plus, et… comme je vous dis… avec les plaquistes, les plombiers... on apprend plus de choses… pour… ben, empêcher l'air de rentrer.

- C'est-à-dire, du coup, vous pouvez me donner un petit exemple ?

- Ben, tout à l'heure, un exemple… les plaquistes avec qui je fais la formation, là, ils sont dans un logement en train de faire le placo, et on l'a câblé juste avant. Et le plaquiste demandait au formateur... à des moments, je me retrouve avec trois câbles, et le plaquiste, il savait pas comment… qu'il y ait pas d'air qui passe quand y a trois câbles comme ça. Donc on a été voir sur le chantier comment… comment faire, donc le formateur nous a expliqué... comment on pouvait faire pour empêcher l'air de rentrer.

- Vous avez un autre exemple, éventuellement, ou… de choses où… vous pouvez améliorer votre coopération entre corps d'état ou la manière dont ça peut se passer ?

- Avec le plombier pas trop, parce qu'en fait, nous, on fait notre installation, et si le plombier passe après, lui, il s'adapte par rapport à nous… et vice versa, en fait… c'est soit lui qui s'adapte, nous qui s'adapte, par rapport à eux. (…) Avec les plaquistes, souvent c'est comment bien camoufler, qui fait quoi, qui s'occupe de quoi... Et puis chacun... chacun a quelque chose à faire, après… comme là, tout à l'heure, comme c'est les deux plaquistes, je les ai laissés poser les membranes isolantes à l'air, et puis tout ce qui était traversé, les tuyaux... ceci, cela, ben c'est moi qui les camouflais (…) les tuyaux qui traversent des membranes, par exemple, des gaines électriques qui traversent les membranes. »

Il retiendra la mise en œuvre de nouvelles techniques d'étanchéité, non seulement pour son travail mais aussi pour les travaux de rénovation de son domicile.

> *- Ben ça m'apprend beaucoup de choses aussi, même si c'est pour chez moi, chez moi, pour moi (…) je rénove la maison. Et puis, ben, sur le chantier, pour le travail, ouais.*
>
> *- Parmi vos collègues, y en a beaucoup qui sont un peu dans cette double approche, ou… y a à la fois des travaux pour soi, pour sa famille, pour… etc. ?*
>
> *- Ouais, ben pratiquement tout le monde, je pense. »*

Que pense Vincent de sa carrière dans une petite entreprise ? C'est une bonne entreprise dans la région, avec des progressions salariales et une bonne ambiance.

> *- C'est une boutique qui est pas loin de chez moi, et que… puis, j'étais le bienvenu dans cette boutique, donc… et puis je suis bien, et puis c'est une bonne boutique, et… Voilà, c'est ça, ouais. Donc je m'y sens bien… »*

Mickaël, 30 ans, plaquiste embauché pour le chantier d'Hornaing par une TPE, en CDI

Pour Mickaël, la FIT complète le travail en binôme avec son chef d'équipe – également présent sur le chantier-école – dans le cadre de son intégration récente dans l'entreprise. Les deux approches combinées lui permettent d'apprendre réellement un métier qu'il a un peu pratiqué à l'occasion de petits boulots. Fâché avec l'école qu'il a quittée tôt, il prône la formation sur le tas comme seul moyen de se professionnaliser. L'expérimentation des nouvelles techniques d'isolation avec son chef d'équipe dans le container FIT2.0 est pour lui une nouvelle occasion d'apprendre sur le tas, en bénéficiant aussi des conseils techniques des formateurs.

> *- Non. Non, moi, je préfère apprendre directement sur le tas, c'est mieux. On apprend mieux... il y a longtemps j'ai commencé un contrat d'apprentissage, un CAP, dans le bâtiment, et j'ai fait quoi, j'ai fait un an et demi, et ça m'a... ça m'a pas ramené à ce que je voulais, c'est mieux d'apprendre sur le tas. Au moins, on est.. c'est… on voit que c'est vrai, ce qui se passe, quoi.*
>
> *- Donc, comment vous vous êtes formé depuis trois mois que vous êtes arrivé dans l'entreprise ?*
>
> *- Ben avec mon chef d'équipe, il m'apprend tout ce qu'il peut, tout ce qu'il sait, toutes les connaissances qu'il connaît, il essaie de m'apprendre toutes les bases, quoi. (…) C'est un ami à moi, on se parlait beaucoup, et moi, il savait que je cherchais du travail, et son patron, il cherchait des personnes, ils m'ont... en gros, ils m'ont testé, quoi. Ils m'ont pris...*
>
> *- Et là, alors, pour en venir plus précisément à la formation, FIT 2.0, que vous faites en ce moment... Qu'est-ce que vous pouvez en dire, donc, ça vous apprend des techniques ?*
>
> *- Ça, oui. Ça, oui. Ah oui. Ça m'a appris quelques trucs, pour poser... comme les… les bandes, et tout, je savais pas… on n'est pas forcément… ça apprend. »*
>
> *Embauché en CDI pour la première fois, Mickaël est décidé à consolider son professionnalisme par son expérience sur les chantiers.*

4 CONCLUSION BATIMENT

Secteur ancien de formation par le compagnonnage, les petites entreprises du bâtiment sont majoritairement demeurées réticentes à envoyer leurs salariés en formation dans sa version externalisée telle que la conçoit le modèle issu de la loi de 1971. Les statistiques des départs en formation non obligatoire en témoignent. Au sein de notre enquête, le secteur du Bâtiment se distingue par l'importance et la diversité des freins à la formation dans les TPE. Alors que chez les courtiers d'assurances et au sein des *start'up* de cinéma d'animation ou de jeu vidéo, ce sont essentiellement les difficultés administratives et d'organisation qui limitent l'accès des salariés à la formation externe, dans le bâtiment nous avons rencontré des employeurs réticents au principe même du départ en formation.

Cette réticence perçue chez nos interlocuteurs pendant l'enquête a des motifs variés. Le premier semble être d'ordre économique, avec l'estimation d'un surcoût important généré par l'indisponibilité d'un compagnon parti en formation, que ne compenserait par le financement mutualisé de la formation. Certains chefs d'entreprise interviewés ont de surcroît une perception négative de la qualité de la formation externe, les compagnons eux-mêmes leur apparaissant plus pointus sur leurs pratiques que les formateurs. Enfin, on peut faire l'hypothèse que l'importance des formations obligatoires dans ce secteur – qui peuvent paraître répétitives – dessert l'image de la formation tout en exigeant déjà à elles seules des financements, une organisation et la mise à disposition des salariés pour y participer. Elles n'en demeurent pas moins une prévention indispensable contre les risques professionnels.

Ainsi, les formateurs qui mettent en œuvre le programme régional sectoriel de Formation Intégrée au Travail (FIT), que nous avons rencontrés, sont confrontés à la nécessité de convaincre en premier lieu les compagnons et leurs employeurs quant à l'utilité des formations à la Performance énergétique des bâtiments qu'ils dispensent. Il est important de noter qu'une décennie après le Grenelle de l'Environnement, la formation généralisée des compagnons commence à peine à se mettre en place, et ce dans un cadre rendu obligatoire par les appels d'offres de rénovation de l'habitat social et des édifices publics. Les initiatives antérieures – même ambitieuses – portées par la branche n'avaient pas encore permis cette massification de la formation.

La formation intégrée au travail réussit toutefois à convaincre des petits patrons réticents au premier abord. Les tests d'étanchéité réalisés pendant la formation sont un argument fort en termes d'utilité des techniques transmises et de légitimité des formateurs. Certains apprécient aussi ce regard externe, qui complète la formation interne qu'ils dispensent à leurs compagnons sur les questions d'efficacité énergétique.

De leur côté, les salariés rencontrés sont avant tout motivés par un emploi stable dans une entreprise où ils se sentent bien. Ils estiment apprendre facilement « sur le tas », en binôme ou en trinôme sur les chantiers. Ils apprécient la modalité pédagogie très opérationnelle de la FIT, sur le lieu du chantier même, qui leur permet d'expérimenter de nouvelles techniques et de nouveaux matériaux utiles pour leur travail mais aussi pour les travaux effectués à leur domicile… La coopération et le lien avec les autres corps d'état du chantier sont renforcés par l'expérimentation réalisée en commun au sein même du « container pédagogique » : les compagnons reconnaissent qu'ils échangent plus qu'auparavant sur des sujets techniques.

Ainsi, la formation intégrée au travail sur le chantier semble bien rejoindre le modèle de formation sur le tas toujours en vigueur dans le secteur du bâtiment.

Dans le cadre de marchés de plus en plus tendus et de chantiers rythmés par les appels d'offres, il est intéressant de réinterroger les leviers du développement des compétences des compagnons avec l'éclairage de la sociologie des professions. Ce retour théorique sur les modes de fonctionnements collectifs d'un chantier semble en effet indispensable afin d'inventer de nouveaux dispositifs de développement des compétences qui consolident aussi bien le professionnalisme, la cohésion et la sécurité sur les chantiers. Paradeise (1988)

analyse les collectifs de métiers ou de professions – tels que ceux du bâtiment – en mettant l'accent sur le rôle combiné des habilitations et du tutorat exercé par les collègues (ou compagnonnage) en termes de cohésion et de professionnalisation, pour exercer le métier selon des règles précises mais avec une certaine autonomie. Les habilitations y stabilisent l'emploi dans le cadre de contrats successifs, jusqu'à ce qu'une place en CDI se libère dans l'entreprise. L'autonomie contrôlée suppose le respect de règles contraignantes mais aussi la possibilité de débats en cas de changements de règles ou d'interprétations divergentes.

Dans le contexte des évolutions de compétences collectives requises par la performance énergétique des bâtiments, cette analyse sociologique des collectifs de métiers apporte du crédit à la formation en situation de travail ou à d'autres méthodes de développement des compétences privilégiant le retour sur expérience. Celles-ci sont en effet propices à la multiplication des échanges sur les nouvelles manières d'exercer collectivement sur un chantier, contribuant à consolider les métiers de la construction tout en les adaptant aux nouvelles exigences écologiques. Les méthodes de confrontation croisée des pratiques, longuement expérimentées avec des collectifs de professionnels par des chercheurs en psychologie du travail et en clinique de l'activité comme Yves Clot (2008, 2010) et Bernard Prot (2015) seront utiles aussi bien pour consolider les compétences propres à un métier par de nouvelles formes de VAE, que pour faire évoluer les pratiques professionnelle communes dans le cadre d'une Formation en situation de travail par exemple. Au sein des chantiers-écoles des Hauts de France notamment, les organismes de formation complètent le dispositif FIT 2.0 par un module de retour sur expérience au sein même des logements et des locaux rénovés, dans le nouveau cadre réglementaire relatif à la Formation en situation de travail, établi par la loi du 5 septembre 2018.

En conclusion de la partie I, les trois terrains d'enquête que nous avons investigués confirment la diversité des besoins et des pratiques des petites entreprises en matière de développement des compétences. Ils soulignent aussi les perspectives d'évolution ouvertes par la réforme du 5 septembre 2018 en ce qui concerne une adéquation renforcée de l'apprentissage et de la formation continue aux besoins des petites entreprises. Dans un secteur du tertiaire comme le courtage d'assurance, un apprentissage (et plus largement une alternance) de qualité, associé à des partenariats à la fois pédagogiques et de recherche avec les écoles, pourrait être une réponse aux besoins de modernisation du secteur, en ce qu'il permettrait une progression des pratiques professionnelles de l'ensemble des salariés. Dans la construction, l'élargissement de la notion d'action de formation à un parcours hybride mixant formation présentielle, à distance, « sur le tas »… ouvre la voie à une redéfinition et à une modernisation du compagnonnage dans le cadre de sa reconnaissance dans le cadre de la formation en situation de travail. Cet assouplissement pourrait rendre possible la massification de la formation des compagnons à l'efficacité énergétique des bâtiments, indispensable à la tenue des engagements écologiques du secteur. Enfin, les secteurs du cinéma d'animation et du jeu vidéo apportent un éclairage sur de nouveaux modes combinés d'apprentissage, réinterrogeant les schémas de la formation continue et ouvrant des perspectives pour de futures réformes.

Il est important de noter que dans ces trois contextes très différents, les petites entreprises ressentent toutes un besoin de mutualisation de leurs démarches de recrutement, de recherche et d'innovation, d'organisation et de financement de la formation… Elles comptent sur leur branche, leur Opco, leur Pôle de développement économique, l'école de leur secteur, etc., pour à la fois assurer en externe les fonctions de gestion des ressources humaines et de la formation, mais aussi pour leur donner des occasions – à travers l'organisation d'évènements, l'animation de partenariats, etc. – de renforcer leur accès à l'innovation, une dimension jugée indispensable au développement et au maintien de leur compétences dans un univers économique en perpétuel changement.

PARTIE II – ANALYSE TRANSVERSALE ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUETE : LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Notre enquête de terrain auprès des entreprises et de leurs salariés illustre la variété des enjeux de développement des compétences et des pratiques d'accès à la connaissance et d'acquisition de savoir-faire. Elle met aussi en évidence – dans certains cas – un décalage entre cette réalité des petites entreprises et le système de formation professionnelle.

Ainsi, les témoignages d'entreprises confirment la méconnaissance des dispositifs, la difficulté à se repérer parmi les différents financements pour les mobiliser, ou encore, l'accès à ces financements jugé trop complexe. Plus largement, un défaut d'agilité du système de formation issu de la loi de 1971 est pointé, au plan administratif mais aussi en termes pédagogique et organisationnel. Certains employeurs de TPE préfèrent confier la gestion des questions de formation à un intermédiaire, par exemple un organisme de formation mandaté par la branche « on a juste à leur dire quelle formation le salarié veut faire et ils s'occupent du reste » (dispositif Identité courtage). D'autres ont renoncé à solliciter des financements, jugeant les démarches trop lourdes et les délais trop longs pour financer une action de e-learning par exemple (jeu vidéo) – « un salarié demande une formation en ligne, on la lui paie directement ; on ne va pas faire toute une démarche, attendre, pour obtenir 300 euros à la fin » ; ou encore parce qu'ils ne savent pas faire financer le dispositif de formation interne qu'ils ont développé pour répondre à des évolutions technologiques rapides (cinéma d'animation) – « on forme les salariés au début de chaque projet d'animation (…) l'Afest pourrait nous intéresser parce que pour l'instant, les formations sont uniquement financées pour les salariés qui ont acquis des droits ». Enfin, a priori réfractaires au départ en formation de leurs salariés, des dirigeants de TPE du BTP se laissent séduire par les modalités pédagogiques opérationnelles de la Formation intégrée au travail.

Une partie de ces freins rejoint l'analyse du FPSPP dans son Rapport au Parlement 2018, au sein du paragraphe relatif à l'appui à la formation des salariés des TPE et PME (p.40)[5], qui recense trois principaux freins au départ des salariés des TPME en formation : l'information, le financement des coûts pédagogiques et la simplification des démarches. Avec d'autres rapports évoqués dans cette partie, cette analyse a alimenté le débat récent sur la formation professionnelle et inspiré certaines dispositions favorables aux TPME au sein de la loi du 5 septembre 2018.

[5] FPSPP – Rapport au Parlement – Edition 2018

I. LEVER LES FREINS A LA FORMATION DANS LES TPE/PME : AVANCEES RECENTES ET INITIATIVES DE BRANCHES

1 QUELS FREINS A LA FORMATION OFFICIELLE ? QUELLES PRATIQUES ?

Dans leur article « L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ? », Isabelle Alphonse-Tilloy, Antoine Masingue et Jean-Michel Pottier proposent une typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de formation continue au sein des petites entreprises, articulée à une revue de littérature. Ils distinguent les freins dits internes à l'entreprise, qui sont liés au dirigeant, aux ressources de l'entreprise ou à son contexte structurel et économique et les freins externes, qui concernent l'offre de formation et son contexte.

Parmi les freins internes, on peut citer des travaux de recherche s'intéressant à la conception qu'a le dirigeant de TPE de la formation des salariés, qui se répercute sur ses choix : faible utilité de la formation perçue par le dirigeant (Géhin, 1986) ; formation alignée sur celle du dirigeant (Le Boterf, Chataignier, 1987) ; Torres, 2003 ; Mahé de Boislandelle, 1996). D'autres auteurs s'intéressent aux freins organisationnels : stratégie peu formalisée (Julien, 1997), une fonction RH peu structurée (Bentabet, Théry, 2005) ; Bernon et al., 2006) ; le coût occasionné par le départ des salariés en formation est également analysé (Mahé de Boislandelle, 1996, 1998, Bernon et al., 2006). Enfin, la structure de gouvernance de l'entreprise elle-même, qui peut être familiale, indépendante, etc. (Kotey, Folker, 2007 ; Bentabet et al., 1999) et son secteur d'activité (Géhin, 1986) sont également déterminants, selon les travaux des chercheurs référencés dans l'article.

Notre enquête auprès des dirigeants de TPE, restituée au sein de la première partie, illustre plusieurs facteurs de cette liste. Dans le bâtiment, par exemple, l'activité des chantiers exerce une pression quotidienne sur les délais à tenir dans le cadre d'appels d'offres avec des coûts très tirés, qui semblent difficiles à concilier avec des projections de développement des compétences des salariés. Les clauses de formation obligatoires du contrat représentent un coût difficile à accepter pour certains. Dans ce contexte, seul le caractère extrêmement opérationnel de la formation intégrée au travail (FIT) et la preuve apportée par les tests d'étanchéité parviennent à conquérir certains d'entre eux.

De même, un changement de gouvernance et/ou d'organisation de l'entreprise peut s'accompagner d'une volonté de développer la formation des salariés. C'est le cas de deux des cabinets de courtage d'assurances rencontrés, l'un avec l'objectif de développer la polyvalence des salariés, l'autre dans une démarche plus générale de développement des compétences.

Parmi les freins externes, plusieurs travaux de recherche s'intéressent à l'inadaptation de l'offre de formation aux besoins des petites entreprises (Salais, Storper, 1993 ; Trouvé, 2006). L'environnement de la formation est lui aussi jugé défavorable aux TPME, notamment en raison de sa complexité. Sont pointés le nombre élevé d'acteurs institutionnels et de dispositifs de formation (Dubar, 2004), la distance avec les acteurs institutionnels (Michun, 2007), mais aussi le traitement inégal des petites entreprises par les Opca, analysé par Bentabet en 2010.

Les témoignages de salariés (mais aussi d'employeurs) concernant les méthodes de formation viennent en partie confirmer ce décalage de la formation traditionnelle, réalisée en stages interentreprises, qui répondraient mal aux besoins des petites entreprises. Ils recherchent une information plus innovante (techniciens d'animation 3D), plus pratique (compagnons du Bâtiment) ou plus ciblée sur les problématiques de leur activité précise. « Ils sont plus pointus que les formateurs » (BTP) ; « c'est dans l'entreprise qu'on connait en premier les process et les logiciels les plus innovants ; on travaille avec les écoles pour les alimenter » (Animation 3D). Toutefois, l'échange avec un expert externe et avec des professionnels d'autres entreprises constitue une dimension essentielle de la formation pour certains salariés : « on

peut poser des questions plus précises sur nos problématiques (…) les échanges avec les autres permettent de réfléchir, de voir d'autres manières de faire… ». Notons que des méthodes d'appropriation des connaissances moins traditionnelles peuvent aussi ménager ces temps d'échanges : les animateurs 3D échangent sur leurs pratiques avec des pairs sur les réseaux sociaux ; les plombiers, maçons et électriciens échangent avec un expert délégué sur les chantiers-écoles des appels d'offres publics…

L'approche des salariés est différente lorsqu'ils recherchent une validation de leurs compétences dans le cadre de l'accès à un diplôme ou un titre professionnel. Un des projets qui nous ont été indiqués au cours de notre enquête visait un objectif de reconnaissance et d'employabilité dans un métier dont les exigences de qualification ont augmenté : valider un niveau BTS Assurance pour être sur un pied d'égalité avec les jeunes conseillers. Un autre visait une évolution en tant que manager ou créateur de cabinet de courtage, en accédant à un titre ou un diplôme dans le secteur. Dans ces deux cas, c'est plutôt la renommée du diplôme ou du titre sur le marché du travail qui prime. Un témoignage relatif à la VAE serait favorable à des méthodes de validation davantage adaptées aux publics professionnels.

