



SEPTEMBRE 2022

Grand angle 9

Des entreprises résilientes
aux entreprises apprenantes

Face à la crise sanitaire, des entreprises qui s'adaptent



Des ressources pour agir ensemble



Directrice de publication

Géraldine Daniel

Réalisation

Coralie Givovich

Somoudom Inthavong

Cyril Jars

Pierre Lorent

Conception graphique, PAO

Gaël Martinez

Anna Chaldjian

Photos

© Adobe Stock

Édito

Les effets de la crise sanitaire et de la situation internationale ont été décisifs pour les entreprises. Elles ont dû revoir l'ensemble de leur organisation pour se maintenir. Toutes n'ont pas été impactées de la même manière en fonction de leurs activités, de leurs caractéristiques propres et de leur capacité de réaction.

Le témoignage des dirigeants interrogés dans cette étude met en exergue des enjeux de résilience qui ont leur permis de rebondir, en agissant sur les leviers de pilotage, d'ancrage territoriale, de qualification, de flexibilité et d'autonomie, de management.

De cette période de crise, les entreprises ont tiré des enseignements sur la bonne connaissance de l'ensemble leur écosystème (marché, acteurs économiques, de la formation, de l'emploi, des aides publiques), la participation aux réseaux d'acteurs, la cohésion d'équipe. Ces enseignements les ont conduits vers une organisation plus apprenante, en renforçant une culture, un comportement et un process favorisant le développement des compétences de chacun.

Les résultats de ce travail viennent conforter ceux du Lab RSE Innovation, qui seront présentés dans le cadre d'un séminaire en octobre 2022 et d'un Livre blanc.

Le Carif-Oref Provence-Alpes-Côte d'Azur remercie les entreprises rencontrées et les membres du comité d'experts pour leur implication. Cette étude, mandatée par la Dreets Provence - Alpes - Côte d'Azur, vient enrichir la réflexion sur la définition d'entreprise apprenante. Elle contribue à la démarche pour y parvenir.

Dans un monde en transition, percuté par des crises de tout ordre, ces travaux ont identifié les pistes de solutions que certaines entreprises ont expérimentées, et qui leur ont permis de faire face, et pour certaines de faire mieux. Pas de recettes magiques..., mais un recueil et une réflexion autour des leviers à actionner à l'avenir !

Géraldine Daniel

Directrice Générale du Carif Oref Provence-Alpes-Côte d'Azur



Sommaire

Introduction	7
Chapitre 1 - Impacts de la crise de 2020 sur les entreprises : des caractéristiques différenciées	11
1. Les effets divers de la crise	11
2. Des évolutions structurelles et conjoncturelles plus larges à prendre en considération	14
Chapitre 2 - Réponses au contexte de crise : l'importance de l'agilité des entreprises	15
1. Un enjeu de pilotage	16
2. Un enjeu d'ancrage territorial	19
3. Un enjeu de qualification	21
4. Un enjeu de flexibilité et d'autonomie	26
5. Un enjeu de management	28
Chapitre 3 - Vers l'organisation apprenante : où se situent les entreprises dans le processus ?	31
1. L'entreprise apprenante, de quoi parle-t-on ?	31
2. Comment se positionnent les entreprises enquêtées ?	32
3. Quels effets accélérateurs ?	34
Conclusion	37
Bibliographie	38
Sites internet	38



Introduction

Face aux contraintes imposées par la crise sanitaire, les entreprises ont dû repenser leurs pratiques et innover pour s'adapter et limiter l'impact de cette crise. Les périodes de confinement ont notamment été l'occasion de remettre à plat les modalités managériales, d'innover en matière de production et de gestion. Dans ce contexte, « *l'adaptation des compétences est centrale : la France de 2030 ne peut se construire sans anticiper la question des ressources humaines* ». Elle fait « *le pari d'une révolution de méthode* »¹.

Quels enseignements et pratiques innovantes les entreprises de notre région ont-elles tirées de cette période ?