Par ailleurs, certains salariés rencontrés ayant connu les deux environnements ont pu comparer leurs expériences de la formation au sein d'une grande et d'une petite entreprise. Selon eux, on accède beaucoup plus souvent à des formations dans une grande entreprise, mais celles-ci sont moins ciblées et donc moins mises en œuvre : « dans une petite entreprise, tout ce qu'on apprend, on l'applique directement ; ce que j'ai appris avant (dans une compagnie d'assurances) c'était intéressant mais j'ai oublié car pas utilisé… ». Au-delà de ce point de vue sur la formation classique, notre enquête nous a permis de relever que l'expérience au sein d'une PME est elle-même perçue par les salariés comme un moyen de se former pendant un temps de leur parcours : « dans une PME on touche à tout, on est beaucoup moins spécialisé (…) certains retournent ensuite dans une grande en faisant valoir leurs compétences… ».

Ainsi, même si l'accès à la formation est moindre, le point de vue des salariés que nous avons rencontrés sur le développement de leurs compétences est plutôt favorable à la petite entreprise.

2 DES AVANCEES EN MATIERE D'INFORMATION ET DE CONSEIL RH AUX PETITES ENTREPRISES

En réponse aux freins organisationnels évoqués plus haut, la mise à disposition d'une expertise par une branche ou une association d'employeurs peut être une solution favorable, qu'elle soit exercée par l'association ou l'organisme dans la limite de ses prérogatives, ou par le référencement de prestataires. Ce regroupement des petites entreprises au niveau local, régional ou national permet aussi une négociation de tarifs compatibles avec les budgets des TPE.

- **Le conseil RH assuré par les organismes de formation**

Lorsqu'une profession a structuré son offre de formation, la mission de conseil RH s'ajoute aux prérogatives des organismes de formation, au-delà de la classique mise en relation des jeunes en alternance. C'est le cas de l'Aftral, organisme de formation des professions du transport et de la logistique, qui a développé un service de 60 personnes assurant une mission de recrutement, comme l'explique Vincent Baldy, Directeur adjoint à la Direction du développement de l'Aftral :

« Dans notre secteur, le transport et la logistique au sens large, que ce soit le déménagement, la marchandise, le transport de voyageurs, etc., une préoccupation commune, c'est de trouver, aujourd'hui, des conducteurs, pour tous les secteurs, parce que c'est… entre 60 et 80 % des effectifs… c'est de la conduite. Et ensuite, les sources de recrutement, le sourcing, est quasiment à peu près le même. (...)».

« Pour les entreprises de moins de 50 salariés, (…) il y a un aspect fort conseil, ingénierie, formation, ingénierie pédagogique, ingénierie financière, et plus, sur la partie, oui, sourcing. Donc les recrutements... information collective, speed-dating... voilà, donc on les invite à venir, à présenter leur entreprise, voilà, on les guide, pour pouvoir, encore une fois, trouver des personnes qui feront l'affaire pour leur entreprise. Ce qui fait que la formation, si je résumais, aujourd'hui, devient presque anecdotique (…) Aujourd'hui, par exemple, au sein de l'Aftral, on a 60 ou 70 personnes, à temps plein, qui travaillent pour le recrutement, pour le compte des entreprises. Donc ça, c'est quelque chose qui n'est pas connu, mais voilà, on a des personnes qui… si on n'a pas ces personnes, on n'ouvre pas l'inscription aux formations. »

- **Les prestations de diagnostic et d'accompagnement RH proposées par les Opco : une forte avancée depuis la réforme de la formation de 2014**

Les Opco ont également développé des pratiques de conseil aux entreprises qui se situent en amont du diagnostic des besoins de formation, identifiant les évolutions d'emplois et de métiers requises par les nouvelles stratégies des entreprises. Toutefois, rappelons que ce conseil ne peut se situer qu'à un premier niveau compte tenu du statut des Opco, sur lesquels pèse l'obligation de non concurrence avec le secteur privé du conseil, comme l'explique l'expert de la formation professionnelle Jean-Pierre Willems dans une note parue lors de la réforme de 2014 : *« L'application des règles de la doctrine fiscale doit permettre de faire la différence entre ce qui relève d'une offre de services proposée par un OPCA et ce qui constitue une prestation de services qui s'inscrirait dans le cadre d'un marché de conseil auprès des entreprises. Il en résulte que l'action de l'OPCA doit se situer davantage dans une logique d'offre (mise à disposition de services au coût mutualisé), que dans une logique de réponse à des demandes individualisées »* (mars 2014). Ce conseil de premier niveau est complété depuis la réforme de 2014 par la mutualisation d'offres de prestataires RH, proposé à un coût subventionné par les Opco.

Au Fafih par exemple, le Diagnostic et l'accompagnement RH ont été lancés en 2015. Le Diagnostic RH se déroule sur un à deux jours ; il est proposé par des cabinets sélectionnés par Fafih, qui réalisent un repérage des besoins futurs en emplois et compétences de l'entreprise : embauche, montée en compétences, ou encore fidélisation les salariés, un enjeu fort des établissements hôteliers dans certaines régions. Ce diagnostic peut être complété par une prestation complémentaire d'accompagnement de trois jours sur la mise en œuvre de préconisations RH favorables à la performance économique de l'entreprise. A l'issue du diagnostic, qui est financé par le Fafih, l'entreprise est orientée vers des formations collectives le cas échéant (notamment formation POEC etc.).

Une étude a été menée par le Cabinet Ambroise Bouteille et Associés en 2017 pour tirer des enseignements du démarrage du dispositif du Fafih en vue de son renouvellement. Du 1er juillet 2015 au 31 décembre 2016, on dénombrait 578 établissements ayant bénéficié de ce dispositif (diagnostic et/ou accompagnement), à 91% des entreprises de moins de 50 salariés et majoritairement des TPE (53% de moins de 11 salariés). L'étude a mis en évidence la récurrence de certaines thématiques couvertes par les plans d'action : le management occupe la première place (27%), immédiatement suivi par le recrutement et l'intégration de nouveaux

salarié (25%), puis la réglementation sociale, l'hygiène et la sécurité, la communication, l'organisation. Le développement des compétences techniques (8%) et linguistiques (4%) est moins souvent recherché. Les résultats de l'enquête ont aussi permis de classer les actions proposées en fin de diagnostic et d'accompagnement : la création d'outils RH est la première demande (77% des actions), suivie par l'établissement d'un plan de formation (50%).

Ces résultats confirment dans le secteur de l'hôtellerie restauration la tendance observée par l'Aftral dans le transport et la logistique : les petites entreprises sont demandeuses d'actions de conseil en amont de la définition d'éventuels besoin de formation, notamment dans le domaine du management, du recrutement et de la création d'outils RH.

- **Formation des dirigeants de TPE et échanges de pratiques RH : des leviers importants de développement des compétences des salariés**

Comme l'analyse Géhin (paragraphe 1 ci-dessus), la culture du dirigeant peut constituer un frein au développement de la formation. Ainsi, dans un cabinet de courtage d'assurances enquêté, le changement de dirigeant s'est accompagné d'une nouvelle culture de développement des compétences dans l'entreprise.

Cette culture des dirigeants se traduit aussi dans leurs modes de management qui peuvent être porteurs de développement ou de stagnation des compétences collectives des salariés. C'est pourquoi certaines branches ciblent avant tout le public des dirigeants de TPE/PME, qui sont considérés comme principal levier au développement des compétences de leurs salariés. C'est une réflexion que l'Aftral a animée avec des groupements de petites entreprises de transport et de logistique, dont Vincent Baldy, Directeur adjoint du développement, vante le rôle de mutualisation et d'échange de bonnes pratiques :

> *« L'intérêt de ces groupements, c'est de faire en sorte qu'ils puissent réfléchir à plusieurs, de développer le travail collaboratif, entre eux, les bonnes idées, de travailler en groupe. (…) C'est aussi ça, c'est de les faire réfléchir, et de promouvoir les réseaux, en tant que tels, et la force d'un réseau d'entreprises. »*

C'est dans le cadre de ces réflexions communes qu'a pu être développée une offre récente de l'Aftral consacrée à des **formations au développement personnel des dirigeants**. Vincent Baldy insiste en effet sur le rôle des dirigeants de petites entreprises pour améliorer les modes de fonctionnement et les compétences collectives des salariés :

> *« Depuis maintenant deux ans, on essaie de proposer à ces PME de travailler sur le développement personnel des dirigeants. C'est quelque chose d'assez nouveau aussi pour nous, et qui est… qui est plutôt bien perçu. (…) il s'agit d'apprendre à fonctionner beaucoup plus en transversal, de développer les énergies de tout le monde, à travers l'entreprise agile... de développer la coopération, c'est un peu dans toute cette mouvance, et… donc premièrement, c'est de les aider à mieux se connaître eux-mêmes, leur mode de fonctionnement, et d'adaptation... (…) Donc déjà, qu'ils comprennent mieux qui ils sont et comment ils fonctionnent, et comment, à ce moment-là, ils peuvent être perçus par les autres, et à partir de là, de… pouvoir mettre en place des stratégies, vis-à-vis des collaborateurs, vis-à-vis de l'entreprise, pour pouvoir, effectivement, faire en sorte que 1+1=3, quoi, en l'occurrence, c'est ça… de… de travailler sur ses points forts, avoir connaissance de ses points faibles, et de pouvoir déléguer un peu plus sur certains aspects... ».*

3 DES FORMATIONS ORGANISEES COLLECTIVEMENT AU NIVEAU DE LA BRANCHE

En aval du conseil, comme on l'a vu, l'organisation de la formation elle-même est une difficulté pour les petites entreprises en raison de leur manque de structuration RH. La mutualisation de cette organisation peut améliorer la faisabilité du projet et réduire son coût. La prise en charge de la dimension administrative et du financement par une association professionnelle est une aide appréciable. Pour une offre de formation en face à face, l'organisation de sessions inter-entreprises locales permet en outre de regrouper les demandes individuelles de salariés de TPE.

C'est le cas du dispositif Identité Courtage, qui a été créé par la profession des courtiers d'assurances en 2017 en réponse à des difficultés d'accès à la formation des professionnels des cabinets de courtage d'assurances de 11 à 50 salariés. Ceux-ci étaient confrontés à une limitation des financements sur les fonds mutualisés de la formation continue : les frais pédagogiques n'étaient que partiellement financés pour les TPME et l'offre de formation était moins ciblée.

Le dispositif a permis de tripler l'accès des petits cabinets de courtage aux formations métiers en 2018. Il est devenu providentiel avec la nouvelle réglementation sectorielle de 2019, qui exige une formation obligatoire de 15 heures pour tout salarié occupé à vendre des produits d'assurances. Nous avons rencontré Emilie Amisse, Responsable Affaires sociales et Formation professionnelle au CSCA et Laila Kash, Présidente CFDT de la SPP Courtage d'Assurances de l'Opco, qui ont porté la création du dispositif en tant que représentantes respectives des employeurs et des salariés.

- **Gratuité du dispositif collectif et délégation de la gestion aux acteurs de branche**

Laila Kash, négociatrice CFDT de la branche, revient sur les objectifs de la CPNEFP pour ce nouveau dispositif : « L'idée était d'aller vers des financements pour développer l'accès des salariés des petites entreprises à la formation métier. Avec Identité Courtage, la formation est devenue gratuite pour les courtiers de moins de 50 salariés ». Le dispositif permet d'articuler des parcours de formation complets avec les différentes thématiques de l'assurance. De plus, les formations en présentiel sont organisées au niveau régional : « cela évite aux petites entreprises de monter à Paris, ce qui est très compliqué pour un cabinet de petite taille ».

Le bilan réalisé par la branche fin 2018 a confirmé l'effet levier du dispositif : on dénombrait près de 1500 salariés formés la première année, contre 400 personnes avec les anciennes formations agréées du secteur.

Emilie Amisse, du CSCA, explique les dimensions administrative et financière du nouveau dispositif, conçu comme une action collective à lui seul. La simplification administrative et la gratuité ont en effet été des préoccupations centrales de l'ingénierie de formation. Au plan administratif, le nouveau dispositif repose sur un système de gestion dématérialisé qui lui est propre, sachant que le format papier et la lourdeur administrative freinaient les entreprises antérieurement : « On a voulu monter quelque chose de 100% dématérialisé. (…) L'organisme de formation assure la demande de prise en charge auprès de l'Opco pour le compte de l'entreprise. Au final, l'entreprise n'a rien à faire sauf choisir le parcours avec le salarié ». Elle explique aussi le mode de financement du dispositif : pour la prise en charge des coûts pédagogiques et des frais annexes, l'organisme propose des tarifs mutualisés, tirés vers le bas. Et les critères de prise en charge par l'Opco sur ces actions collectives de branche sont plus avantageux que pour les autres formations, avec un remboursement aux frais réels, alors qu'une action individuelle aurait été financée par un forfait de 55 euros l'heure par stagiaire.

- **Des parcours de formation aux métiers, organisés en séquences courtes plus faciles à planifier pour une TPE**

Outre la dimension financière et administrative, le dispositif de branche a une visée qualifiante : « On voulait être dans la construction de parcours avec un objectif d'employabilité et de sécurisation des parcours ; les parcours de formation d'Identité Courtage sont individualisées et quasi-certifiants », observe Laila Kash. Ils permettent par exemple aux nouveaux entrants, souvent issus d'autres secteurs, de se professionnaliser sur le conseil en assurance. Les formations sont proposées en présentiel (31 programmes), en classe virtuelle (12 parcours) et en e-learning (17 modules). Six des parcours de formation permettent d'accéder à une certification inscrite au RNCP.

La création des parcours d'Identité Courtage a visé à développer des parcours métiers, explique Laila Kash : « On a décelé des besoins sur certaines filières ; on a travaillé avec l'organisme Af2A (sélectionné par l'appel d'offres sur le dispositif) sur des parcours y répondant. Ce sont des parcours purement métiers ; et on a fait des liens avec les CQP qui ont été reconstruits en modules afin de donner un maximum de liberté aux salariés. L'idée c'est de s'adapter au besoin du salarié dans la perspective d'une carrière au-delà de l'entreprise, en construisant des parcours très individualisés. A l'arrivée, les chargés de clientèle ont des profils variés de courtiers de niche, courtiers grossistes, etc. »

Son organisation souple est l'autre atout du dispositif de branche pour les entreprises, pointe Emilie Amisse : afin de répondre aux problématiques de disponibilité des TPME, les parcours sont découpés en séquences très courtes, de deux heures à deux jours, que les salariés accomplissent sur une période étendue. Un parcours de 150 heures pourra par exemple s'étendre sur deux ou trois ans. Le rattachement de ces sessions courtes à un parcours métier permet aussi leur financement sur les fonds de la formation continue.

> *« Aujourd'hui les employeurs veulent former leurs salariés mais quand il y a moins de 5 salariés par exemple, ils veulent des séquences courtes, ils ne peuvent pas les envoyer une semaine d'un coup. Là ils le font en plusieurs mois, voire plusieurs années. Il y a un bilan tous les ans pour retracer les parcours des salariés : Il faut montrer qu'on est dans un parcours métier ; cela facilite l'accès à la formation des petites entreprises ».*

4 L'ANIMATION DU PARTAGE DE COMPETENCES METIERS PAR LES CLUSTERS

A côté de la structuration d'une offre de formation, le **partage de bonnes pratiques** et l'organisation d'**évènements autour de la recherche** sont d'autres modes de développement des compétences à l'initiative d'associations et de clusters dans certaines professions.

Dans le cinéma d'animation on l'a vu, le Pôle de développement économique Magelis organise à Angoulême chaque année deux évènements d'envergure nationale dans les domaines de la formation et de la recherche (voir infra partie 1) :

- Les Rencontres Animation Formation (RAF) entre les écoles et les entreprises contribuent à anticiper les besoins en compétences à travers des échanges sur la situation de l'emploi, les évolutions des techniques et des organisations.
- Les Rencontres Animation Développement Innovation (RADI) accueillent un échange de bonnes pratiques et d'informations sur les perspectives de développement logiciel et de renouvellement des outils.

Dans le jeu vidéo, le Syndicat national du jeu vidéo SNJV organise chaque année un cycle de conférences – le Game Camp – qui attire de nombreux professionnels du secteur (dirigeants et salariés d'entreprises). Ces conférences permettent de réfléchir aux enjeux de développement du secteur – par exemple : « Le jeu vidéo outil de médiation culturelle et

pédagogique » -, d'explorer des techniques innovantes – par exemple : « Documents de Game design pour concepteurs débordés », « S'adapter et tirer parti des différentes plateformes » - mais aussi d'échanger sur des problématiques de développement des compétences telles que celle du management, qui pose des difficultés dans les entreprises de jeu vidéo : « Communication et management d'une équipe multiculturelle ».

Valentine Serino, Cheffe de projet formation au SNJV, insiste sur l'importance des échanges de pratiques comme moyen de se former pour les professionnels du secteur du jeu vidéo. Et ce d'autant qu'ils sont disséminés sur le territoire, en dehors de quelques entreprises parisiennes.

Le Game Camp permet de créer des liens entre pairs : « Entre deux conférences de Game Camp, ils sont uniquement sur l'échange entre pairs ; il y a beaucoup d'informel et pas mal d'échanges sur les réseaux sociaux, même si on ne peut pas les quantifier à ce jour ».

5 L'ESSOR DE LA FORMATION OUVERTE ET A DISTANCE (FOAD) DEPUIS LA REFORME DE 2014

Une variété de modalités de formations ouvertes et à distance (FOAD) se sont développées ces dernières années, portées à la fois par l'essor du numérique, les évolutions des pratiques qui l'ont accompagné au niveau sociétal et l'ouverture de la réglementation en matière de financement de ces formations.

Du point de vue du financement en effet, rappelons que le cadre légal de la FOAD a été instauré par une circulaire DGEFP du 20 juillet 2001, et a été plus récemment largement reconfiguré par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle. Celle-ci, en supprimant la déclaration fiscale "2483" a entraîné la suppression de la notion d'imputabilité des dépenses de formation et simplifié le cadre de la FOAD. En effet, la preuve de la réalité de la formation a été détachée de la notion d'assiduité matérialisée par des feuilles de présence signées par les participants, qui antérieurement soulevait de nombreuses questions pour la FOAD. Le document « FAQ - La prise en charge financière des formations ouvertes et/ou à distance (FOAD) après la loi du 5 mars 2014 », édité par le FFFOD en juin 2016 explicite cette évolution.

Définition et preuve de la réalité de la FOAD (extraits de la FAQ du FFFOD sur la FOAD, juin 2016)

La FOAD a fait l'objet d'une définition par l'administration en 2001 (circulaire DGEFP n° 2001-22 du 20 juillet 2001) : une "formation ouverte et/ou à distance" est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur.

Dans la pratique, une FOAD pourra être désignée sous des appellations très variées : e-formation, formation hybride, formation multimodale, blended learning, formation mixte, e-learning, digital learning, formation à distance, technology supported learning.

La loi du 5 mars 2014 reconnaît comme telle cette modalité de formation, désormais codifiée dans le Code du travail. L'article D6353-4 du Code du travail précise les pièces permettant de démontrer la réalité de la FOAD (et partant, l'assiduité du stagiaire aux séquences de FOAD) :

. les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés en application du 1° de l'article L6353-1 ;

. les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;

. les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.

La définition du cadre législatif de la FOAD en 2014 a permis de débloquer l'accès au financement, générant le développement des demandes de prise en charge auprès des Opco. A partir de 2014, la preuve de la réalité de la formation s'est davantage orientée sur l'évaluation des compétences acquises, moyen plus adapté que le suivi des temps d'assiduité réelle des stagiaires connectés à distance.

- **Une banalisation de la formation en ligne pour les salariés travaillant sur ordinateur**

De fait, notre enquête au sein des petites entreprises confirme que le e-learning est passé dans les mœurs au sein d'une variété de secteurs (notamment courtiers d'assurances, cinéma d'animation et jeu vidéo…) et s'intègre favorablement dans un ensemble de pratiques mixant formation interne et externe, échanges entre pairs et participation à des sessions en ligne, etc. (voir partie 1).

Dans un petit cabinet de courtage d'assurances généraliste de sept personnes, le e-learning fait partie des modalités de formation mises à disposition par les compagnies d'assurances pour se former sur leurs produits : « Les associés nous font remonter des projets de formation, y a de plus en plus de formations qui se font en e-learning ou autre chose, les compagnies d'assurances donnent beaucoup de documentation... ».

Dans un cabinet de courtage en assurance de voitures anciennes de 28 salariés, la mise en place d'une politique de formation des salariés remonte à deux années. Celle-ci a directement été conçue de manière hybride, mixant des formations internes et externes, avec un recours aux « classes virtuelles » pour associer un salarié à un groupe inter-entreprise à distance et au « e-learning pur » pour intégrer des connaissances sur des modules courts de deux heures, facilement conciliables avec le planning du cabinet.

Au sein d'une entreprise de cinéma d'animation, la formation en ligne par vidéo et l'échange à distance entre pairs semble être une seconde nature des techniciens d'animation 3D (voir en particulier le témoignage d'Emmanuel en partie 1). Cette observation dans une entreprise est représentative du secteur, d'après l'étude sur l'identification des besoins en compétences et en formation des studios, réalisée par l'Afdas en 2018 : les professionnels de l'animation sont nombreux à utiliser les vidéos, les modules de e-learning, les Mooc, et aujourd'hui des plateformes de formation en ligne tutorée / mentorée, pour la formation sur les langages de programmation et logiciels.

Ces deux exemples soulèvent en creux la question des métiers pour lesquels la formation à distance serait moins accessible, voire moins pertinente, en particulier les métiers dits « manuels ». Outre les freins liés à l'équipement en outils numériques, souvent cité, la présence d'un formateur ou d'un tuteur serait incontournable pour l'apprentissage des gestes professionnels. Dans ce cas, quel rôle la formation à distance peut-elle jouer ? Comme on le verra plus loin au sein du paragraphe consacré aux actions de formation en situation de travail (Afest), la vidéo et l'interaction en ligne avec des experts peuvent être très complémentaires de l'apprentissage « sur le tas » dans le secteur de la restauration.

- **Le développement d'un SPOC interbranche sur le numérique destiné aux dirigeants de TPE**

Les petites entreprises de certains secteurs accusent un retard par rapport au numérique, non seulement dans sa dimension pédagogique mais dans tous les aspects qui transforment les métiers. C'est notamment le cas du bâtiment, comme le mentionne une étude sectorielle citée en partie 1.

Des initiatives sont lancées par chaque secteur pour combler le retard de certaines entreprises, notamment dans la Construction, mais aussi dans l'Alimentaire ou l'Hôtellerie-restauration (voir infra).

Nous avons rencontré à ce sujet Nathalie Even Quesney, Directrice de Certidev, l'organisme certificateur du secteur HCR, qui a conduit en 2017 pour le Fafih le projet de création d'un *Small Private Online Course* (Spoc) interbranche sur le numérique. Ce projet initié par la Direccte Ile de France a associé la plateforme France université numérique Fun Mooc et cinq Opco de branche (Fafif, Opcabaia, Opcalim, Unifaf & Uniformation), pour concevoir et lancer ce Spoc d'accompagnement des petites entreprises dans leur transformation digitale.

Nathalie Even Quesney résume les objectifs du SPOC de sensibilisation, « fait pour que les restaurateurs comprennent l'impact du digital ». Il amène les dirigeants de TPE à se poser trois questions pragmatiques : « Suis-je concerné par le numérique ? Est-ce que ça coûte cher ? Qu'est-ce que ça va me rapporter ? ». Une majorité de restaurateurs n'est pas encore convaincue, alors que les hôteliers ont déjà largement pris le train du digital à travers le référencement Google, plateformes de réservation, *Yeld management*…

Cette initiative de la profession à destination des restaurateurs vise une présence généralisée sur Internet avec une relation clientèle soignée, alors qu'actuellement seulement 30% des restaurants ont un site Internet. Il s'agit aujourd'hui de proposer des offres en ligne à une clientèle qui prépare ses voyages professionnels et de loisirs en amont, repère les restaurants en fonction des avis clients, etc.

Le Spoc détaille les potentialités du numérique en termes d'amélioration de la rentabilité d'un restaurant, par exemple :

- Gérer les avis clients : comprendre l'importance de la « *e-reputation* » et répondre aux avis clients
- Utiliser le digital comme moyen de gérer sa production : recrutement de personnel en extra si des réservations importantes sont planifiées ; interfaçage de la tablette du serveur avec la cuisine, le bar, la caisse enregistreuse pour transmettre les commandes, avec une optimisation des stocks et du service.
- Développer des services annexes grâce au numérique : le *click and connect* ou encore le service de livraison à domicile via des plateformes moyennent une commission. Les avantages sont nombreux : servir à toute heure, investir dans la gestion des nouveaux contenants, le paiement par la plateforme en ligne ; l'augmentation des ventes au-delà du sur place…
- Utiliser un CRM pour fidéliser la clientèle en enregistrant ses attentes : proposer les plats adéquats aux clients souffrant d'une allergie par exemple, ou d'autres petites attentions.

Pour réussir à mobiliser une large part de la profession, le Spoc diffuse des témoignages de restaurateurs expliquant par quoi ils ont commencé en matière de digitalisation, où ils en sont aujourd'hui dans l'exploitation d'outils d'interfaçage et le développement de services annexes et pour quel coût, enfin quel a été leur investissement financier relatif à la digitalisation.

En conclusion de ce chapitre I, les différentes initiatives de mutualisation des moyens à destination des petites entreprises se sont multipliées ces dernières années, coordonnées par des branches et des groupements d'employeurs. Certaines s'inscrivent dans les évolutions législatives issues de la réforme de 2014, comme la diffusion massive de cours en ligne (Mooc, Spoc). La plupart répondent à un besoin d'appui à la gestion des ressources humaines et au développement des compétences. En particulier dans certains cas, il s'agit avant tout d'un appui au recrutement sur des métiers en tension. D'autres organisent pour leurs adhérents des parcours de formation ciblés sur les besoins du secteur avec des coûts maîtrisés. Enfin dans certains secteurs, l'organisation de conférences et la mise à disposition de lieux et de

réseaux d'échanges de pratiques sont des pratiques courantes pour développer les compétences des dirigeants comme des salariés. La réforme de 2018, nous le verrons au sein du chapitre II ci-dessous, renforce la dimension de conseil aux petites entreprises et se recentre sur des parcours certifiants orchestrés notamment par les branches qui voient leurs moyens renforcés à cette fin.

II. LES OPPORTUNITES DE LA REFORME DE LA FORMATION POUR LES TPE/PME EN 2019

Catherine Fabre, auteure du rapport au Parlement relatif à la formation professionnelle préalable à la loi du 5 septembre 2018, a présenté les grands axes de cette réforme au séminaire organisé par l'UODC le 4 juin 2019.

Tout d'abord, la nouvelle loi sur la formation - dans la continuité du principe des ordonnances Travail de 2017- pose un cadre global aux acteurs, les partenaires sociaux étant appelés à négocier au niveau des branches et des entreprises. Les dispositions de la loi reposent sur trois choix fondamentaux. Premièrement, donc, il s'agit de « donner les clés aux acteurs de la formation ». En deuxième lieu, les fonds sont fléchés vers ceux qui en ont le plus besoin, non seulement les personnes les moins qualifiées, mais aussi les petites entreprises. Enfin troisièmement, la loi consolide le rôle de conseil aux branches assuré par les Opco, dans une optique de pilotage stratégique des métiers, compétences et certifications.

Ces choix se déclinent en six leviers essentiels instaurés par la loi, explique la rapporteure :

- Le CPF monétisé « en euros » est considéré comme plus incitatif pour augmenter son utilisation par les titulaires.
- Le Conseil en évolution professionnelle est massifié grâce à un nouveau système de financement et de mise en œuvre.
- La formation en situation de travail est reconnue et financée.
- La réforme de l'apprentissage vise à reconnecter l'offre de formation, les demandes de candidats et les besoins des entreprises.
- Le plan de développement des Compétences est mutualisé en direction des entreprises de moins de 50 salariés.
- Et enfin la nouvelle période de professionnalisation, la ProA, est davantage fléchée vers des formations qualifiantes et les personnes les moins qualifiées, afin de financer un dispositif de reconversions massives.

Ainsi, les petites entreprises et leurs salariés font l'objet d'un affichage explicite en termes de priorité, et sont susceptibles de voir augmenter leur utilisation des différents dispositifs, à condition que les négociateurs de branches leur en facilite l'accès, notamment via les Opco.

Cette priorité de la loi en direction des petites entreprises reflète les négociations de l'ANI du 22 février 2018, dans son Chapitre 4, « Faciliter l'accès à la formation continue des salariés des TPE/PME », avec une contribution dédiée qui aide notamment à financer le conseil aux TPE/PME en matière de définition de leurs besoins en emplois et compétences et d'aide à l'élaboration de leur plan d'adaptation et de développement des compétences.

ANI du 22 février 2018, extrait du « Chapitre 4 : Faciliter l'accès à la formation continue des salaries des TPE/PME »

Conscients de ces éléments, les parties signataires confirment leur volonté de consacrer des moyens spécifiques afin d'accompagner les TPE-PME, d'une part, dans l'anticipation de leurs besoins en emplois et compétences, et, d'autre part, dans la mise en place d'actions concourant à la montée en compétences et en qualification de leurs salariés.

Dans ce cadre, les parties signataires conviennent de la mise en place d'une contribution dédiée aux TPE/PME et destinée à financer l'aide à la définition de leurs besoins en emplois et compétences, l'aide à l'élaboration de leur plan d'adaptation et de développement des compétences, les couts pédagogiques et frais annexes au titre de la formation dans les entreprises de moins de 50 salaries, ainsi que, dans les entreprises de moins de 11 salaries, la rémunération.

Cette orientation jugée comme stratégique fera l'objet d'un suivi et d'une évaluation par le COPANEF, deux ans après la mise en œuvre de la réforme.

1 FLECHAGE DES FONDS ET APPUI A LA LOGIQUE COMPETENCES DANS LES PETITES ENTREPRISES

La loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 favorise les petites entreprises en instaurant une mutualisation des fonds de la formation professionnelle au profit des seules structures employant moins de 50 salariés. En termes de flux financiers, cela revient à fiscaliser le versement obligatoire des plus grandes entreprises – désormais collecté par l'Urssaf – et à le redistribuer aux petites entreprises pour leurs projets de formation via France Compétences. Cet avantage accordé aux petites entreprises doit être nuancé : il s'agit d'une enveloppe globale concernant à la fois les salariés en poste et le recrutement de candidats, notamment en alternance et en apprentissage. Ainsi, la part des financements dédiée aux formations de perfectionnement et au soutien d'évolutions professionnelles des salariés devrait en réalité baisser.

Plusieurs responsables d'Opco que nous avons rencontrés sont, de fait, préoccupés par la baisse effective des enveloppes destinées aux petites entreprises, qu'ils entendent la compenser par leur mission renforcée de conseil aux petites entreprises. Même si la mutualisation des fonds de formation leur est désormais réservée en application de la loi du 5 septembre 2018, l'enveloppe financière à répartir sera réduite, estiment Elodie Lombardeau, Directrice du Développement de l'Afdas et Silvia Rodriguez, Déléguée à la Direction générale d'Agefos-PME. Elodie Lombardeau, s'inquiète en effet « d'un écart entre l'intention de la loi et les moyens financiers qui baissent ». Selon elle, ce sont les avancées en matière d'ingénierie de formation qui permettront de compenser cette baisse en optimisant les moyens et en renforçant l'accompagnement des petites entreprises.

Par ailleurs, différents rapports d'études ont montré que la question financière n'était pas la principale cause du moindre accès des salariés des TPME à la formation. La moindre information des petites entreprises sur les dispositifs, leur manque de structuration RH, ou encore la difficulté à remplacer les salariés « partis en formation », comme on l'a vu, sont des freins au moins aussi bloquants que le coût des formations.

La réflexion sur les compétences elles-mêmes est un exercice difficile pour des dirigeants engagés de manière très opérationnelle dans l'activité de leur entreprise et son développement. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences est rarement à l'ordre du jour dans les petites entreprises. Comme on l'a vu au sein d'une étude de Constructys, la question des compétences est soulevée par certaines petites entreprises essentiellement lorsqu'elles lancent un nouveau projet d'activité (voir partie 1). Et d'autres questions de gestion RH, on l'a vu dans l'étude du Fafih au chapitre I de cette partie du rapport, apparaissent plus préoccupantes pour les dirigeants de petites entreprises. Dans un domaine relié à la question des compétences, celle du recrutement est particulièrement sensible dans des secteurs de métiers en tension comme l'hôtellerie-restauration ou encore le transport.

Cette perspective méritera qu'un réel suivi soit assuré, branche par branche – comme prévu par l'ANI de 2018 –, pour mesurer l'accès à la formation des salariés des petites entreprises dans l'après réforme et vérifier que la part de fonds dédiée au conseil RH reste minoritaire.

Au-delà de l'accompagnement renforcé des petites entreprises et des mesures financières dédiées, plusieurs leviers de développement des compétences prévus par la réforme de 2018 apparaissent potentiellement très favorables aux petites entreprises (voir infra).

2 LA FORMATION QUALIFIANTE EN ALTERNANCE DANS LES TPE/PME : APPRENTISSAGE ET PROA

La loi de 2018 sur la formation professionnelle porte en grande partie sur l'apprentissage, dont la gouvernance et les modalités de contrôle ont été modifiées et rapprochées des conditions du contrat de professionnalisation : le rôle des Opco devient central, le financement à l'heure de formation pour chaque jeune en apprentissage remplaçant l'ancien financement global des sections d'apprentissage par les Régions.

Lors de son intervention du 4 juin 2019 à l'UOD, la Rapporteure au Parlement Catherine Fabre, auteure du rapport préalable à la loi du 5 septembre 2018 au gouvernement, a insisté sur la mission renforcée des CFA en matière d'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail et de mise en relation des jeunes et des entreprises, « pour faire se rejoindre l'offre de formation et de candidats et les besoins des entreprises ». Cet objectif de la loi repose sur le constat répété au sein de rapports d'études successifs, d'une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail : au chômage de masse des jeunes répondent paradoxalement les difficultés de nombreuses entreprises à recruter des profils répondant à leurs besoins.

Notre enquête a par ailleurs confirmé à la fois ces difficultés de recrutement et le rôle prépondérant de l'apprentissage pour transférer les compétences métiers dans des secteurs de TPE comme le bâtiment. L'apprentissage y est une tradition ancestrale, développée par le compagnonnage bien avant la création du contrat d'apprentissage. C'est aussi le cas dans les métiers de bouche – restauration, commerce de produits gourmets –, que nous évoquerons plus loin dans cette partie. Dans le secteur du commerce de détail alimentaire, le Directeur du Centre de formation d'apprentis Cifca, M. Déjeans, a une longue pratique de gestion de parcours d'alternance en relation avec des dirigeants de petites entreprises. Il a récemment observé un regain d'intérêt des familles pour l'apprentissage effectué dans une petite entreprises. Alors qu'on préférait autrefois être recruté dans une grande entreprise pour y faire carrière, les parents poussent désormais les apprentis à choisir « une entreprise dans laquelle on peut identifier le patron », plus propice à l'apprentissage d'un métier et à la progression professionnelle. Cette tendance accompagnerait un constat de moindre mobilité professionnelle dans les grandes entreprises.

Dans un secteur du tertiaire comme celui des courtiers d'assurances, le recours à la formation en alternance et à l'apprentissage est toutefois une pratique beaucoup plus récente des petites entreprises. Il semble répondre au besoin ressenti d'une transition entre vie scolaire et vie professionnelle, du côté des employeurs mais aussi de celui des jeunes.

- D'après Beni Salmi, le Directeur du centre de formation Ifpass de Lyon, les petites entreprises y trouvent à la fois une aide au recrutement et un moyen de développer une maturité professionnelle et des savoir-être correspondant à leurs besoins, au-delà des compétences techniques requises pour travailler dans l'assurance. Cette demande est particulièrement forte concernant les plus jeunes, qui préparent un BTS.

- Du côté des jeunes, M. Salmi observe que l'apprentissage a également du succès : la plupart des étudiants de l'Ifpass réalisent la totalité de leur cursus en alternance. Ce succès nous a été confirmé par deux alternants enquêtés dans un cabinet de courtage en assurance automobile, qui ont tous les deux suivi l'ensemble de leur cursus en alternance. Ils estiment que seule la pratique professionnelle du conseil aux assurés permet d'ancrer réellement les savoirs assurantiels (Justine, en Licence pro Assurances) et que l'entreprise apporte un terrain concret et des conseils d'expert pour développer un projet dans le cadre d'un Master (Victor,

en M1 Manager digital et entrepreneuriat en assurances). Enfin l'expérience professionnelle acquise dans le cadre de l'alternance est un argument fort de leur CV.

Certains secteurs de TPE sont toutefois réticents au recrutement de jeunes en alternance et préfèrent recourir aux stages de fin d'études, une autre manière de constituer un vivier de futurs collaborateurs. Dans le jeu vidéo par exemple, l'offre de formation initiale au jeu vidéo est multiple en réponse à la vocation de nombreux jeunes pour ce métier passion. Toutefois, l'alternance est peu développée car elle correspond mal à l'organisation de l'activité par projets, mais aussi parce qu'on craint de voir de l'information stratégique sortir de l'entreprise. Stéphane Natkin, responsable des relations industrielles et internationales au Cnam Enjmin, explique cette réticence.

> *« Les gens du jeu vidéo ont horreur des formations en alternance. Pour diverses raisons, mais la raison essentielle, c'est qu'ils sont complètement en mode projet. C'est-à-dire, pendant 6 mois, le fait que… l'étudiant reparte pendant 15 jours ou 3 semaines... Plusieurs fois on s'est posé la question de l'ouvrir (le Master) sous forme de formation par apprentissage, mais on s'est heurté... je pense que ça serait très difficile. (…) Et aussi, les gens du jeu vidéo sont des gens qui sont sensibles en matière de… de secret industriel...»*

Le Master jeux et médias interactifs numériques de l'Enjmin n'est pas proposé en alternance pour ces raisons. Mais il est conçu dans une optique professionnalisante : les enseignants sont des professionnels de start'up de jeu vidéo, qui appliquent une pédagogie par projet. Deux stages en entreprise apportent également une expérience professionnelle en milieu et fin de cursus.

Dans une variété de secteurs, le renouveau de l'apprentissage pourrait donc à la fois répondre au souci d'opérationnalité des entreprises dans leurs recrutements de jeunes candidats et s'appuyer sur un regain d'intérêt des jeunes eux-mêmes pour ce mode de formation et d'intégration dans la vie professionnelle. L'évolution des attentes des jeunes génération en matière d'opérationnalité dépasse d'ailleurs le cadre des seules pédagogies de l'alternance. La dimension d'apprentissage sur des situations réelles est une tendance très forte, qu'elle soit mise en œuvre dans le cadre de l'apprentissage ou d'autres modes de coopération entre écoles et entreprises, telles que l'animation de pédagogies par projets par des professionnels.

Dans un tout autre champ, celui des projets d'évolution et de reconversion de salariés expérimentés, le nouveau dispositif de professionnalisation des adultes pourrait également être un atout pour les salariés petites entreprises. La ProA finance les formations permettant une montée en qualification (niveau de certification visé au moins égal à celui déjà détenu par le salarié sans dépasser le grade licence) avec un parcours calqué sur celui des contrats de professionnalisation (formation de 150 heures minimum, représentant 15 à 25% de la durée du contrat).

3 RENFORCER L'ACCES INDIVIDUEL DES SALARIES DES TPE/PME AU CEP ET AU CPF

- **Les avancées en termes de droits attachés aux personnes**

Rappelons brièvement la genèse de ces deux dispositifs récents, que la loi de 2018 entend déployer plus largement. La création du Conseil en évolution professionnelle (CEP) et du Compte personnel de formation (CPF) a été entérinée par la loi du 5 mars 2014, issue de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013. La loi de 2014 vise à rendre le salarié acteur de son parcours professionnel en favorisant l'acquisition de compétences en lien avec les réalités économiques. Grâce au compte personnel de formation, le professionnel

doit pouvoir à tout moment de sa carrière accéder à une formation certifiante ou qualifiante. Il peut également être guidé dans ses projets en se faisant accompagner par un opérateur de conseil en évolution professionnelle. A partir de 2019, le CPF de transition professionnelle complète ces dispositifs, en remplacement de l'ancien Congé Individuel de Formation (CIF).