Depuis 2020, une action est menée conjointement entre la Dreets Provence - Alpes - Côte d'Azur et le Lab RSE sur le thème des entreprises résilientes et apprenantes concernant les aspects production, management et organisation des acteurs économiques. Ces deux notions permettent d'appréhender des processus différents susceptibles de se succéder : l'entreprise résiliente est considérée comme étant celle qui résiste et/ou rebondit à la suite d'une perturbation de son activité économique alors que l'entreprise apprenante se définit plutôt comme une organisation qui met en place une culture, des comportements et des process pour favoriser le développement des compétences de chacun.

La présente publication s'inscrit en continuité et en complément des travaux existants avec une focale sur les dimensions formation et ressources humaines (emploi, compétences) sur lesquelles s'appuient les organisations apprenantes. L'objectif premier, poursuivi par le Carif-Oref est de mettre en avant les bonnes pratiques et les besoins emploi-formation qui découlent des transitions à l'œuvre :

- Quels sont les mécanismes qui permettent à une entreprise de s'adapter aux multiples évolutions (transitions écologique et numérique, crises sanitaire et conflictuelle, conjoncture économique...)?
- De quelles compétences et modalités de fonctionnement les entreprises doivent-elles se doter pour faire preuve d'agilité ?

Le premier chapitre revient sur les impacts différenciés qu'a entraîné la crise sanitaire sur les établissements enquêtés. Dans un second temps, les enjeux de résilience et leurs besoins en compétences induits ont été identifiés. La présentation d'actions concrètes développées par les entreprises résilientes face à l'évolution permanente du contexte économique vient étayer cette partie. Enfin, un dernier chapitre analyse la manière dont certaines de ces entreprises s'inscrivent dans le processus d'organisation apprenante.

¹ France 2030 - Plan d'investissement.

Méthodologie

- Une **démarche d'enquête** est conduite auprès d'un panel délimité d'entreprises régionales (coconstruit avec les membres du comité d'experts²) pour saisir l'impact de la crise sanitaire, les évolutions en cours, les bonnes pratiques mises en œuvre et les besoins en compétences qui en découlent.

L'échantillon des entreprises interrogées a été défini en partenariat avec la Dreets et le Lab RSE. Il se compose d'entreprises classiques (EC), d'entreprises d'insertion (EI) et d'entreprises adaptées (EA). Plusieurs d'entre elles détiennent le label RSE. Toutes les entreprises n'ont pas le profil d'« entreprise apprenante », ce qui nous permet de mettre en avant les caractéristiques de celles qui s'inscrivent dans ce processus.

17 entretiens ont été réalisés ; le taux de retour avoisine les 70 %. Des acteurs institutionnels ont aussi été interviewés afin de compléter les informations obtenues.

TABLEAU 1

Liste des entreprises enquêtées

Entreprise	Statut	Secteur d'activités	Taille	Département
1	EI	Eau, gestion des déchets	120	13
2	EI	Hébergement et restauration	45	13
3	EI	Industrie manufacture	180	13
4	EA	Activités de services	70	83
5	EA	Activités de services	28	13
6	EA	Eau, gestion des déchets	22	06
7	EA	Activités spécialisées	40	06
8	EC	Construction	30	83
9	EC	Activités de services	220	13
10	EC	Santé et action sociale	1000	13
11	EC	Activités de services	6	13
12	EC	Activités spécialisées	100	06
13	EC	Construction	45	84
14	EC	Construction	130	13
15	EC	Industrie	70	13
16	EC	Construction	60	83
17	EC	Commerce alimentaire	280	83

Source : Carif-Oref, 2022.

² Dreets, Lab RSE, OPCO Atlas, OPCO EP, CCIPA, FEI, UNEA.

Le panel est représentatif de la richesse productive régionale et se compose d'une diversité des secteurs d'activités : Activités de services et spécialisées (6 entreprises), Construction (4), Industrie (2), Gestion des déchets (2), Hébergement et restauration (1), Santé et action sociale (1), Commerce alimentaire (1).