- ***Quelques définitions actualisées en septembre 2019***

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) (service-public.fr)

« Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Il permet, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...). Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités. Le CEP est accessible à tout actif : salarié du secteur privé, agent du secteur public, travailleur indépendant, personne en recherche d'emploi, artisan, profession libérale, auto-entrepreneur, jeune sorti du système scolaire sans qualification ni diplôme. Chaque employeur doit informer ses salariés de la possibilité de recourir au CEP à l'occasion de son entretien professionnel. L'accompagnement de la personne dans le cadre du CEP est réalisé sur le temps libre. Un accord de branche ou d'entreprise peut prévoir les conditions dans lesquelles celui-ci peut être mobilisé sur le temps de travail.

Le CEP comporte les prestations suivantes : un entretien individuel pour analyser sa situation professionnelle, un conseil visant à définir son projet professionnel et un accompagnement dans la mise en œuvre de ce projet.

À l'issue de l'entretien, un document de synthèse est remis au bénéficiaire récapitulant son projet d'évolution professionnelle. Ce document présente la stratégie envisagée pour sa mise en œuvre (par exemple, une formation éligible au compte personnel de formation - CPF).

Jusqu'en 2019, la mission de Conseil en évolution professionnelle est assurée par les organismes habilités suivants : Pôle emploi, Association pour l'emploi des cadres (Apec), Mission locale, CAP emploi (pour les personnes en situation de handicap), Opacif (dont Fongecif). »

Le Compte personnel de formation (CPF) (service-public.fr)

« Le compte personnel de formation (CPF) s'adresse à toute personne, salarié, membre d'une profession libérale ou d'une profession non salariée, conjoint collaborateur, ou à la recherche d'un emploi. Il est utilisable tout au long de la vie active, pour suivre une formation qualifiante. Le CPF a remplacé le droit individuel à la formation (Dif) ; il alimente le compte personnel d'activité (CPA), qui permet à chaque salarié de réunir et d'accéder à tous les droits acquis au long de sa carrière tant en matière de formation, de chômage ou de pénibilité. Il est ouvert dès que le salarié entre sur le marché du travail. Le CPA est alimenté par le CPF, par le C2P ou compte personnel de prévention, établi lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité ainsi que par le Compte d'engagement citoyen (CEC), qui recense les activités de bénévole, de volontaire ou de maître d'apprentissage. Il ouvre droit à des heures de formation et à un accompagnement à la définition du projet professionnel.

L'utilisation du CPF relève de l'initiative du salarié. L'employeur ne peut donc pas imposer à son salarié d'utiliser son CPF pour financer une formation. Il faut l'accord du salarié et son refus d'utiliser le CPF ne constitue pas une faute.

Le CPF recense les droits acquis par le salarié tout au long de sa vie active et jusqu'à son départ à la retraite et les formations dont peut bénéficier personnellement le salarié.

Depuis janvier 2019, les heures de CPF sont transformées en euros à raison de 15 € par heure.

Les formations éligibles au CPF permettent notamment :

- d'acquérir une qualification (diplôme, titre professionnel, etc.),

- ou d'acquérir le socle de connaissances et de compétences,

- ou d'être accompagné pour la validation des acquis de l'expérience (VAE),

- ou de réaliser un bilan de compétences,

- ou de préparer l'épreuve théorique du code de la route et l'épreuve pratique du permis de conduire,

- ou de créer ou reprendre une entreprise

- ou, pour les bénévoles et volontaires en service civique, d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Pour avoir accès à ces informations personnalisées (droits, formations admises), le bénéficiaire doit se connecter au site internet dédié au compte personnel d'activité et ouvrir un compte en étant muni de son numéro de sécurité sociale.

La loi de 2018 renforce ces dispositifs et réorganise leur mise en œuvre dans une optique de massification. De plus, elle crée le Projet de transition professionnelle (ou CPF de transition professionnelle) qui remplace le Congé individuel de formation (CIF) depuis le 1er janvier 2019. »

Le Projet de transition professionnelle ou CPF de transition professionnelle (travail-emploi.gouv.fr)

Le projet de transition professionnelle se substitue à l'ancien dispositif du CIF, supprimé depuis le 1er janvier 2019 : il permet, en effet, une continuité de financement des formations longues de reconversion avec congé associé. Toutefois, ses contours et modalités d'accès ont évolué. Le projet de transition professionnelle est une modalité particulière de mobilisation du compte personnel de formation, permettant aux salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet.

Quelles sont les formations financées par le projet de transition professionnelle ?

Le projet de transition professionnelle peut être utilisé pour financer des formations certifiantes, éligibles au compte personnel de formation, destinées à permettre au salarié de changer de métier ou de profession.

Quelles conditions remplir pour pouvoir utiliser le projet de transition professionnelle ?

Pour bénéficier d'un projet de transition professionnelle, le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins vingt-quatre mois, consécutifs ou non, dont douze mois dans l'entreprise, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs. L'ancienneté s'apprécie à la date de départ en formation du salarié.

Par dérogation, des modalités particulières d'ancienneté sont prévues pour les salariés souhaitant réaliser leur projet de transition à l'issue de leur CDD (conditions similaires à l'ancien congé individuel de formation). La condition d'ancienneté n'est pas exigée pour :

- les personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapées (OETH) ;

- les salariés licenciés pour motif économique ou pour inaptitude, n'ayant pas suivi de formation entre leur licenciement et leur nouvel emploi.

Le CPF de transition professionnelle vise donc la validation de formations certifiantes accompagnant une reconversion professionnelle. En septembre 2019, des négociations interprofessionnelles étaient en cours pour préciser les modalités d'un accès par la VAE à des blocs de compétences composant ces certifications. Un moyen pour une large population en reconversion d'accéder à une certification correspondant au métier visé, par le biais de parcours individualisés permettant de reconnaître l'expérience antérieure et de cibler la formation sur les domaines restant à acquérir.

○ *De nouveaux opérateurs du CEP et du CPF en 2020*

L'année 2019 est une année charnière, préparant le transfert de ces dispositifs vers de nouveaux opérateurs sélectionnés par appels d'offres. En 2019, le CEP et le CPF de transition professionnelle restent mis en œuvre par les Opacif. A partir de 2020, ils seront sous la responsabilité des Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales (CPIR). Un appel

d'offres était en cours durant l'été 2019 pour sélectionner pour chaque région, l'opérateur du CEP à partir de 2020.

○ *Un faible accès des salariés des petites entreprises au CEP et au CPF*

Les rapports récents sur l'utilisation du CEP et du CPF pointent leur faible utilisation par les salariés des petites entreprises (voir infra). Pourtant, ces dispositifs à la main du salarié semblent particulièrement importants pour les salariés de TPME, qui n'ont pas l'appui d'un service RH pour anticiper leur évolution de carrière et sont moins souvent bénéficiaires de formations organisées par leur entreprise.

Notre enquête illustre l'intérêt du CEP et du CPF tant du point de vue des salariés que des dirigeants de TPME. Par exemple, une entreprise de cinéma d'animation s'appuie sur le CPF pour financer la formation de ses salariés sur les logiciels innovants requis pour la réalisation d'un projet de film d'animation en 3D (cf. monographie en partie 1). Concernant le CEP, les personnes rencontrées pour notre enquête ne connaissent pas le dispositif. Toutefois, celui-ci pourrait répondre à des besoins exprimés par un employeur pour ses salariés (voir infra).

Moyennant une forte sensibilisation des entreprises et des bénéficiaires, ces deux dispositifs pourraient devenir des leviers importants de développement des compétences des salariés des petites entreprises et de sécurisation de leurs parcours professionnels.

- **Le CEP à développer en direction des salariés, sans attendre l'étape du chômage ?**

En ce qui concerne le conseil en évolution professionnelle, le faible taux d'accès concerne l'ensemble des actifs selon le bilan « CEP, 4 ans de mise en œuvre. Ambitions, déploiement, effets, perspectives » réalisé par le CNEFOP fin 2018[6]. Selon les statistiques disponibles, le dispositif a majoritairement concerné les demandeurs d'emploi ; le rapport conclut que « l'accès des actifs occupés au CEP n'a pas été à la mesure de l'ambition, malgré les efforts réels des opérateurs ».

Objectif général de référence (extrait du rapport du CNEFOP)

« Garantir et promouvoir l'accès à un service de Conseil en évolution professionnelle universel et gratuit à tout actif en formulant la demande, quels que soient son âge, secteur d'activité, statut, qualification, territoire, et quelle que soit sa demande (faire le point sur sa situation professionnelle, élaborer et formaliser un projet) ou son projet (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...).

Selon les données analysées par le CNEFOP, les personnes enregistrées comme « salariés » en 2017 représentent seulement 7% des bénéficiaires : 6% sont en CDI et 1% en CDD. 0,2% des bénéficiaires sont par ailleurs identifiés comme actifs non-salariés ou indépendants. De fait, les entrées en CEP relèvent à 90% de demandes via Pôle Emploi et les Missions locales.

Par ailleurs, une note méthodologique du rapport (p.30-32) explique que les données statistiques relatives aux salariés sont incomplètes : « il n'existe pas, à notre connaissance, de données publiques sur le recours/ non recours pour les actifs occupés (hors ceux inscrits à Pôle emploi ou à l'Apec) ».

Enfin, pour la population salariée qui a pu être suivie, **il n'y a pas d'information disponible sur la taille de l'entreprise** qui l'emploie ; seules les données d'âge (71% de moins de 45 ans), de genre (52% de femmes), de niveau de qualification (76% Bac et infra Bac) et de lieu d'habitation ont été fournies, ainsi que la part de bénéficiaires ayant une reconnaissance en qualité de travailleurs handicapés (7%).

[6] Rapport CNEFOP 2018

Ces chiffres confirment que le CEP a eu un réel démarrage pour les demandeurs d'emploi, qui peut s'expliquer par le rôle joué par Pôle emploi dans ce sens, alors que le dispositif est encore peu connu par les salariés et très peu utilisé. Or, la vocation d'anticipation des parcours du CEP nécessiterait justement un recours au dispositif en cours d'activité professionnelle. A défaut, c'est après avoir perdu son emploi sans perspectives suffisamment claires pour rebondir professionnellement, que la personne décide de réfléchir à son projet et aux moyens de le consolider (par le bilan de compétences, la formation, la VAE, etc.). »

C'est une réalité qu'illustre aussi le témoignage d'une dirigeante de start'up de jeu vidéo que nous avons rencontrée pour notre enquête, dont l'entreprise a connu de très fortes difficultés économiques. Selon elle, les salariés des petites entreprises ont, beaucoup plus que les autres, besoin d'un interlocuteur externe pour faire le point sur leurs compétences et leur projet. Et ce pour au moins deux raisons : tout d'abord au moment des entretiens professionnels, la très grande proximité avec l'employeur nuit à la libre expression des éventuels projets de reconversion ; et deuxièmement, la réussite et la réactivité d'une petite start-up repose sur la mobilisation de chaque salarié, en particulier lorsqu'il faut se maintenir en cas de difficulté. Cette dirigeante défend le principe d'un bilan extérieur tous les trois ans qui aiderait chaque salarié à anticiper et à choisir son parcours professionnel futur (voir monographie en partie 1).

En réorganisant les opérateurs du CEP, la réforme de 2018 devrait permettre le réel démarrage de ce dispositif en direction des salariés et en particulier ceux des TPE. Un tel développement se répercuterait aussi potentiellement sur le développement de l'accès des salariés au CPF, qui est une des missions des conseillers en CEP.

- **Trois salariés de TPE bénéficiaires du CEP : problématique de handicap, entreprise en restructuration et « bore-out »**

Nous avons rencontré Stéphanie, Conseillère CEP au Fongecif, qui nous a décrit le cas de trois salariés de TPE qui l'ont consultée. Elle assure la mission dite de CEP2 dans cet organisme, c'est à dire qu'elle accompagne le bénéficiaire dans sa réflexion sur son projet professionnel ou sa démarche de formation. Une conseillère CEP1 lui a adressé ces trois personnes après avoir diagnostiqué le besoin d'un accompagnement sur le projet professionnel. A l'issue de l'accompagnement, les candidats ont été reçus par un conseiller CEP3, qui les a aidés à monter un dossier de financement concernant le bilan de compétences, la VAE ou la formation envisagée.

Ces trois cas sont représentatifs des problématiques de salariés de TPE que Stéphanie reçoit au Fongecif : en effet, le handicap est une cause majeure de consultation sur un projet de reconversion ; d'autres personnes ont un projet de mobilité par manque de perspective dans leur entreprise ; enfin certains anticipent la faillite de l'entreprise. Ces deux derniers cas peuvent s'accompagner de pathologies liées au stress, comme le *bore-out*.

  - ***M. A, carrossier dans un garage (45 ans), souffre d'une maladie chronique qui l'empêche désormais d'exercer son métier***

La pathologie de M. A est due aux produits inhalés durant sa carrière, mais elle est de cause exacte inconnue. Après plusieurs opérations chirurgicales restées sans résultat, sa Caisse d'Assurance Maladie l'a adressé au Fongecif pour faire financer un bilan de compétences. Réfractaire à la remise en question qu'implique un bilan, M. A a opté pour un travail d'orientation plus léger, accompagné par Stéphanie dans le cadre du CEP.

La réflexion a porté sur le métier de contrôleur expert dans le secteur de l'assurance auto, qui était une des pistes privilégiées de l'accompagné, compte tenu de son expérience diversifiée dans l'automobile et de sa connaissance de différents types de véhicules. Après avoir demandé un retour du médecin du travail sur le métier envisagé, Stéphanie a regardé avec lui

les moyens de réaliser ce projet : un diplôme d'Etat spécialisé dans l'automobile était requis, l'entrée en formation nécessitant un BTS. Un écart à franchir pour M. A, qui est titulaire d'un CAP. Ils ont réfléchi à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour accéder à un BTS en valorisant les différentes expériences de M. A et ses différents permis de conduire (B, Poids lourd).

Stéphanie l'a orienté vers un conseiller **VAE** de l'Education Nationale pour envisager le projet de BTS, le préciser et prendre connaissance des exigences du dispositif de VAE.

M. A dispose actuellement d'une indemnisation longue maladie d'un an et donc d'un délai qui lui permettrait de valider son BTS. Ensuite, le diplôme d'Etat pourrait être préparé dans le cadre du **CPF de transition professionnelle**, pour le financement de sa formation et de sa rémunération.

- ***M. B, technicien audiovisuel dans une petite entreprise rachetée par un groupe, a vu son poste se vider de son contenu***

L'entreprise d'audiovisuel dans laquelle travaillait M. B. s'est restructurée plusieurs fois et a été rachetée par une entreprise plus importante. Titulaire d'un BTS audiovisuel, M. B. avait une activité de montage au sein d'une équipe de techniciens. Les autres membres de l'équipe ont changé de service et il est resté seul sur un poste très restreint qui consistait désormais à visionner des images toute la journée pour déceler des défauts (un pixel manquant par exemple). Cet appauvrissement technique et social de son travail l'a conduit à déclencher un *bore-out*, avec des difficultés croissantes à aller travailler le matin.

Stéphanie lui a proposé de l'orienter vers une prestation de **bilan de compétences**, afin d'explorer son projet professionnel dans la réalisation de vidéos, une activité qu'il a développée comme loisir pour filmer les récits de vie de personnes âgées pensionnaires de maisons de retraite.

- ***M. C, documentaliste « mis au placard »***

M. C est documentaliste, un métier qui lui a permis d'affirmer sa soif de connaissances et ses qualités intellectuelles. En raison d'une évolution de l'activité de son entreprise, il a vu son poste se vider de son sens, situation qui a perduré plusieurs années et l'a conduit à une réelle perte d'estime de soi. Motivé par l'informatique qu'il a pratiquée pour son métier et ses loisirs, mais aussi par la dimension relationnelle du travail, il a conçu le projet de se reconvertir comme technicien de maintenance informatique.

L'accompagnement de Stéphanie a porté sur l'enquête auprès de professionnels et le contact avec un organisme pour candidater à une **formation au nouveau métier**. Celle-ci commence en septembre 2019. « Ce projet concret a permis à M. C de se remettre en selle, il est aujourd'hui dans un courant ascendant » conclut Stéphanie.

On le voit à travers ces trois exemples, le Conseil en évolution professionnelle peut aider des salariés en situation personnelle et professionnelle délicate, à prendre du recul pour envisager un projet d'évolution en dehors de l'entreprise. Ces trois situations déjà très dégradées plaident en faveur d'un accès au dispositif le plus en amont possible d'une crise identitaire due à une restructuration d'entreprise ou d'un handicap dû à une maladie professionnelle. Idéalement, un accès régulier des salariés des petites entreprises au CEP permettrait d'assurer une réelle gestion de carrière et d'optimiser les reconversions des personnes, dans leur intérêt, celui de leur entreprise et plus largement du marché du travail.

- **Favoriser l'accès des salariés des TPE au CPF par la co-construction du projet de formation avec l'employeur ?**

La réforme favorise la co-construction employeur-salarié d'actions de CPF, à travers la négociation d'accords de branches ou d'entreprises. Une modalité déjà pratiquée dans les faits, selon les statistiques des Opco. Intéressant comme dispositif financier pour les employeurs, le CPF co-construit pourrait se développer encore dans le cadre de la réforme, notamment en remplacement des périodes de professionnalisation non éligibles à la nouvelle ProA. Rappelons en effet que celle-ci requiert la validation d'un niveau de qualification supérieur à celui déjà détenu par le candidat, une exigence qui a généré un coup de frein des demandes de formation des entreprises en 2019 (M. Déjeans, Cifca). En effet, l'objectif d'accompagner des parcours transversaux ou de développer une poly-compétence ne semble pas compatible avec le dispositif ProA. Au-delà de ce nouveau besoin généré par la réforme du côté des employeurs, le CPF co-construit pourrait aussi satisfaire les salariés que nous avons rencontrés, qui semblent avant tout être intéressés par des formations très ciblées sur leur activité au sein de l'entreprise.

L'étude sur le CPF réalisée par la DARES en juillet 2018[7] révèle toutefois un faible accès des salariés de TPE au CPF. Elle porte sur quatre secteurs d'activité à travers le traitement des données de leurs Opco – Agefos PME, Constructys, Fafiec et Uniformation –, choisis pour la diversité de leurs besoins et pratiques en matière de formation professionnelle. Les quatre Opco sont également représentatifs de secteurs de petites entreprises, nous les avons également contactés pour notre enquête.

Les statistiques fournies par les quatre Opco présentent une constante, celle d'un faible accès au CPF des salariés des TPE (moins de 11 salariés) : alors que les entreprises de moins 11 salariés concentrent les effectifs majoritaires d'adhérents pour chaque Opco (en particulier pour Constructys, 91 %, Agefos PME, 90 % et Uniformation, 83 %), les bénéficiaires du CPF sont très peu issus de TPE. Par exemple pour Constructys, seulement 11% des dossiers CPF ont été montés pour des salariés de petites entreprises. Ce taux est proche pour le Fafiec et Uniformation (inférieur à 15%) et légèrement plus élevé pour Agefos PME (de l'ordre du tiers des dossiers). Si l'on s'intéresse plus largement aux moins de 50 salariés, ce constat est un peu moins marqué mais persiste.

Le CPF est mobilisé en premier lieu par les Opco pour financer des projets de formation en langues vivantes, ou, quand celui-ci assure la mission d'Opacif (Uniformation), pour financer le bilan de compétences et l'accompagnement VAE. Les formations informatiques viennent au second rang pour le Fafiec et ce rang est occupé par le CACES chez Constructys.