Ce sont principalement des TPE-PME, représentatives de la constitution du tissu productif régional : 14 petites et moyennes entreprises (PME), deux entreprises de taille intermédiaire (ETI) et une très petite entreprise (TPE).

L'ensemble des départements littoraux (neuf entreprises dans les Bouches-du-Rhône, quatre dans le Var, trois dans les Alpes-Maritimes) et le Vaucluse (une entreprise) est représenté dans le panel. Seuls les départements alpins sont absents. Néanmoins, l'un des établissements interrogés a son siège social dans les Alpes-de-Haute-Provence.

- Une **consultation régulière** d'un comité d'experts afin de proposer des pistes de réflexion, d'approfondissement et de valider la démarche et les résultats obtenus.





Chapitre 1

Impacts de la crise de 2020 sur les entreprises : des caractéristiques différenciées

L'essentiel

- Une majorité d'entreprises impactées par la crise sanitaire mais de fortes disparités en fonction du type d'activité, de ses caractéristiques propres et de sa capacité de réaction.
- L'influence d'événements contextuels allant au-delà la crise sanitaire : situation géopolitique, conflits, cours des matières premières et de l'énergie...

Le tissu économique régional est composé majoritairement de TPE-PME, avec une diversité des secteurs d'activités. Face à la crise et aux évolutions du contexte économique les entreprises ne sont pas égales. Pour celles dont l'activité économique est touchée, il devient vital de réagir. Parmi les entreprises du panel, les situations sont diverses. Ce premier chapitre revient sur les perturbations qui ont poussé les entreprises à être résilientes et leurs réactions immédiates.

1. Les effets divers de la crise

Les périodes de confinement, les fermetures administratives, les différentes mesures d'endiguement de l'épidémie mises en place et l'intégration de cette crise par la demande sociale ont profondément marqué les activités économiques en région depuis mars 2020. Toutefois les conséquences sont très variables d'une entreprise à l'autre.

Des situations différenciées : de la baisse d'activité à l'opportunité d'expansion

L'échantillon a été constitué de façon à être représentatif de la diversité des situations vécues par les acteurs économiques régionaux.

La majorité des entreprises (58 % de l'échantillon) ont subi la mise en chômage partiel de leurs salariés en lien avec les risques sanitaires, les problèmes d'approvisionnement, les fermetures administratives de leurs activités ou de leurs clients, la perte de clientèle

(entreprises qui n'ont pas survécu à la crise)... La moitié d'entre elles constatent une baisse de leur activité (29%) : « 90 % de notre chiffre d'affaires repose sur de l'activité de recrutement, nos clients n'avaient pas besoin d'être accompagnés ces deux dernières années, du coup on n'a pas beaucoup travaillé » (Activités spécialisées) ; « Les ventes se faisant au contact direct de la clientèle, notamment étrangère, l'impossibilité de voyager durant la crise sanitaire a considérablement ralenti l'activité » (Activités spécialisées). L'autre moitié nous fait part d'une reprise relativement rapide (29%) via la mobilisation d'aides publiques, la mise en place d'actions, de stratégies, d'innovations pour réagir au contexte. La plupart d'entre elles ont adapté leur activité à une nouvelle demande sociale : « Suite à l'arrêt des activités de l'événementiel, nous avons réorienté notre activité vers les repas d'aide alimentaire, cela a été possible grâce aux financements sollicités auprès de fondations d'entreprises » (Hébergement et restauration) ; « Nous avons innové dans la fabrication d'attelles en 3D » (Activités de services).

Néanmoins une part non négligeable d'entreprises enquêtées (30%) expliquent que la crise sanitaire n'a pas eu d'effet concret sur leur activité : « Nous avons pu continuer à travailler normalement, nos chantiers sont restés ouverts » (plusieurs entreprises de la Construction). Certaines évoquent avoir saisi l'opportunité de ce contexte pour développer la formation.