Le CPF est souvent co-construit par le salarié avec l'employeur. Les Opérateurs de compétences distinguent deux types de CPF selon qu'ils font l'objet d'une demande directe du salarié ou d'une demande commune, adressée au financeur par l'employeur. Dans les quatre secteurs, les dossiers CPF sont majoritairement co-construits entre l'employeur et le salarié, en particulier chez Constructys (73%) et au Fafiec (70%). En cas de co-construction, le dossier de financement est généralement réalisé par l'entreprise, avec la signature du salarié, après un accord sur le projet de formation.

On peut noter que la part des dossiers autonomes est toutefois relativement élevée au sein d'Agefos PME et d'Uniformation, où elle est supérieure à 40 %. Cela reflète d'importantes campagnes de communication directe auprès des salariés menées par ces deux Opco, notamment par le biais du Conseil en Evolution Professionnelle à Uniformation. Dans ce cas, le CPF est mobilisé à l'initiative du titulaire, qui adresse une demande de financement directement à son Opco de référence et réalise la formation hors temps de travail. Le titulaire

[7] Etude CPF DARES 2018 (à détailler)

peut être accompagné dans ses démarches par divers acteurs, notamment son conseiller CEP ou son organisme de formation.

Au-delà des efforts de communication à généraliser en direction des salariés pour leur faire prendre conscience de l'intérêt d'utiliser leur CPF, on peut faire l'hypothèse que ces deux modalités d'accès au CPF peuvent répondre à deux types de besoins spécifiques des salariés eux-mêmes. L'accès autonome serait réservé à un projet individuel de reconversion hors de l'entreprise, alors que la co-construction avec l'employeur serait privilégiée dans les autres cas.

En effet, dans notre enquête, il est intéressant de noter que les formations les plus opérationnelles intéressent particulièrement les salariés rencontrés, y compris d'un point de vue personnel. Dans le cinéma d'animation, par exemple, ils penchent pour des formations réalisées au sein de l'entreprise, sur des logiciels requis par un projet en cours, plutôt qu'à l'issue d'une mission. Dans l'assurance, une salariée expérimentée estime n'avoir consolidé que les apprentissages mis en œuvre directement sur son poste de travail au retour de formation. Enfin, les ouvriers du bâtiment sont particulièrement demandeurs de techniques acquises lors de leur mise en œuvre sur le chantier, soit par le relais de leur chef d'équipe soit par celui d'un expert extérieur.

La co-construction du CPF peut ainsi être un moyen à privilégier pour développer le CPF, pour les « formations de perfectionnement ». La formation organisée avec l'employeur en relation avec l'activité exercée peut sembler la plus pertinente en termes de fraîcheur des innovations approchées, de facilité d'apprentissage et d'adaptation des savoirs aux besoins. Dans l'esprit des négociateurs de l'ANI du 22 février 2018, la co-construction présente aussi un intérêt financier pour le salarié, à travers un sur-abondement effectué par l'employeur, qui permettrait de financer une part plus conséquente des coûts pédagogiques.

Il s'agit justement d'une modalité encouragée par la réforme de 2018 dans le cadre des négociations collectives d'entreprises et de branches, qui pourront établir les conditions de co-construction du CPF entre employeurs et salariés. Rapporteure de la réforme de la formation professionnelle de l'Assemblée Nationale, Catherine Fabre s'est exprimée sur la philosophie de la loi du 5 septembre 2018, qui s'étend volontairement peu sur le sujet, afin de « laisser le champ de la co-construction à la main des partenaires sociaux dans le cadre d'accords de branche ou d'entreprise » signés pour trois ans.

Ainsi, la négociation de branche sera décisive pour la mise en œuvre du CPF et l'accès des salariés des TPE/PME. Les négociateurs de l'ANI insistent sur ce point, mais aussi sur la nécessité d'un contrôle sérieux de la mise en œuvre, afin d'éviter les dérives d'un CPF co-construit qui viendrait par exemple financer des formations obligatoires hors temps de travail…

En revanche, en cas de projet de reconversion bien sûr, l'accès autonome semble préférable pour préserver la confidentialité du projet. Le CEP (lui aussi mobilisé de manière autonome) prend alors tout son sens à la fois pour aider le salarié à préciser son projet professionnel et à articuler un parcours de formation cohérent.

Plus généralement, le CPF est un dispositif qui devrait accompagner davantage l'accès à la certification, qui est une préoccupation de salariés que nous avons rencontrés chez un petit courtier d'assurance par exemple. Ce dispositif pourra s'appuyer pour cela sur la réforme en cours des certifications professionnelles, qui en étant redéfinies par blocs de compétences transversales, favorisent l'individualisation et l'allègement des parcours de formation. Cette évolution à la fois plus réaliste pour un public d'adultes et plus économe pour le système de formation professionnelle, devrait permettre à un plus grand nombre de candidats d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat reconnu sur le marché du travail. Dans ce sens, les récentes lois sur la formation continue apportent progressivement des moyens de sécurisation des parcours professionnels, conformément aux objectifs définis dès l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003.

4 CONSOLIDER LES MODES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES USUELS DES TPE/PME : UNE DEFINITION PLUS SOUPLE DE L'ACTION DE FORMATION

Depuis la loi de 1971 sur la formation professionnelle, la priorité donnée par la législation française au contrôle de la réalité des heures consacrées à la formation a pu être défavorable aux petites entreprises. En effet, les pratiques de développement des compétences y sont essentiellement informelles, à travers la « formation sur le tas », le tutorat non formalisé exercé par les collègues ou l'employeur, etc. Ainsi, la notion de formation interne imputable sur les fonds de la formation professionnelle a longtemps été rattachée à sa gestion par le service formation de l'entreprise, entité inexistante dans une TPME. Et sans formation interne reconnue, la seule piste officielle – et finançable - de développement des compétences consistait à recourir à un organisme de formation externe, une modalité beaucoup moins pratiquée dans les TPE.

Cette analyse semble confirmée par notre terrain d'enquête, les petites entreprises rencontrées faisant jusqu'à présent peu appel aux financements de la formation professionnelle pour accompagner le développement des compétences de leurs salariés. A l'inverse, l'élargissement de la notion d'action de formation ouvrirait de nouvelles perspectives aux petites entreprises, selon les acteurs institutionnels que nous avons rencontrés.

Dans le secteur la culture par exemple, Yves Muchembled, Directeur du réseau régional de l'Afdas, estime que c'est l'hybridation des modalités pédagogiques, favorisée par l'évolution des pratiques d'accès à la connaissance, qui constitue désormais un véritable levier au développement des compétences des salariés de petites entreprises. Ce responsable de l'Afdas imagine des scénarios dans une optique d'économie de temps et de moyens, fondés sur « des systèmes d'hybridation entre un apport théorique sous forme de supports sur ordinateur ou tablette, permettant l'appropriation individuelle quand la personne le souhaite, car la contrainte temps sera de plus en plus forte. Une partie en formation en situation de travail, qui sera de plus en plus importante car l'Afest va être reconnue : une part de l'acquisition des compétences sera faite par la pratique du geste métier, donc en situation de travail. La troisième partie avec un formateur dans un rôle plus individualisé 'd'animateur-coach-référent', qui s'appuiera sur un système de communication distancielle avec le stagiaire, associé à une logique d'évaluation ». Un tel système hybride pourrait ainsi répondre à la fois aux aspirations des salariés qui s'intéressent à la diversité des modalités pédagogiques, aux attentes des entreprises en termes d'agendas et de financements et enfin plus globalement à l'équilibre du système de formation professionnelle à travers les économies réalisées sur les coûts pédagogiques.

- **Nouveau cadre législatif permettant de reconnaître la formation « sur le tas »**

L'ancien cadre juridique trop restrictif éclaire l'attitude parfois réticente des dirigeants de TPE vis-à-vis de la formation professionnelle, jugée inutile et coûteuse par certains de nos enquêtés. En effet, c'est très souvent en dehors de ce système que leurs salariés développent leurs compétences et leur professionnalisme, qui peut être néanmoins très pointu. Dans le second-œuvre du Bâtiment par exemple, le professionnalisme d'une entreprise enquêtée repose sur dix années de montée en compétences de ses compagnons, d'abord en apprentissage, puis en travaillant avec des collègues plus expérimentés.

○ *Les limites de la formation « sur le tas » en termes de sécurisation des parcours*

Si l'entreprise peut être un bon lieu d'apprentissage informel lorsque tout va bien, elle peut aussi se révéler insuffisante en cas de difficulté de l'entreprise ou de désengagement du salarié. Il est alors utile de pouvoir faire état de son professionnalisme auprès des autres employeurs potentiels, en attestant des formations suivies, à travers une certification reconnue par exemple.

La formation sur le tas peut alors présenter certaines lacunes pour sa transférabilité dans d'autres contextes professionnels, si elle ne s'accompagne d'aucune garantie externe à l'entreprise. En particulier, dans le cas où l'entreprise accuse un retard sur l'évolution d'un secteur, la formation sur le tas intègre moins les dimensions prospectives que pourraient apporter une ouverture sur l'extérieur ou un échange avec des experts du secteur. Et plus généralement, la dimension d'anticipation des parcours professionnels n'est pas une priorité dans le cadre de la formation « sur le tas » traditionnelle. En cas de difficulté économique de l'entreprise – ou de reprise incertaine lors du départ en retraite du dirigeant – une mise à jour des compétences et la validation d'une certification peuvent être nécessaires pour se repositionner sur le marché du travail.

C'est pourquoi la consolidation et la reconnaissance de la formation informelle dans le cadre des dispositifs de formation en situation de travail (Afest), au sein de la loi du 5 septembre 2018, est potentiellement une véritable avancée pour permettre aux salariés des TPME de faire valoir l'expérience et la formation qu'ils ont acquises en travaillant.

○ *La formation en situation de travail reconnue par la loi, une perspective de qualité pédagogique et de traçabilité des compétences des salariés des TPME*

La loi du 5 septembre 2018, clairement positionnée au service de la société de compétences, pose un cadre favorable au développement de formations et de certifications de qualité. Elle renforce aussi les moyens d'accompagnement des salariés.

La nouvelle définition de l'action de formation, beaucoup plus ouverte, est une des principales avancées de la réforme en cours. Désormais, l'action de formation est « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ».

En particulier, la formation en situation de travail y est encouragée dans le cadre des différents dispositifs de financement existants (contrats en alternance, POEI, POEC, CDDI, emplois tremplin etc.), mais aussi pour accéder à la certification (certificats de qualification professionnelle notamment).

Le rapport Beauvois rappelle et explicite le nouveau cadre légal de l'action de formation (voir encadré ci-après).

Rapport Beauvois (extrait)

a. Une nouvelle définition de l'action de formation qui contribue à placer l'accompagnement au cœur de la démarche du développement des compétences.

Ainsi, l'article L. 6313-2 CT issu de la loi du 5 septembre 2018 pose une nouvelle définition des objectifs et de l'action de formation, désormais définie comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel ». Une action de formation doit donc faire l'objet de modalités d'apprentissage identifiées :

- Pouvant comprendre des séquences de positionnement pédagogique, de formation et d'accompagnement de la personne qui suit l'action et dont les acquis sont évalués,

- Réalisée en tout ou partie à distance et/ou en situation de travail.

Cette définition est une invitation faite aux acteurs de revenir aux fondamentaux d'une approche de la compétence conçue comme « *une combinatoire de ressources finalisées, contextualisées, construites et reconnues* » (ANI de février 2018).

Il est impératif de renforcer les dimensions « contextualisées, construites et reconnues » de la formation professionnelle quelle que soit la modalité de formation/développement des compétences choisie :

- Développer les formations en entreprise au poste de travail (contrats en alternance, POEI, POEC, CDDI, emplois tremplin etc.) avec la mobilisation active des entreprises.

- Développer les pédagogies mobilisant des contextes réalistes de travail (qualité des plateaux techniques, *serious game*, réalités augmentées ...), et accompagnant la sélection de stages en entreprises associés à une vraie démarche pédagogique partagée entre l'organisme de formation, le stagiaire et l'entreprise.

Il importe que l'ensemble des professionnels concernés, et particulièrement les opérateurs du CEP, prennent la mesure des évolutions de pratiques que cela va induire, par exemple dans la façon de parler de l'opportunité de suivre une formation à un adulte peu enclin à « retourner sur les bancs de l'école ».

Dans l'esprit de la loi du 5 septembre 2018, la mise en œuvre concrète de l'Afest est laissée à la main des acteurs, avec une approche de la compétence conçue comme « une combinatoire de ressources finalisées, contextualisées, construites et reconnues » (ANI de février 2018). Très opérationnelle, l'Afest repose sur la formalisation des activités et des savoir-faire à transmettre, une prestation qui sera désormais proposée aux petites entreprises par les Opco.

○ *Les prémisses de la loi et les expérimentations Afest de 2015-2018*

Des approches similaires ont déjà été pratiquées antérieurement à la réforme au sein de plusieurs branches, notamment dans le cadre des expérimentations lancées par la DGEFP en 2015 et qui ont permis pendant plus de trois ans, de répertorier des pratiques diversifiées, adaptées aux contextes professionnels concernés. En particulier, deux secteurs de notre terrain d'enquête ont été impliqués dans ces expérimentations, la Construction (Capeb et Constructys) et la Culture (Afdas).

La Capeb et Constructys ont expérimenté l'Afest dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouveau CQP Métallier serrurier[8] – Fabricant installateur d'ouvrages métalliques du bâtiment, pour lequel les CPNEFP conjointes du BTP avaient décidé de privilégier la formation chez l'artisan dès sa création en 2015. Mis en œuvre dans un premier temps à titre expérimental, ce CQP visait à renforcer l'autonomie des salariés, tout en mobilisant un financement qui permette aux artisans de prendre le temps de transmettre dans le cadre des travaux à réaliser. Les artisans ayant participé à l'expérimentation Afest estiment que l'objectif a été atteint, avec des salariés qui ne sont plus seulement des exécutants, mais sont capables de s'organiser et de dialoguer avec le client. La formation en situation de travail les a entraînés à travailler sur l'organisation de leur travail et sur leurs méthodes, à chercher eux-mêmes les solutions. Elle a également modifié leurs habitudes en multipliant leurs échanges avec les autres corps de métier, avec les interlocuteurs extérieurs et avec leurs propres collègues. Enfin elle leur a permis d'accéder à de nouvelles activités. Du point de vue des conditions d'organisation de l'Afest, l'expérimentation a permis de mettre en évidence le besoin incontournable d'accompagnement des petites entreprises par un cabinet ou un organisme de formation qui joue en quelque sorte le rôle d'un service formation externalisé. Cette recommandation a été intégrée par l'Opco Constructys, en mobilisant des financements pour cet accompagnement à deux étapes : celle de l'ingénierie de formation en amont de l'Afest et celle de l'accompagnement des salariés formés dans une démarches de réflexivité sur leur travail et leurs apprentissages.

De son côté, l'Afdas a expérimenté l'Afest dans neuf entreprises, dont trois comptent moins de 50 salariés : une entreprise de publicité, une d'audiovisuel/production cinéma et une

[8] Voir Rapport final expérimentation Afest pp.193-206

d'exploitation cinéma.[9] Une enquête réalisée auprès des apprenants et de leurs managers à l'issue de l'expérimentation a confirmé l'efficacité de l'Afest à différents niveaux. Tout d'abord elle a relevé un bénéfice important pour l'apprenant. Les managers pointent principalement le développement de compétences directement utiles dans l'activité du salarié, la qualité des productions et la consolidation de la confiance en soi des apprenants en tant que professionnels. Les apprenants eux-mêmes estiment avoir amélioré la compréhension de leur rôle dans l'entreprise, avoir pris du recul sur leur activité, mais aussi avoir développé de nouvelles relations au sein de l'entreprise. Selon les managers et dirigeants des entreprises, l'Afest a également eu des retombées positives plus larges sur l'ensemble de l'entreprise, en matière de relations de travail et de qualité du management (managers ayant renforcé leur expertise et leur démarche pédagogique), d'organisation de l'activité (structuration des process de travail) et de gestion des ressources humaines (la démarche Afest a été l'occasion d'outiller la fonction RH).

Dans un autre secteur concerné par ces expérimentations, Nathalie Lucas, coordinatrice du dispositif Afest d'Opcalim en Bretagne, nous a rappelé l'existence de pratiques similaires antérieures, à travers l'Opération Transfert de Savoir-faire qui fonctionne avec succès depuis une dizaine d'années dans l'Alimentaire à destination des PME : destinée aux formateurs internes, cette action leur permet d'acquérir les basiques de la posture de formateur, avec l'appui solide d'un consultant à la formalisation des compétences attendues et des activités : deux jours sont consacrés à la formalisation et deux jours à la création d'outillage pédagogiques et à l'animation-délivrance du message.

Aujourd'hui, analyse Nathalie Lucas, l'Afest va un peu plus loin dans la description des prérequis en amont de la formation. Cela amène à s'interroger sur les compétences de base des salariés pour partir d'où ils sont, pour adapter la pédagogie en fonction, voire pour envisager une formation aux savoirs fondamentaux en amont de la formation. Toutefois, l'Afest semble répondre à un réel besoin des entreprises et présenter des opportunités en termes d'accès à la certification des salariés de l'Alimentaire : « L'Afest est souple, on la met en place quand on veut et on revient autant de fois qu'il faut sur un geste pour l'assimiler. Pour des gens concrets, c'est tout à fait parlant » (voir infra).

Nous examinons plus particulièrement au sein du paragraphe ci-après les suites des expérimentations Afest au sein de deux secteurs : l'alimentaire et l'hôtellerie restauration.

- **Des projets de formation en situation de travail pour attirer de futurs professionnels**

La formation en situation de travail présente des opportunités variées pour les petites entreprises. Attirer et fidéliser des salariés sur des métiers en tension en est une, qui nous a été rapportée par des responsables de projets d'Afest au sein de plusieurs Opco. Dans les petites entreprises situées en milieu rural, la combinaison Afest et Préparation opérationnelle à l'emploi, organisée sur une durée de trois mois, répond bien à un objectif de recrutement rapide avec une formation sur mesure, en particulier pour des candidats peu qualifiés qui ont besoin d'un sas de (ré)adaptation au monde du travail.

Dans l'Alimentaire par exemple, observe Nathalie Lucas, l'expérimentation Afest coordonnée par la DGEFP de 2015 à 2018 a révélé un fort intérêt des petites entreprises pour cette modalité. Dans la filière laitière en particulier, la POE est une étape d'adaptation qui permet à l'entreprise et au candidat de confirmer le projet professionnel commun. Les personnes recrutées étant issues d'autres métiers et formations que l'agro-alimentaire, la POE les prépare à occuper les métiers de premier niveau de qualification dans le secteur et leur permet

[9] Idem, pp.26-48 du rapport

de découvrir un nouveau milieu professionnel. La formation est centrée sur un socle de cinq compétences transférables au sein des industries de l'agro-alimentaire : qualité hygiène ; comportement adapté en termes de droits et devoirs de chacun ; travail en équipe ; capacité à communiquer ; usages des outils numériques. Dans certains cas, un contrat de professionnalisation davantage centré sur les compétences métier succède à la POE. Des candidats sont par exemple formés à la conduite de ligne de coopérative laitière dans ce cadre.

Dans la Restauration également, un dispositif pilote combinant Afest et POEC est lancé à Arras en juin 2019. Il s'inscrit dans la continuité des actions conduites par le Fafih au sein de deux hôtels-restaurants de Tulle de 2015 à 2017 dans le cadre de l'expérimentation DGEFP, qui ont permis aux candidats de valider respectivement un CQP Commis de cuisine et un CQP Serveur en salle option sommellerie.

Le nouveau projet Afest est réalisé en réponse à un appel d'offres de la Région Hauts-de-France, qui vise à former en POEC des demandeurs d'emploi dans les TPE du secteur HCR, et à leur permettre un accès à la certification en validant tout ou partie d'un CQP de la branche. Cette commande répond au double constat que beaucoup de salariés des TPE du secteur n'ont aucune qualification reconnue et que la VAE est mal adaptée à ces publics. De plus, elle répond aux besoins des entreprises, qui connaissent des difficultés de recrutement en dépit des nombreuses formations existantes aux métiers du secteur. Les hôteliers-restaurateurs ressentent un besoin de formation complémentaire pour que les personnes qu'ils embauchent soient capables de délivrer une prestation conforme aux attentes de leur clientèle en matière de qualité de service, de standing, de style, etc.