Enfin quelques-unes (12%) évoquent une hausse de leur activité liée à la Covid-19 avec l'effet opportun de la crise en faveur du développement d'un nouveau pan d'activité : « Nous avons fabriqué des masques lavables, nous sommes passés de 40 à 140 salariés en trois mois » (Industrie manufacture dans l'habillement) ; « La crise a accéléré notre orientation vers la relation client... » (Activités de services).

Sur certains aspects, les réorganisations mises en œuvre pour faire face à la crise sanitaire ont constitué des leviers d'adaptation forts : « Nous avons beaucoup appris de la crise sanitaire et avons fait des choix qui nous permettent aujourd'hui d'être plus agiles ; nous avons par exemple intégré un service "supply chain" plus efficient qui limite les problématiques d'approvisionnement » (Activités spécialisées).

Un tissu de petits établissements prépondérant en région, et très impacté par la crise

En région, près des trois quarts des entreprises sont sans salariés et la quasi-totalité (97%) des établissements employeurs ont moins de 50 salariés. Dans le contexte de la crise, les observateurs nationaux et régionaux ont fait état de la fragilisation de leur structuration financière ainsi que du déclin de leur taux de marge (par rapport aux autres catégories d'entreprises). En mai 2020, compte tenu de sa structure sectorielle, l'activité économique de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur aurait globalement diminué de 33% par rapport à une situation dite « normale ». C'est près d'un salarié sur quatre et près de la moitié des non-salariés qui travailleraient dans un secteur très fortement impacté par la crise. Or, on constate que les petits établissements sont particulièrement représentés dans ces secteurs mis en difficulté. (Houmair, Lorent, Miroso, 2021)

Les facteurs identifiés comme pouvant être explicatifs

Les différentes situations observées peuvent se justifier de plusieurs manières.

Tout d'abord l'influence du **secteur d'activité** : en effet, certains secteurs ont été impactés de plein fouet par les restrictions sanitaires ; c'est le cas par exemple du secteur Hébergement et restauration, du Commerce, des Activités de services et spécialisées (fermeture administrative, arrêt du « tourisme », de la planification événementielle...). Alors que d'autres ont rapidement retrouvé une activité normale à la suite du premier confinement comme la Construction ou l'Industrie (maintien de chantier stratégique, production indispensable...).

Dans un second temps, ce sont les **caractéristiques propres à l'entreprise** qui lui ont permis de traverser cette période agitée : son ancrage territorial, son processus de prise de décision, sa capacité à adapter son organisation, son activité (télétravail possible ou non, accueil de public ou non...).

Enfin, c'est sa **réactivité et sa capacité à mettre en place des actions** de manière rapide qui ont permis dans la majorité des cas de passer ou redresser le cap.

La crise de 2020, comme accélérateur de tendances

De manière globale la Covid-19 et les périodes de confinement ont amené les individus à des prétentions différentes en termes de conditions du travail. Le **manque d'attractivité de certains secteurs et métiers** a été accru, accélérant les problèmes de recrutement. C'est notamment le cas d'entreprises fortement impactées dont les activités sont liées au Tourisme, et notamment au travail saisonnier. L'arrêt des contrats a amené les personnes à chercher un autre métier, à entamer des reconversions : « *La demande d'emploi est inversée : c'est le salarié qui choisit son emploi. Avec la crise il y a eu une prise de conscience des gens à choisir leur projet de vie.* »

La **transition numérique** se voit « boostée » via la mise en place du télétravail, l'organisation d'événements en virtuel... L'ensemble des secteurs apparaît touché : citons le domaine de l'événementiel (organisation de salons à distance), la culture (expositions en ligne, conférences et ateliers via webinaire...) ou encore le commerce (la mise en place de sites Internet, le développement de la vente en ligne...): « *La Covid-19 a accéléré notre transition vers le télétravail et la digitalisation* » (Activités spécialisées); « *La crise sanitaire a orienté l'activité vers la e-santé, la réalité augmentée, la fabrication d'attelles par impression 3D* » (Activités de services).