Ancien Directeur du CFA de Tulle impliqué dans l'expérimentation sous l'égide de la DGEFP, Frédéric Aubreton, a créé le cabinet Pro Sapiens et accompagne régulièrement le Fafih dans le développement du dispositif Afest au sein des entreprises au niveau national. Ce partenariat a commencé par une action destinée à des demandeurs d'emploi en région Nouvelle Aquitaine. Il se poursuit en 2019 par le projet d'Arras, qui inclut à la fois des demandeurs d'emploi en POEC et des salariés en poste dans des petits établissement, sur les métiers de serveur et de commis de cuisine.

Le projet d'Arras est développé avec un organisme de formation spécialisé dans la restauration, « A l'école des chefs », créé par Stéphane Delrue en 2015. Le public de « A l'école des chefs » est composé à 50% de personnes en reconversion et à 50% de personnes en insertion, sachant qu'un organisme « jumeau », s'occupe de la formation des salariés. Professionnel du secteur, Stéphane Delrue connaît bien les restaurateurs d'Arras ainsi que le système de la formation professionnelle. Il a sélectionné 16 entreprises qu'il estime bien armées pour assurer une formation en situation de travail sur les métiers visés. Celles-ci sont rémunérées par le Fafih pour la mission de formation qu'elles réalisent, sur un forfait d'environ 2000 euros pour trois mois de formation.

- ***Le principal objectif du projet Afest-POEC d'Arras : susciter un sentiment d'appartenance professionnelle***

Pour Frédéric Aubreton, il est clair que le dispositif développé à Arras ne vise pas la formation de professionnels aguerris. Il s'agit surtout de susciter l'adhésion pour attirer des personnes motivées dans le secteur, de leur « mettre le pied à l'étrier ». De fait, la formation réalisée en POEC ne vise pas nécessairement l'acquisition complète d'un CQP. Les deux CQP Serveur et Commis de cuisine ont récemment été redéfinis en blocs de compétences, ce qui permet une validation partielle dans une optique d'individualisation des parcours. Pour les demandeurs d'emploi en particulier, il s'agit de valider les blocs de compétences incontournables pour s'insérer professionnellement.

Les techniques professionnelles sont principalement acquises à travers des situations de formation qui se déroulent en entreprise, et sont complétées par un temps de présentiel au centre de formation de la Citadelle d'Arras. La formation réalisée en entreprise **repose sur**

l'explicitation de situations de travail, avec l'appui du consultant qui accompagne le tuteur et l'apprenant dans cette démarche.

Les objectifs d'acquisition de compétences s'appuient sur le référentiel de chacun des deux CQP, qui est retranscrit au regard des situations de travail rencontrées dans l'entreprise. Ce travail spécifique est conduit par le restaurateur et/ou le tuteur, accompagné(s) par l'expert métier externe. Il vise à définir des situations de travail formatrices, sur lesquelles repose le dispositif pédagogique. Le positionnement des compétences de l'apprenant est réalisé par rapport à ce référentiel, afin de prendre en compte son expérience et de cibler l'apprentissage uniquement sur les domaines non acquis.

Une formation en centre est réalisée en complément de la formation en situation de travail. Elle est animée par un ancien chef étoilé, sur une durée de 105 heures, Elle porte notamment sur ce qui ne peut pas être acquis en entreprise – l'hygiène et la sécurité alimentaire (HACCP), la sécurité et la santé au travail (SST)… –, mais aussi sur les savoir-être professionnels – respect des horaires, travail en équipe, etc. Elle comporte aussi un projet de réception à organiser au sein du restaurant d'application du centre de formation d'Arras.

- ***La vidéo, vecteur d'apprentissage, de reconnaissance et de motivation***

Le dispositif Afest développé par le cabinet Pro Sapiens privilégie la vidéo comme outil pédagogique adapté à des métiers où la compétence repose sur des gestes professionnels. Certaines séquences sont en effet filmées intégralement pour pouvoir être visionnées et commentées ensuite, avant de rejouer et de filmer à nouveau la séquence pour l'améliorer… Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre non pas un geste mais un process, l'apprenant est filmé en train d'expliquer la manière dont il a procédé.

Outre cette dimension pédagogique, la vidéo est utilisée pour la mise en œuvre de l'évaluation à distance par des pairs, qui sont en réalité des « stars du milieu », ce qui contribue à une forte valorisation de l'apprenant, motivante pour l'exercice du métier, explique Frédéric Aubreton :

> *« La vidéo permet de créer de l'identité professionnelle : le film montre ce qu'on sait faire, est validé par des personnes autorisées de la profession, c'est une vraie valorisation ; or, le sentiment d'appartenance professionnelle est un levier très fort ».*

Dans l'exemple de la formation d'Arras, l'Afest s'avère être un dispositif capacitant prometteur pour le recrutement de personnes peu qualifiées sur des postes d'entrée dans un métier. L'apprentissage des comportements et des gestes métiers en situation de travail réelle avec des pairs, mais aussi la validation par un cercle plus large de professionnels autorisés, remportent un réel succès auprès de publics fragilisés qui apparaissent remobilisés pour une activité professionnelle. De ce point de vue, cette méthode pédagogique très articulée avec l'activité, mobilisant l'apprenant dans l'analyse et la valorisation de son travail, n'est pas sans rappeler la mission Nouvelle qualification dirigée par Bertrand Schwartz dans les années 1990 et son ouvrage « Moderniser sans exclure » (1994). Elle s'enrichit aussi d'innovations : il est intéressant d'observer la valeur ajoutée par les technologies numériques à ce type d'approche, en particulier le potentiel accru d'évaluation / valorisation des compétences à distance via une plateforme pédagogique internet dédiée.

Dans un objectif de modernisation plutôt que d'insertion, l'exemple suivant relatif à la transition énergétique dans les métiers du bâtiment est également un terrain prometteur de développement de la formation en situation de travail.

- **La formation en situation de travail pour accompagner la transformation des métiers**

Ainsi, les évolutions récentes de la formation professionnelle en faveur des apprentissages expérientiels – reconnaissance de la formation en situation de travail, accès à la certification mixant formation et VAE, débats sur les compétences transversales… – dans un contexte de très forte transformation du travail – révolution numérique, transition énergétique…–, remet au goût du jour des réflexions anciennes sur les fondements même de la formation professionnelle, nécessaires dans un contexte de forts changements. Paul Santelmann, Directeur de la Veille "emploi & qualifications" à l'AFPA, est revenu avec nous sur les grandes périodes de la formation professionnelle depuis l'après-guerre de 1939-1945, autour de la formation intégrée au travail et de la formation en situation de travail.

Paul Santelmann rappelle en effet que la Formation intégrée au travail est un système initié par l'Afpa dans les années 1980 afin de réformer le système d'externalisation des fonctions formatives de l'entreprise, qui avait fondé l'Afpa dans l'après-guerre. La reproduction dans les centres Afpa des conditions de travail s'était en effet avérée trop coûteuse à l'usage, en particulier le renouvellement d'équipements techniques à jour de modernisations de plus en plus rapides. Ainsi, « l'anti-modèle d'alternance » à l'origine du développement des centres Afpa est remis en cause par l'introduction de la Formation intégrée au travail, qui sera pratiquée en partenariat avec les entreprises dans les années 1980-1990, permettant en particulier une meilleure articulation avec leur GPEC. Au début des années 2000, l'Afpa devra interrompre ces démarches de FIT à la demande du Ministère du travail. Notons aussi qu'à la même époque, les démarches hybrides de formation et de validation de l'expérience de l'Afpa en vue de l'accès à un titre professionnels prennent fin, en application de la loi de 2002 sur la VAE, qui rattache ceux-ci au directement ministère.

La récente reconnaissance de la formation en situation de travail par la loi de 2018 a d'ailleurs conduit l'Afpa Transition à s'inspirer des anciens dossiers de formation intégrée au travail pour définir une ingénierie pédagogique dédiée au CPF de transition professionnelle : celle-ci est fondée sur des démarches d'analyse du travail dans une optique de transferts de compétences d'un emploi à un autre…

Dans le secteur du Bâtiment, le dispositif de formation intégrée au travail que nous avons décrit en partie 1, observé sur le chantier d'Hornaing (Hauts-de-France) doit s'enrichir d'un module réalisé dans le cadre de la Formation en situation de travail. On l'a vu en première partie, la FIT2.0, réalisée dans des containers d'expérimentation pédagogique sur les sites des chantiers, permet de commenter au fur et à mesure les techniques d'isolation thermique mises en œuvre et de débattre entre professionnels des différents métiers impliqués sur le chantier en cours. Cette démarche pédagogique de terrain est animée par des formateurs externes pointus en matière de rénovation énergétique et de connaissance des chantiers.

Dès 2020, le parcours de formation sera complété par un module réalisé en situation de travail réelle dans les logements à rénover. Constructys se mobilise avec les deux organismes de formation impliqués dans la FIT pour définir le nouveau programme de formation consacré aux techniques d'intervention sur la ventilation, qui sera réalisé dans le cadre de l'Afest. Ils travaillent aussi sur un référentiel de compétences relatif à la coopération entre les différents corps d'état sur le chantier. La dimension de réflexivité de l'Afest renforcera la démarche pédagogique existante dans le cadre de la FIT, explique Ronan Segalen.

L'intervention des formateurs de l'organisme à côté du chantier est un atout incontournable du dispositif qui sera maintenu. Elle répond bien au cadre réglementaire de la Construction, qui prévoit une délimitation stricte des responsabilités. De plus, le container pédagogique permet de tester à loisir les différentes techniques avant leur mise en œuvre réelle. En revanche, la nouvelle législation sur la Afest permettra de compléter le parcours FIT 2.0 par un retour d'expérience effectué avec les compagnons à la fin du chantier : l'explicitation sera réalisée lors de la visite de plusieurs logements rénovés ayant soulevé des problématiques spécifiques

au cours du chantier. Ce débriefing permettra de consolider les acquis, dans la philosophie de la formation en situation de travail.

L'assouplissement de la notion d'action de formation par la loi du 5 septembre 2018 (cf. paragraphe 3.1) et l'opportunité qu'elle ouvre de combiner au sein d'un parcours plusieurs modalités pédagogiques, présente ainsi des perspectives intéressantes pour les entreprises et les acteurs de la formation. En effet, notre enquête a permis de relater deux projets d'Afest, répondant respectivement à des enjeux d'intégration de nouveaux salariés ou de montée en compétences de salariés au sein de petites entreprises. Dans les deux contextes, l'Afest est combinée avec un programme de formation assuré par des formateurs externes : formation aux normes de sécurité et aux savoir-être professionnels dans la restauration à Arras, formation aux techniques de rénovation énergétique des bâtiments sur le chantier-école d'Hornaing.

La possibilité de combiner formation réalisée en situation de travail, formation externe en présentiel, e-learning et évaluation à distance dans un même parcours apporte à la fois les avantages de l'individualisation, de l'opérationnalité et de l'économie de moyens. La loi de 2018 permet d'encourager des initiatives pédagogiques de qualité non seulement en mixant ces moyens mais aussi en leur apportant un soutien financier, l'accompagnement d'experts, etc. Des atouts pour les dirigeants comme pour les salariés, mais aussi pour l'amélioration qualitative des pratiques pédagogiques et de leurs résultats en termes de développement des compétences dans les petites entreprises.

Mais la nouvelle définition légale de l'action de formation ouvre aussi une perspective plus large à la formation tout au long de la vie, qui pourrait investir davantage un rôle de capacitation des collectifs de travail et de consolidation des identités professionnelles au sein même des entreprises. Dans un contexte de fort changement des univers professionnels, elle contribuerait ainsi à répondre davantage aux besoins de salariés désormais concernés par des changements réguliers de poste, d'entreprise, voire de métier au cours de leur vie professionnelle, qui s'interrogent sur le sens de leur engagement au travail. En retour, des salariés remobilisés répondraient mieux aux attentes exprimées par les employeurs en termes de savoir-être et d'engagement de leurs équipes.

On peut ainsi faire l'hypothèse que le rétablissement du lien formation-emploi – au-delà des efforts pour adapter l'offre de formation et de certification aux besoins de l'activité des entreprises - passe par l'exigence d'une véritable évolution en profondeur de la pédagogie des adultes. La démarche de réflexivité sur le travail, officialisée par la loi de 2018 dans le cadre de l'Afest, est en l'occurrence un axe de développement pédagogique intéressant à plusieurs titres. En effet cette démarche, prônée par L. Vygostski dès le début du XXème siècle, a fait ses preuves en matière de développement de l'individu et de ses apprentissages. Elle a été notamment utilisée pour consolider les acquis de l'expérience dans le cadre de la VAE (Clot Y., Prot B., 2013 ; Prot, 2015). Pratiquée en groupe, elle peut favoriser un développement de l'autonomie et du sens des responsabilités, en contribuant à consolider les identités professionnelles au sein du collectif de travail. Pour Yves Clot et Sandrine Caroly, c'est en effet la discussion entre deux ou plusieurs professionnels sur la manière de bien pratiquer leur métier qui permet de « capaciter » les collectifs de travail pour qu'ils deviennent une ressource pour chacun, notamment en termes de compétences et de développement de l'autonomie professionnelle : « La capacitation des collectifs de travail constitue une dynamique permettant au collectif de devenir une ressource pour faire face aux multiples tensions qui le traversent. En permettant l'acquisition de capacités individuelles et collectives d'exercice du métier, de délibération et d'imputation, un collectif de travail *« capacité »* peut devenir une ressource pour ses membres en permettant le partage des connaissances, les régulations de l'activité, la construction d'un sens du travail, la protection de l'autonomie professionnelle, la prise de risque face à l'aléa et l'incertitude. Un tel collectif, et dans ces conditions, permet aux individus de ne pas être isolés, de pouvoir créer des zones d'action dans et en dehors des marges de manœuvre disponibles, d'apporter des références et des moyens de réélaborer les règles en fonction des conflits de but rencontrés » (Caroly, Clot, 2004).

Au-delà de sa dimension pédagogique, la formation en situation de travail pourrait donc contribuer à résoudre les contradictions actuelles d'un univers de travail de plus en plus changeant et individualisé. Elle pourrait réduire le mal-être observé dans de nombreuses entreprises, qui conduit à une perte d'efficacité des collectifs de travail lorsque chacun « surveille ses arrières » ou se protège en rejetant les responsabilités. Les sociologues Christine Audoux, Anne Gillet (2019) et Florent Champy (2012) insistent sur la dimension de prévention des risques professionnels des méthodes d'analyse du travail : « En effet, l'exercice du jugement conforté par une interprétation collective de la situation (de travail) offre une résolution à la tension individuelle vécue par les acteurs et conforte leurs identités individuelles, en préservant leur autonomie professionnelle. (…) Elle préserve des risques provoqués par l'individualisation de la responsabilité » (Audoux, Gillet, 2019), (Champy, 2012).

Ainsi, la capacitation des collectifs de travail à travers une formation « sur le tas » revisitée dans le cadre de l'Afest, pourrait être une solution favorable aux petites entreprises. Adaptée à leurs pratiques, économe en temps et en moyens financiers, l'Afest et sa démarche de réflexivité bien comprise pourraient non seulement contribuer au développement des compétences dans les petites entreprises, mais aussi réduire les risques professionnels encourus par leurs salariés dans un contexte de forte instabilité économique.

5 RECONNAITRE LES COMPETENCES DES SALARIES POUR ANTICIPER LES PARCOURS : LES MOYENS RENFORCES DES BRANCHES SUR LA GPEC ET L'INGENIERIE DE CERTIFICATION

En 2019 comme de tout temps, les branches ont un rôle de veille prospective, de négociation collective, de structuration et de mutualisation des efforts de formation (au niveau financier mais aussi en matière d'organisation, d'information, d'ingénierie, etc.). Ces services de la branche sont particulièrement utiles aux petites entreprises, qui en sont devenues les principales bénéficiaires.

- **Actions des branches en direction des TPE/PME et perspectives de la réforme de 2018**

En matière de négociation collective déjà, de nombreux travaux ont analysé le fonctionnement des accords de branches dans ce sens, et même le renforcement de leur vocation vis-à-vis des entreprises de moins de 50 salariés, dépourvues de négociateurs syndicaux. En effet dans les grandes entreprises, l'évolution de la hiérarchie des normes a petit à petit renforcé la valeur de l'accord d'entreprise qui s'applique même s'il contient des clauses dérogatoires à l'accord de branche, moyennant le respect d'un équilibre global[10]. Ainsi, la négociation collective de branche peut apparaître davantage aujourd'hui comme un outil de régulation du marché du travail du secteur concerné, instaurant des normes à respecter par les entreprises de moins de 50 salariés essentiellement.

En matière de formation continue également, la question de la mutualisation des moyens est de plus en plus tournée vers les petites entreprises. Au niveau financier, la réforme de 2018 a instauré la mutualisation en direction des seules entreprises de moins de 50 salariés, alors que les grandes entreprises ne peuvent plus bénéficier d'un retour sur leur versement obligatoire au titre de la formation continue.

Au niveau organisationnel et administratif, on l'a vu plus haut, l'absence de fonction RH formalisée dans les petites entreprises a généré un besoin auquel répondent les branches en

[10] Rey F., Vives C. Le monde des collectifs : enquête sur les recompositions du travail (2020)

leur proposant du conseil RH et des actions collectives « clés en mains » : la sélection des organismes de formation, la négociation des programmes et des coûts, l'organisation des sessions… sont assurés par la branche - aussi bien via la CPNEFP, l'Opco, l'organisme de formation de branche, etc.

Enfin, un peu plus en amont dans la définition des priorités de formation, les informations collectées et les outils conçus par les observatoires de branche, notamment dans leurs versions les plus opérationnelles, sont essentiellement destinés aux petites entreprises. L'ingénierie de certification et les actions en matière de pilotage de l'apprentissage font également partie de ce rôle un peu plus prospectif des branches en tant que régulateur d'un marché de l'emploi qualifié à destination des entreprises (voir infra, b.).

La loi du 5 septembre 2018 entérine ces initiatives et renforce leurs moyens : elle vise à améliorer l'anticipation et le développement des compétences des salariés des TPE/PME, en renforçant le rôle des branches en matière de structuration de leur GPEC sectorielle et de leur système de certification, avec un réel appui technique (et obligatoire) de leur Opco. Le rapport Beauvois explicite la dimension d'accompagnement des branches (voir encadré ci-dessous).

Rapport Beauvois (extrait)

d. De nouvelles responsabilités pour les Branches et les OPCO en appui des entreprises pour conforter l'investissement formation de ces dernières

L'OCDE et France stratégie9 le disent régulièrement : un des facteurs importants de l'inadéquation entre les compétences attendues par les employeurs et celles détenues par les personnes liées au manque de structuration RH de certains employeurs et leur difficulté à mettre en place une réelle gestion des compétences. S'ajoute à cela le fait que le lien emploi/ formation est distendu10, et varie fortement selon les emplois et les régions. Ces liens complexes varient d'un emploi à l'autre, d'un secteur à l'autre, et impactent souvent les modes de recrutement sur ces emplois. Bref, la conviction (dite adéquationniste) si répandue selon laquelle derrière chaque emploi il y aurait une formation permettant d'y accéder et que le chômage est le résultat d'une formation insuffisante et inadaptée est largement infondée. Le diplôme, la certification professionnelle sont bien sur des marqueurs/signaux importants sur le marché de l'emploi mais la valeur de l'expérience et des compétences transverses comme la capacité à apprendre ou à s'adapter, l'autonomie, la capacité d'initiative etc. sont de plus en plus recherchées11. Encore faut-il savoir les évaluer dans un processus de recrutement, comme les développer dans l'organisation du travail...