La **transition écologique** aussi se voit accélérée, que ce soit dans les activités du Tourisme par la recherche de destination « nature », dans les produits consommés pour l'alimentation et autres : « *Une demande sociale plus verte, recherche de "naturalité", tendance qui s'accroît dans les produits cosmétiques* » (Industrie). « *Un portage politique fort de la transition énergétique dans le bâtiment fait l'hypothèse d'un marché bien orienté* » (Construction).

La prise en compte de ces deux dimensions impacte de fait l'organisation des entreprises et les actions mises en œuvre : « *La transition écologique et sa prise en compte dans l'entreprise a un coût important : veille sur l'évolution du contexte réglementaire, tri des déchets, prime vélo, véhicule électrique, prise en charge des transports en commun...* »

(Construction). De nouveaux besoins en compétences, non couverts par l'appareil de formation régional et/ou par le marché de certifications émergent: « *L'isolation thermique par l'extérieure manque de compétences disponibles, il est difficile de recruter sur ce segment d'activité ; les référentiels de certification des métiers du bâtiment n'intègrent pas encore cette compétence* » (Construction).

2. Des évolutions structurelles et conjoncturelles plus larges à prendre en considération

À la suite de la crise sanitaire et de la levée des dernières mesures de restriction épidémique, de nouvelles tensions entravent la reprise d'activité attendue. Plusieurs entreprises du panel évoquent l'impact d'événements extérieurs sur leur activité, et expriment leur vulnérabilité liée aux bouleversements qui s'opèrent sur la scène locale, nationale et internationale.

En effet, la globalisation des systèmes économiques, les mouvements sociaux, les mesures gouvernementales, les catastrophes naturelles, l'inflation, les conflits, la demande sociale sont autant de facteurs à prendre en compte en termes de développement économique. Ces événements impliquent pour certains une concurrence accrue, la perte de clientèle, des difficultés d'approvisionnement, une montée des coûts des matières premières, une hausse des prix du transport, une adaptation des produits/services proposés, la prise en compte de normes réglementaires, etc. :

- « *Les mesures d'aides gouvernementales à la rénovation ont engendré un fort accroissement de la concurrence marqué par l'arrivée d'un nombre considérable de nouveaux acteurs économiques sur le marché* » (Construction). « *Notre fonctionnement "altermondialiste" (limiter la sous-traitance, utiliser la production locale) nous permet de tirer notre épingle du jeu* » (Construction).
- « *Nous exportons une large majorité de notre production, les problèmes géopolitiques nous impactent de plein fouet : embargo en Iran, faillite au Qatar, la guerre Ukraine-Russie...* » (Industrie).
- « *Afin de maintenir nos exportations dans des pays au pouvoir d'achat limité, nous devons trouver des moyens pour remplacer les matières premières dont le prix augmente par d'autres, afin de ne pas répercuter cette augmentation sur le prix et de fait maintenir nos marchés* » (Industrie).
- « *C'est une évolution de la demande sociale : les clients veulent du made in France, du local, du circuit court* » (Industrie manufacture).
- « *Nous enregistrons une baisse de rentabilité nécessitant une vigilance accrue, celle-ci est imputable à la hausse des prix et au manque de matières premières* » (Construction).



Chapitre 2

Réponses au contexte de crise : l'importance de l'agilité des entreprises

L'essentiel

- Les bouleversements économiques externes demandent une capacité de réaction efficace pour faire preuve de résilience.
- L'ancrage territorial est un vecteur primordial au développement économique.
- Les entreprises restent confrontées aux problématiques d'emploi, de compétences, de métiers en tension, et doivent intégrer de nouveaux facteurs (écologique, social, technologique...). La formation constitue une entrée privilégiée pour y répondre.
- Les modalités d'organisation interne évoluent vers plus de souplesse.
- Les principes de la RSE irriguent les pratiques managériales.