C'est dans ce contexte que la loi du 5 septembre 2018, dans la continuité de l'ANI de février 2018, a très sensiblement renforcé le rôle des branches professionnelles, et en appui des OPCO, pour structurer et renforcer :

- L'observation de l'évolution des métiers, des compétences, des modes de recrutement. Les données issues de ces travaux doivent devenir un levier :

*d'orientation (informations plus pertinentes, conseil plus accessible),
*de formation (en appui du pilotage des modalités de financement, d'achat, d'accès)

*de certification (répondant mieux aux besoins émergents et recherchés)

- La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (dimension prospective)

- La certification

Enfin, les OPCO sont invités à développer un service de proximité au bénéfice des TPE/PME pour faciliter et accompagner la mobilisation de la formation. Dans ce contexte, il ne fait aucun doute que les opérateurs du CEP devront installer sans tarder des partenariats forts avec les OPCO pour coordonner leurs actions respectives sur ces enjeux d'appui aux entreprises pour recruter et former aux compétences dont elles ont besoin.

Le rapport Beauvois renforce donc la mission de GPEC des branches (avec l'appui des Opco), qui sont reconnues comme acteurs clés pour rétablir le lien emploi-formation. Celles-ci sont sollicitées en particulier pour leurs travaux sur les compétences transversales, en préparation d'une ingénierie pédagogique qui pourrait répondre plus directement aux attentes des petites entreprises. Ainsi, la « nouvelle » mission de conseil des Opco à l'égard des branches en matière de pilotage stratégique des métiers, des compétences et des certifications pourrait devenir un levier important au développement des compétences dans les petites entreprises.

- **Les actions d'ingénierie de certification de la branche du commerce de détail alimentaire : des CQP redéfinis par blocs de compétences**

Dans notre enquête, nous nous sommes intéressés aux initiatives déjà anciennes de la branche du Commerce alimentaire de proximité, qui est très largement constituée de TPE et confrontée à des problématiques de recrutement et de fidélisation de personnels qualifiés.

La branche du commerce alimentaire de détail dispose d'une filière de certificats de qualification professionnelle (CQP) de vendeurs conseil spécialisés et de managers. En 2017, elle a redéfini ces CQP en blocs de compétences afin de favoriser les évolutions professionnelles et les passerelles entre métiers. Moyennant des durées de formation réduites, les salariés de petits commerces de proximité peuvent valider une certification dans le cadre du développement de nouveaux rayons dans leur entreprise par exemple (épiceries créant leur rayon frais de fromage à la découpe, de fruits et légumes…), évoluer en prenant la responsabilité d'un point de vente ou encore envisager une mobilité d'un type de commerce à un autre. Ce dispositif a également répondu à la demande de nombreuses personnes en reconversion professionnelle. Il a été financé par l'ensemble des dispositifs gérés par Agefos PME - Contrat et période de professionnalisation, Compte personnel de formation, etc.-, ainsi que par le Fongecif.

Le dispositif de certification des branches du commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers s'est donc enrichi et structuré depuis 2017, pour répondre à une politique de qualité de ces commerces de proximité et aux besoins en compétences qui y sont associés. Côté formation continue des salariés, les sept certificats de qualification professionnelle (CQP) de ces branches ont été redéfinis par blocs de compétences afin de favoriser les passerelles entre certifications et les mobilités entre commerces. Côté formation initiale, deux CAP ont été créés en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale, destinés à de futurs jeunes professionnels de 16 à 18 ans : le CAP Crémier Fromager et le CAP Primeur.

Le Directeur d'un des principaux organismes préparant ces diplômes témoigne de ces changements : Jean-Luc Déjeans est responsable du centre de formation d'apprentis CIFCA et de l'organisme de formation continue IFOPCA, qui proposent des cursus de formation à la vente de « produits gourmets » en magasin de proximité.

- ***Les blocs de compétences pour favoriser les passerelles entre métiers***

Les sept CQP ont été créés par la CPNEFP de la branche des commerces de fruits et légumes, de produits laitiers, des épiceries et des magasins bio. Cinq CQP de Vendeur conseil ont été déclinés par type de commerce ; ils sont complétés par deux CQP transversaux : un CQP Employé de vente qui favorise le recrutement de salariés polyvalents, par exemple dans le cadre de Préparations opérationnelles à l'emploi proposées à des demandeurs d'emploi et un CQP Manager voué à accompagner l'évolution des salariés du secteur.

Les sept CQP de la branche du commerce de détail de fruits et légumes, épicerie et produits laitiers

Apprendre à conseiller des produits bio, des fromages ou des vins, à préparer des corbeilles de fruits ou des plateaux de fromage…

CQP Employé de vente du commerce alimentaire de détail,

CQP Vendeur conseil caviste,

CQP Vendeur conseil en épicerie,

CQP Vendeur conseil crèmerie fromagerie,

CQP Vendeur conseil en produits biologiques,

CQP Vendeur conseil primeur,

CQP Manager d'unité commerciale du commerce alimentaire de détail

Dans les faits, les CQP Vendeur-conseil du commerce de bouche ont eu une double vocation et un public diversifié. Ils ont non seulement servi à former les salariés du secteur mais aussi des personnes en reconversion professionnelle dans une optique de création de leur propre commerce. A l'Ifopca, cette tendance est très marquée avec des promotions mixant des public jeunes en insertion professionnelle et des personnes de 30 à 40 ans en reconversion, qui ont déjà un parcours professionnel qualifié dans un tout autre secteur, notamment au sein de grandes entreprises. Par exemple pour le secteur des fromagers, un questionnaire administré aux personnes ayant validé le CQP Vendeur conseil crèmerie fromagerie depuis 10 ans à l'Ifopca a montré que 75% d'entre elles travaillent encore dans ce secteur professionnel, deux tiers comme salariés et un tiers en tant que commerçant. Ces derniers ont préparé leur CQP dans le cadre d'un projet entreprenarial à l'issue d'un parcours professionnel de plusieurs années. Ils ont souvent un niveau de formation d'enseignement supérieur avant de s'engager dans le CQP Vendeur conseil.

En 2017, les CQP ont été redéfinis par blocs de compétences pour faciliter l'accès des salariés à ces certifications. Cette nouvelle version des CQP est mise en œuvre pour la première fois pour la promotion 2018-2019. Trois blocs de compétences communs permettent un accès facilité à un nouveau CQP pour les titulaires d'un premier CQP Vendeur Conseil : ce sont les compétences commerciales de vente et de relation client, et les compétences plus transversales de suivi des stocks et de mise en œuvre des consignes QHSE. Chaque CQP se différencie sur des blocs de compétences spécialisés en matière de conseil sur un type de produit (vin, fromage, épicerie…) et de merchandising du commerce concerné. De la même manière, une partie du CQP Manager d'unité commerciale est acquise de droit pour les titulaires d'un CQP Vendeur conseil, ce qui réduit les durées de formation et les rend compatibles avec le planning d'un magasin bio par exemple.

- ***Des passerelles pour évoluer au sein d'un magasin bio***

Créé par la branche des Primeurs, le CQP Vendeur Conseil en produits biologiques fonctionne très bien et intéresse en particulier les réseaux de magasins bio, témoigne Jean-Luc Déjeans. Jusqu'à présent, ce CQP a permis d'accompagner une montée en compétence des salariés en intégration ou en évolution professionnelle, avec un financement respectivement par le contrat de professionnalisation ou la période de professionnalisation.

Suite à la redéfinition des CQP par blocs de compétences, les magasins bio s'intéressent à la transversalité des différents CQP de Vendeur conseil, qui permettent une diversification des compétences de leurs vendeurs et une mobilité entre les rayons. De même, dans une épicerie fine, il est de plus en plus fréquent de proposer du fromage à la coupe ou une dégustation de

vin. Un salarié recruté en contrat de professionnalisation sur un CQP Vendeur Conseil Bio par exemple, peut envisager une évolution vers le rayon fruits et légumes en validant son CQP Vendeur Conseil Primeur avec une formation réduite. De même, le développement du service à la coupe dans les magasins exige des compétences qui peuvent être acquises par un CQP Vendeur Conseil Crémier fromager…

Jusqu'à présent, la période de professionnalisation accompagnait ces évolutions entre rayons par élargissement des compétences, mais aussi la prise de responsabilité comme adjoint de magasin avec la préparation du CQP Manager d'unité commerciale du commerce alimentaire de détail. En 2019, le Directeur de l'Ifopca regrette que la réforme de la formation remette en cause ce financement et espère un aménagement de la ProA pour pouvoir relancer ces formations qualifiantes.

En tout état de cause, le rôle des branches et de leurs observatoires en matière de GPEC est réaffirmé par la loi du 5 septembre 2018, à travers un appui renforcé des Opco à leur égard. Cette mission d'observation des métiers et d'ingénierie des compétences est développée de longue date dans certaines branches historiques. Les observatoires paritaires de branches (OPMQ), ont été instaurés dans le cadre de deux ANI sur la formation professionnelle – l'ANI du 5 décembre 2003 et l'ANI du 5 octobre 2009. Ils se sont mis en œuvre selon des modalités variées dans les branches en termes de types de travaux réalisés, de structuration de la fonction d'observatoire et d'ambition des programmes d'études. Une enquête du Céreq pointait notamment cette disparité en 2012. La réforme de 2018, en mandatant les Opco sur cette mission qui devient prioritaire, devrait permettre aux branches les moins structurées de développer leur fonction de d'observation des métiers et d'ingénierie des compétences. En particulier, le rapprochement des branches par filières au sein des nouveaux Opco devrait favoriser l'ouverture de chantiers de GPEC et d'ingénierie de certification interbranches, intéressants en termes de mobilités et de reconversions professionnelles choisies des salariés.

En guise de bilan plus global de cette partie, il semble possible d'affirmer que la réforme de 2018 – 2019 apporte de réelles opportunités au développement des compétences dans les petites entreprises.

Concernant la formation continue des salariés en poste, déjà, l'évolution de la définition même de l'action de formation ouvre des perspectives pour les petites entreprises. Elle sera plus importante que la dimension financière de la réforme, comme l'ont indiqué plusieurs responsables d'Opco que nous avons rencontrés.

Les avancées de la réforme sur les modalités pédagogiques des actions de formation, désormais plus libres, ouvriraient en effet des perspectives au développement des compétences dans les petites entreprises. La nouvelle définition de l'action de formation au sein de la loi de 2018, nous l'avons vu, repose sur la notion de parcours qui peut intégrer différentes modalités pédagogiques déjà reconnues (formation ouverte et à distance, formation interne…) mais aussi la formation en situation de travail. Outre le fait que certaines de ces modalités sont moins onéreuses que le présentiel, il s'agit réellement d'une remise en cause du système de formation reposant sur la loi de 1971, qui s'était avéré moins accessible aux petites entreprises. La reconnaissance de la formation en situation de travail – désormais codifiée dans le Code du travail – aboutit à réintégrer la formation par compagnonnage qui demeure une modalité pédagogique usuelle dans les petites entreprises. En application de la réforme, celle-ci pourra être optimisée grâce au financement et à la mise à disposition d'un accompagnement externe d'ingénierie et d'animation des phases de réflexivité et d'évaluation.

Concernant les personnes ayant un projet de repositionnement ou de reconversion professionnelle, la réforme actuelle modifie et renforce plusieurs dispositifs majeurs de soutien aux salariés de TPE/PME : le CEP, le CPF, la ProA, le CPF de transition professionnelle en cas de rupture du contrat de travail, mais aussi le projet en cours d'accès à la certification par

une VAE simplifiée. Les dimensions d'accompagnement du CEP et d'individualisation des parcours certifiants par blocs de compétences sont notamment favorables aux salariés des TPE/PME, en termes de durées de formation et de coûts réduits, d'accès à la qualification, mais aussi d'accompagnement externe complémentaire à l'entretien professionnel.

Enfin, l'ambition de modernisation de l'apprentissage poursuivie par la réforme, associée à toutes les formes de pédagogie basée sur l'expérience, permettra d'améliorer et de renforcer les bonnes pratiques des petites entreprises en matière de formation des jeunes mais aussi de développement des compétences collectives.

CONCLUSION

Le premier enseignement de cette étude est le constat renouvelé d'une multiplicité d'enjeux de développement des compétences dans les petites entreprises, ainsi que de pratiques diversifiées. Cette réalité contrastée s'explique en partie par les secteurs d'appartenance des petites entreprises que nous avons enquêtées et par les métiers exercés, qui peuvent être manuels, technologiques ou de service, renvoyant à une variété de besoins, d'approches et de pratiques de développement des compétences.

Dans le **courtage d'assurance**, un double enjeu économique de modernisation de la distribution, et « humain » de renouvellement générationnel, conduit à des pratiques plurielles de formation : formations internes, formations externes organisées par la branche, parcours en alternance, projets individuels d'accès à un titre ou un diplôme... Les négociateurs de la branche interviewés dans le cadre de l'enquête de terrain ont bien souligné ces problématiques de gestion des compétences. Elles se traduisent aussi bien par des difficultés rencontrées dans les reprises d'entreprise, par l'intégration croissante des modes de distribution dits « multicanal » (web, téléphone…), que par l'évolution des pratiques des anciens dans leurs relations avec des jeunes recrutés en alternance, etc. Les pédagogies basées sur l'expérience sont d'ailleurs présentées comme des moyens efficaces et pertinents pour gérer la modernisation du secteur au niveau des entreprises, qu'elles soient mises en œuvre dans le cadre de cursus de formation en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation pour les jeunes, ou de cursus de formation et/ou de VAE pour les plus anciens. Tout en renforçant, en parallèle, les méthodes commerciales dans un contexte marqué par la révolution numérique, les projets de formation et de développement des compétences génèrent une dynamique de changement tant pour les formés et les futurs diplômés que pour leurs collectifs de travail. Ainsi, le développement des compétences apparait moins une réalité purement individuelle, que systémique, inscrite dans des organisations de travail.

Dans **le bâtiment**, l'enjeu sociétal de rénovation énergétique de l'habitat mobilise l'ensemble du secteur, sous l'impulsion des politiques publiques nationale et européenne accompagnant la transition énergétique. Les pratiques de formation en rénovation énergétique, par exemple, se caractérisent par une organisation à l'initiative des clients, des pouvoirs publics et de la branche (Opco), dans le cadre de clauses de formation prévues par les appels d'offres qui s'imposent aux entreprises de bâtiment signataires des contrats. Les différents acteurs rencontrés dans la filière – bailleurs sociaux assurant les commandes et la maîtrise d'ouvrage des chantiers, architectes et entreprises générales coordonnant la mise en œuvre, financeurs et formateurs des programmes d'efficacité énergétique – insistent sur l'ampleur du programme de formation à mettre en œuvre. Celui-ci concerne aussi bien les techniques de rénovation que les modes de coopération nécessaires aux travaux visant l'efficacité énergétique des bâtiments. Cet objectif nécessite une intervention d'experts extérieurs, qui doit composer avec la tradition de compagnonnage du secteur et la réticence des artisans à « envoyer leurs salariés en formation » au-delà des habilitations obligatoires liées à la sécurité. En Hauts-de-France l'expérimentation pédagogique Fit 2.0, installée au pied d'un chantier et associant les différents professionnels qui y travaillent ensemble, a permis de faire évoluer les perceptions et les représentations au sein de plusieurs entreprises. Cette expérimentation pourrait inspirer de futurs parcours pédagogiques fondés sur l'expérience, dans le cadre de la réforme.

Enfin les entreprises de **cinéma d'animation** et de **jeu vidéo** que nous avons rencontrées à Angoulême sont confrontées à un enjeu de gestion de compétences et de talents « volatiles », associé à une évolution continue des technologies utilisées pour concevoir les produits culturels. D'ailleurs, les salariés de ces secteurs de pointe semblent avoir bien intériorisé cette norme : le développement de leurs compétences technologiques est une pratique permanente, réalisée par auto-formation et par des échanges soutenus entre pairs. En revanche, les compétences de management apparaissent comme des ressources rares, qui posent des

questions tant de recrutement que de formation RH aux dirigeants des start'up, plus portés sur les dimensions technologiques et créatives de leur secteur. Pour ces entreprises, les territoires peuvent constituer des supports de ressources pertinents : les clusters, syndicats professionnels et organismes de formation rencontrés ont insisté sur l'importance d'animer la recherche-développement technologique en associant entreprises et universités, mais aussi d'assurer une fonction plus traditionnelle en mutualisant l'organisation de formations en RH et management au niveau du secteur.

Les enjeux économiques, technologiques et humains propres à chaque secteur influencent fortement les pratiques de développement des compétences. Mais d'autres facteurs – culturels, générationnels, structurels…–, expliquent aussi cette réalité contrastée que nous avons observée dans le cadre des enquêtes de terrain, tant au niveau des employeurs que de celui des salariés, confirmant les résultats de travaux de recherche antérieurs sur le développement des compétences dans les petites entreprises.

Du côté des employeurs que nous avons rencontrés, certains étaient engagés dans une politique de formation généralisée de leurs salariés, recourant aux différents dispositifs proposés par leur branche, alors que d'autres avaient développé leur propre système de formation interne. Certains enfin étaient très réservés sur l'utilité de la formation, défendant le principe de la formation « sur le tas ».

Ces comportements d'employeurs peuvent être éclairés par plusieurs études et travaux qui ont mis en évidence des cultures de développement des compétences variées au sein des petites entreprises. Ainsi, l'enquête Défis du Céreq a donné lieu à une analyse des politiques de formation des petites entreprises en fonction de la stratégie d'entreprise, et à la définition de trois catégories : les petites entreprises managériales, qui forment autant que les plus grandes ; les petites entreprises traditionnelles, qui se cantonnent aux formations obligatoires ; et les petites entreprises entrepreneuriales, à la recherche de compétences distinctives, qui estiment que les compétences s'acquièrent par le travail (D. Beraud, E. Noack, Bref Céreq n°369, 2018). Dans leur ouvrage, Alphonse, Tilloy, Mazingue et Pottier ont recensé des facteurs variés qui peuvent expliquer la volonté ou non d'instaurer une culture interne du développement des compétences des salariés de la part des petites entreprises : des facteurs culturels peuvent jouer, tels que la formation des dirigeants eux-mêmes, leurs parcours, mais aussi des facteurs organisationnels, financiers…

Les terrains d'enquête de notre étude ont confirmé certains de ces critères et traits culturels, appliqués à des secteurs professionnels très différents. En réponse aux freins structurels en particulier, la nécessité de mutualiser à un niveau interentreprises la gestion prévisionnelle des compétences et l'organisation des formations apparaît centrale, que cette fonction soit assurée par la branche, par des clusters, des écoles ou universités. Des pratiques alternatives de développement des compétences en interne, basées sur l'expérience, pourraient également inspirer la modernisation du système de formation continue dans le cadre de la réforme actuelle. En particulier leurs enseignements seront utiles pour faire essaimer de futurs projets de formation en situation de travail, renforcer la prise en compte de l'expérience dans l'accès à la certification, mais aussi développer l'apprentissage dans les petites entreprises.

De leur côté, les salariés adoptent un comportement de plus en plus autonome de construction de leurs propres compétences, rendu nécessaire par l'instabilité de l'emploi et autorisé par l'accès direct et quasi gratuit via internet. Leurs enjeux de développement des compétences sont classiquement de quatre ordres – être capable de réaliser son travail dans un contexte évolutif, progresser dans sa carrière, assurer son employabilité ou enclencher une reconversion. Ces enjeux se traduisent par des exigences complémentaires en termes de formation : méthodes souples d'accès à une connaissance pointue et opérationnelle, signal fort de reconnaissance à travers la validation de certifications favorables à l'employabilité, l'évolution ou la reconversion professionnelles. L'un des revers possibles de ces pratiques renvoyées aux individus tiennent au risque d'accentuation des inégalités entre salariés. Les plus dotés en compétences pouvant être ceux qui sont les plus à même de les développer,

actualiser et renforcer de manière autonome. L'enjeu de l'accompagnement collectif et du soutien renforcé aux salariés les moins qualifiés devient encore plus sensible.

Quelle place les salariés rencontrés accordent-ils à la reconnaissance institutionnelle de leurs compétences, par les organismes de formation et par l'acquisition d'un « parchemin » ? Les réponses sont différentes en fonction de secteurs étudiés. La question de la reconnaissance des compétences, via des titres et des diplômes, a également été abordée avec plusieurs salariés du secteur de l'assurance interviewés dans cette étude, avec une place plus ou moins importante accordée à la certification professionnelle, que ce soit en formation initiale ou en formation continue : deux jeunes étudiant.e.s préparant un diplôme de licence ou master en alternance, une salariée ayant entrepris une VAE pour valider son expérience par un BTS, une autre souhaitant accéder à une fonction d'encadrement ou à la création de son cabinet après avoir validé un diplôme spécialisé en assurance.

Les compagnons du bâtiment rencontrés ont davantage mentionné les habilitations, indispensables à l'exercice de leurs métiers en sécurité, le professionnalisme lui-même étant davantage acquis par la pratique que par un diplôme.

Enfin, les jeunes professionnels du cinéma d'animation ont insisté sur l'importance d'être à jour des logiciels les plus en pointe et de composer un parcours professionnel riche, par une succession de contrats au sein de *start'up* innovantes mais aussi à l'international. La validation d'une certification (au-delà du diplôme de formation initiale) ne leur semblait pas essentielle.

Les pratiques pédagogiques des salariés des petites entreprises dépendent elles-mêmes en partie de leurs cultures professionnelles : auto-formation à distance et échange entre pairs dans un univers technologique, compagnonnage dans le bâtiment ou les métiers de bouche, formation interne et e-learning dans le tertiaire… Globalement, les salariés privilégient les formes les plus opérationnelles de formation (directement liées à leur activité) mais aussi les technologies numériques dont ils font déjà un usage personnel et/ou professionnel. Ces attentes sont prises en compte par les organismes de formation de ces secteurs, qui y répondent en mixant formation en présentiel, e-learning et MOOC, formation intégrée au travail, coaching à distance… La mise en œuvre de ces innovations génère des témoignages contrastés de la part des apprenants. Elle soulève à nouveau les questions classiques relatives à la qualité des parcours pédagogiques qui répondent à des demandes de formation à moindre coût et accessibles sans effort : quelle individualisation de la formation ? quelle opérationnalité directe des acquis ? quels apports du collectif dans l'apprentissage ? quel rôle du formateur ? quelle implication de l'apprenant ? ... autant de critères à garder à l'esprit dans la constitution de nouveaux parcours dans le cadre législatif de la loi du 5 septembre 2018.

En outre, et en décalage par rapport aux conclusions de nombreux rapports sur les pratiques de formation professionnelle dans les petites entreprises, ces dernières sont perçues par les salariés que nous avons rencontrés comme étant plus « apprenantes » que les plus grandes. C'est notamment le cas des salariés plus anciens, qui peuvent comparer leur expérience actuelle dans une petite entreprise avec ce qu'ils avaient appris lors de leurs expériences antérieures lorsqu'elles avaient lieu dans de plus grandes entreprises. Selon ces salariés, la moindre spécialisation des postes de travail au sein d'une petite entreprise permettrait une professionnalisation sur un champ plus large, plus ouvert, au sein d'un environnement humain jugé propice à l'apprentissage et au développement des compétences. De leur côté, les plus jeunes tablent également sur la richesse d'une expérience au sein d'une petite entreprise dynamique pour enrichir leur parcours.

Les pratiques de développement des compétences dans les petites entreprises que nous avons rencontrées sont donc multiples, riches et même inspirantes pour de plus grosses

structures déployant d'importants moyens de formation. Quatre caractéristiques majeures peuvent être retenues :

- La mutualisation interentreprises, non seulement en matière de formation, mais aussi en Recherche et développement, en RH et gestion des compétences… associée à un besoin d'appui extérieur des dirigeants ;
- L'importance de la formation interne et le contexte favorable à l'apprentissage par l'expérience, que ce soit pour les jeunes en alternance ou les salariés expérimentés ;
- L'évolution des pratiques pédagogiques et des appétences : accès rapide, méthodes opérationnelles, importance de la formation en ligne et entre pairs ;
- La recherche d'une meilleure sécurisation des parcours professionnels par les salariés et les dirigeants, notamment par un appui extérieur d'accompagnement du salarié – de type CEP – et par la validation de diplômes, titres ou certificats reconnus.

Des freins au départ en formation des salariés n'en existent pas moins, on l'a vu, y compris au sein de petites entreprises qui pratiquent des formes alternatives de développement des compétences. Mais nos observations de terrain, plutôt favorables, nous amènent à relativiser la question de l'inégalité d'accès à la formation des salariés des petites entreprises. Etablie au niveau statistique, celle-ci est aussi confirmée en termes de fréquence d'accès à la formation par les salariés de notre échantillon qui ont connu les deux environnements (petite et grande entreprise). Toutefois, les formations et apprentissages réalisés dans la petite entreprise sont valorisés pour leur caractère plus opérationnel, permettant une mise en œuvre directe dans l'activité exercée et donc un meilleur ancrage des connaissances. Afin de tenir compte de ces nuances, le suivi des petites entreprises en matière de développement des compétences nécessiterait peut-être de faire évoluer les indicateurs statistiques en intégrant un éventail de données au-delà du nombre d'heures de formation financées.

Ces enseignements de terrains pourront, nous l'espérons, éclairer les grands chantiers de négociation collective ouverts par l'ANI de février 2018 et la réforme de la formation de 2018/2019, qui ont été plus particulièrement analysés au sein de la deuxième partie de ce rapport. En effet, la loi du 5 septembre 2018 relative à la formation professionnelle est conçue comme un cadre législatif qui renvoie aux partenaires sociaux la négociation des dispositifs de formation aux niveaux des branches et des entreprises. Ceux-ci seront amenés à décliner les moyens de mise en œuvre de trois grandes ambitions en faveur du développement et de la reconnaissance des compétences des salariés des petites entreprises :

- Diffuser la **logique compétences** par le biais d'un apport renforcé de conseil d'experts financé par le fléchage des fonds mutualisés vers les entreprises de moins de 50 salariés, dont on sait que seule une minorité de salariés bénéficient à ce jour de l'entretien professionnel bisannuel consacré à leurs perspectives d'évolution (loi Sapin de mars 2014).

- Généraliser la **reconnaissance des compétences** des salariés par le Conseil en Evolution Professionnelle et par un accès élargi aux certifications professionnelles acquises par la VAE simplifiée (par blocs de compétences) et l'individualisation des parcours de formation, ainsi que par un fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (via la ProA, le Projet ou CPF de transition professionnelle).

- **Optimiser les pratiques de formation en situation de travail** – majoritaires dans les TPE-PME –, diversifier les pratiques pédagogiques et favoriser l'accès aux financements de parcours associant Afest, FOAD, présentiel, etc. Désormais éligibles aux financements, ces parcours seront possibles dans le cadre de tout dispositif, en particulier le plan de formation mais aussi le CPF co-construit entre salarié et employeur. Et surtout, l'octroi d'une aide extérieure à l'ingénierie, ainsi que la possibilité de (re)donner un espace officiel aux échanges avec des experts du secteur dans ce cadre, ouvrent des perspectives d'initiatives pédagogiques qualitatives. La réforme de 2018 présente ainsi l'opportunité de permettre la

diffusion, l'enrichissement et la modernisation des pratiques de formation « sur le tas » traditionnellement exercées par les TPE/PME.

Dans leur négociation des dispositifs par branche et par entreprise, les partenaires sociaux auront donc à cœur d'élargir l'accès des salariés des TPE/PME au développement et à la reconnaissance de leurs compétences, tout en faisant respecter des critères de qualité de la formation – à la pointe de l'innovation des métiers et gage de qualité des parcours professionnels –, et en définissant des systèmes de validation des compétences valorisés sur le marché de l'emploi.

- En particulier pour répondre au besoin de conseil en RH et gestion des compétences, ce cadrage nécessitera d'articuler des approches nationales et territoriales, pour assurer une couverture équitable de l'ensemble du territoire tout en favorisant l'émergence de partenariats contextualisés au niveau local. Les travaux relatifs au dialogue social territorial et ceux sur les clusters sont à ce titre instructifs.

- Etendre la reconnaissance des compétences à une large population nécessite de négocier des dispositifs de formation-validation à la fois plus faciles d'accès tout en restant reconnus sur le marché du travail. Les partenaires sociaux sont appelés à définir des parcours pédagogiques allégés permettant de valider un diplôme, un titre ou un certificat redéfini par blocs de compétences, notamment à travers les dispositifs de VAE simplifiée, qui génèreront un gain de temps essentiel pour favoriser l'accès des salariés de petites entreprises. Toutefois, ils devront veiller à ce que ce moyen d'accès à la certification soit reconnu : la question de la « reconnaissance partagée de la reconnaissance » se pose pour tous les cas de VAE et en particulier pour les salariés des petites entreprises, où les apprentissages et le développement des compétences peuvent être moins formalisés. De plus, reconnaître des savoirs de l'expérience très opérationnels au même niveau que les savoirs académiques est un important sujet de négociation – le témoignage d'une des salariées interviewées lors de l'enquête de terrain sur son parcours de VAE illustre la complexité à la fois technique et politique du sujet et les difficultés qui y sont liées. Les travaux sur la VAE donnent des pistes de méthodes de négociation des référentiels, critères, méthodes d'évaluation, qui intègrent une dimension paritaire.

- Enfin, la définition des critères de prise en charge de la Formation en situation de travail (Afest) est un vaste chantier qu'il reste à baliser. Elle soulève la question du contrôle de la mise en œuvre effective et de la qualité pédagogique des parcours construits « en situation de travail ». Afin de définir un cadre garant de cette qualité, les partenaires sociaux de chaque branche pourront s'inspirer des pratiques antérieures et de la littérature sur l'entreprise apprenante. En effet, les critères veilleront à écarter les cadres de travail « désapprenants », réservant les financements aux actions qualitatives développés dans des contextes d'organisation, de tutorat… favorables à l'apprentissage.

A ces trois axes de négociation des nouveaux dispositifs, il nous semble important d'ajouter un axe visant à renforcer l'ambition de la formation professionnelle en tant que moyen de développement humain et organisationnel :

- Tout d'abord au niveau humain, la formation professionnelle continue pourrait, dans le cadre de la réforme de 2018, (ré)investir un rôle plus complet de socialisation et de recomposition des identités professionnelles tout au long de la vie. Alors que ce rôle a pu être dévolu à la formation initiale à une époque de stabilité où l'on formait son identité professionnelle pour la vie, à l'heure où l'on change régulièrement d'entreprise et même de métier, il semble indispensable que la formation continue investisse davantage ce champ. En exerçant un rôle de socialisation plus fort, la formation continue pourrait apporter des solutions au mal-être observé dans de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus, qui se traduit souvent par des salariés démobilisés ou surmenés et des collectifs de travail dysfonctionnels. En particulier, la formation en situation de travail (Afest), en ce qu'elle mobilise aussi bien l'apprenant et ses collègues dans l'analyse partagée de la bonne manière d'exercer leur métier

commun, pourrait contribuer à réaffirmer des identités professionnelles adaptées aux nouveaux environnements de travail (Clot, Gollac, 2017).

- Au plan organisationnel et dans une optique d'innovation et de pérennité des petites entreprises, ces pratiques de développement des compétences collectives ont également leur rôle à jouer. En effet, notre enquête a illustré la perméabilité des entreprises avec un monde professionnel plus large, dans lequel les échanges se multiplient non plus seulement entre dirigeants mais entre salariés exerçant un même métier dans des entreprises différentes. En outre, l'importance des transformations actuelles – numériques, écologiques… – et la rapidité de diffusion de l'innovation nécessitent un ressourcement permanent par la participation à des séminaires, les échanges entre pairs, l'intervention d'experts extérieurs… Dans les secteurs numériques notamment, le développement de collectifs de professionnels à l'extérieur de l'entreprise, sur les réseaux sociaux, s'accompagne de difficultés de gestion des ressources humaines et de management dans les *start'up*. La formation professionnelle pourrait ainsi investir un rôle de redynamisation des collectifs internes, en animant au sein-même des petites entreprises une discussion sur les métiers et sur la manière d'innover dans les pratiques professionnelles.

TABLE DES SIGLES

AFEST	Action de Formation en Situation de Travail
ANI	Accord National Interprofessionnel
BDC	Bilan de Compétences
CACES	Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité
CEP	Conseil en Evolution Professionnelle
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CIF	Congé Individuel de Formation
CNCP	Commission Nationale de Certification Professionnelle
CPA	Compte Personnel d'Activité
CPF	Compte Personnel de Formation
CPNE	Commission Paritaire Nationale de l'Emploi
CPRIA	Commission Paritaire Régionale Interprofessionnelle de l'Artisanat
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
EDEC	Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences
FONGECIF	Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation
FPSPP	Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
OCTA	Organisme Collecteur de la Taxe d'Apprentissage
OPMQ	Observatoire Paritaire des Métiers et des Qualifications
OPACIF	Organisme Paritaire Agréé Congé Individuel de Formation
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OPCO	Opérateur de Compétences
POEC	Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective
RNCP	Registre National des Certifications Professionnelles
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

BIBLIOGRAPHIE

Alphonse-Tilloy Isabelle, Masingue Antoine, Pottier Jean-Michel, « L'accès à la formation continue dans les PME : impossible sans traducteur ? », Travail et emploi, 2012/2

Amossé Thomas, « Diriger une PME. Introduction », *Travail et Emploi*, 130 | 2012, 5-8.

Amossé Thomas, Perraudin Corinne, Petit Héloïse, 2011. « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? », Economie et Statistique, 450, 1, p. 79-105.

Anact – Expérimentation Afest, Action de Formation En Situation de Travail, Rapport commandité par la DGEFP, le Copanef, le Cnefop et le FFPSP, juillet 2018, 282 p.

Annexe au projet de loi de finance 2018. Formation professionnelle (« Jaune »).

Assemblée Nationale, Etude d'impact de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » est particulièrement instructive. Publiée le 26 avril 2018, (AN, 2018)

Audoux Christine et Gillet Anne, 2020. « Les collectifs de travail comme ressource. Capacitation et management », in F. Rey et C. Vivès, *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail.* Teseo, 2020.

Béthoux Élodie, Mias Arnaud, Blache Guillaume *et al.*, « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'Ires*, 2015/1 (n° 84), p. 91-123.

Borisova Ksenia, Rey Frédéric, 2014. « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, 2014/4 (N° 178), p. 19-26.

Caroly Sandrine, Clot Yves, 2004. « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience », *Formation Emploi*, 88, p. 43-55.

Cereq - Etude « Etat des lieux des observatoires », Agostino (d'), Delanoe Machado, Etude 2012

Cereq – Etude Défis - L'information et le conseil en formation, pour les TPE du Bâtiment, comment ça marche ? Jean-Marie Dubois. 2016

Cereq – Université Paris Dauphine. La formation : comportements, attentes et impacts dans les entreprises du BTP. Constructys. 2018

Champy Florent, 2012. *La sociologie des professions.* Presses Universitaires de France

Clot Yves, 2014. Réhabiliter la dispute professionnelle, in *Le Journal de l'Ecole de Paris du management,* 2014/1 (n° 105), p. 9-16.

Clot Yves, Faïta Daniel, 2000. « Genre et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », Travailler, n°4, 2000, p.7-41.

Clot Yves, Prot Bernard, 2013. « Postface : la VAE entre repli sécuritaire et développement des compétences », *Formation emploi*, 122, Avril-Juin 2013, p.139-150.

CNEFOP Premier rapport sur la mise en œuvre du Compte personnel de formation et du Conseil en évolution professionnelle. Rapport adopté à la séance plénière du 12 avril 2016

CNEFP Evaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et de leurs effets sur les salariés les moins qualifiés Cabinets Amnyos, Geste, 2006

CPNEF de l'audiovisuel, Etude sur les besoins en compétences du cinéma d'animation, pilotée par la CPNEF de l'audiovisuel et l'Afdas, dans le cadre de l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel réalisée par le cabinet Kyu Lab. Juin 2018

DARES Étude qualitative sur le compte personnel de formation (CPF). Juillet 2018

Dubar Claude, 2015. *La formation professionnelle continue.* La Découverte, « Repères », 128 pages.

Dubois Hervé, Jauneau Yves, Neros Bernard, 2012. L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2011, in Dares Analyses-Dares Indicateurs-Dares Résultats, n° 096 (Décembre 2012) .

Fafih, « Evaluation et capitalisation des prestations de diagnostic et d'accompagnement ». Etude réalisée par le cabinet Ambroise Bouteille, 2017.

Farvaque Nicolas, Tuchszirer Carole, 2018. « La Garantie jeunes en pratique dans les missions locales : une expérimentation encadrée », *Travail et emploi*, 2018/1 (n° 153), p. 15-40.

Fondeur Yannick, 2020. « A la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques », in F. Rey, C. Vives, *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail.* Teseo, 2020.

FPSPP. Rapport au parlement 2018.

Freyssinet Jacques, Genèse du projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » Jacques FREYSSINET. Document de travail IRES n°4 2018. Mai 2018

Gassert Edine, 2017. « L'évaluation des politiques paritaires de formation », *Savoirs*, vol. 45, no. 3, 2017, pp. 11-45

Giraud Olivier, 2013. « L'accès à l'emploi des jeunes en France et en Allemagne : nouveaux défis et changements d'échelles », *Espace populations sociétés*. Vol. 3, p. 57-71.

Hulin Annabelle, Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif. Une application au compagnonnage, thèse de doctorat de l'Université de Tours, 27 avril 2010.

Jeannerot Claude, « L'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) : quel avenir pour un acteur majeur de la formation professionnelle ? » Rapport Sénat Commission des affaires sociales, 2014.

Lallement Michel, 2015. *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Seuil, 448 p.

Lamotte Bruno, Valette-Wursthen Aline, 2018. « Le dialogue social territorial à l'aune des contrats d'objectifs emploi-formation », *Formation emploi*, vol. 144, no. 4-2018, pp. 155-175.

Lochard Yves, 2007. « L'avènement des « savoirs expérientiels ». La Revue de l'Ires, 55, (3), 79-95.

Luttringer Jean-Marie, 2017. « L'expérimentation de la Fest interroge les catégories juridiques du droit de la formation ». jml-conseil.fr, mars 2017, 11 p.

Marion-Vernoux Isabelle, 2013. « Variété des politiques de formation continue dans les petites entreprises », *Céreq Bref* n°310.

Marx Jean-Marie et René Bagorski René, 2018. Rapport à la Ministre du Travail « Les opérateurs de compétences : transformer la formation professionnelle pour répondre aux enjeux de compétences ».

Matus Murielle, 2020. « Trouver sa place dans un nouvel univers professionnel », in F. Rey, C. Vives, *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail*. Teseo, 2020.

Paradeise Catherine, 1988. « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, *20*, 2, p. 9-21.

Parisot Laurence. Rapport « Plan de programmation des emplois et des compétences » - 19 février 2019, 98 p.

Pisani Ferry, Jean. Le grand plan d'investissement 2018 – 2022. Rapport au premier ministre. Septembre 2017, 68 p.

Prot Bernard, 2009. « La double vie du collectif dans les acquis individuels », In Rachel Bélise et Jean-Pierre Boutinet (dir.), *Demande de reconnaissance et validation des acquis de l'expérience. Pour qui ? Pour quoi ?* Les Presses de l'Université Laval, 2009, p.15-42.

Prot Bernard, 2015. « La fonction du clinicien dans les méthodes de clinique de l'activité », Yves Clot éd., *Perspectives en clinique du travail.* ERES, 2015, pp. 34-54.

Rey Frédéric, Vives Claire, 2020. *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail*. Teseo.

Santelmann Paul, 2019. « Quel usage des compétences transversales ? ». In Education Permanente, Hors-série Afpa 2019

Schwartz Bertrand, Tissot Françoise, Deshayes Élisabeth, Dupon-Lahitte Bernadette, Grolière Catherine., Louise L. Lambrichs (collab.), *Moderniser sans exclure*, Paris, Éditions La Découverte, (Essais), 1994. In : *Formation Emploi*. N.46, 1994. p. 72.

Tallard Michèle, 2011. « La formation professionnelle continue, une catégorie de la négociation interprofessionnelle encore pertinente ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 69, no. 2, 2011, pp. 111-137.

Trouvé Philippe, 2009. « Faut-il encore et toujours désespérer de la relation formation-emploi ? Dialogue avec Paul Santelmann », *Formation emploi*, vol. 106, no. 2, pp. 75-87.

Vygotski Lev, (1934) 1997*. Pensée et langage*, Paris, La Dispute.