Les évolutions multiples et rapides du contexte (crises sanitaire, conflictuelle, transitions numérique et écologique, conjoncture économique...), vues dans le chapitre précédent, mettent à l'épreuve l'agilité des entreprises. Pour faire face à ces nombreux changements, les entreprises doivent s'adapter au nouveau contexte économique et anticiper leurs besoins en ressources humaines.

L'enquête auprès des entreprises permet d'aboutir à la mise en avant de cinq enjeux de résilience :

1. Un enjeu de pilotage.
2. Un enjeu d'ancrage territorial.
3. Un enjeu de qualification.
4. Un enjeu de flexibilité et d'autonomie.
5. Un enjeu de management.

À partir de cette analyse, sont identifiés des besoins en compétences pour répondre à la nécessaire adaptabilité des organisations face aux aléas économiques. Des exemples illustrent les bonnes pratiques qui ont mené à la résilience des structures interrogées.

1. Un enjeu de pilotage

La prise de décision face aux événements extérieurs est accompagnée d'une vision stratégique et systémique qui passe par l'identification du problème et la mise en œuvre de solutions (repositionnement de l'activité, recours à des embauches, à de la formation...). Les entreprises du panel ont mobilisé divers outils à leur disposition pour maintenir les emplois : le dispositif de chômage partiel ; le télétravail pour les activités le permettant ; plusieurs d'entre elles ont profité de la période de sous-activité pour proposer de la formation à leurs salariés.

Deux stratégies ressortent pour les entreprises fortement impactées par la crise : **le maintien et développement du cœur de métier ou la réorientation de l'activité.**

Les besoins en compétences qui en découlent

La crise de la Covid-19 a **accélééré la transition numérique** des entreprises. Le choix de recourir au télétravail, pour maintenir les salariés en poste, a impacté les activités en profondeur : développement de sites Internet, équipement des salariés en matériel informatique, mise en place d'une culture numérique (utilisation du cloud, réunions en ligne...). Ce nouvel environnement de travail implique des besoins en compétences digitales : techniques (informaticien pour le parc informatique, connexions à distance...), de communication (community manager, webdesigner, expert digital...).

Le repositionnement ou la réorientation d'activité demande à l'entreprise **d'être appuyée et conseillée.**

Dans certains cas, le déploiement de nouvelles activités est parfois antérieur à la crise qui n'a fait qu'accélérer le choix stratégique de l'entreprise. Il apparaît important d'anticiper les besoins en compétences à venir, afin d'assurer le développement économique de l'entreprise. Le choix d'une nouvelle activité mobilise des compétences multiples : réaliser des études de marché, mettre en place une ingénierie, développer un service/produit, communiquer... Afin d'accompagner les évolutions et de professionnaliser les salariés, les entreprises recherchent des professionnels experts. Les métiers de la coordination sont aussi recherchés afin de favoriser la transmission d'informations ascendantes et descendantes entre la direction et les équipes afin d'accélérer les processus de décisions et ainsi de limiter des organisations trop pyramidales.

Des exemples d'actions

Une entreprise inclusive d'activités de services, a rencontré des difficultés à mettre en œuvre le télétravail, car des membres du personnel avaient encore besoin de la dynamique collective : *« Seuls les télétravailleurs seniors ont été autonomes. Cela a entraîné des besoins de formations courtes, à distance. Mais on ne trouvait que des formations de longue durée - 400 heures -, incompatibles avec nos besoins. Du coup l'État a mis en place l'outil PICEA pour les CDDT (contrat à durée déterminée « Tremplin ») avec un budget formation illimité mais qui s'arrête à la fin 2022. Le CDDT expérimental est porté par l'Agefiph. »* Cette même entreprise a pris en compte l'évolution du marché (obligation

de factures numérisées et dématérialisées, moins de papier...) pour développer en 2020 une nouvelle activité de centre d'appels. Cela a été accompagné par l'embauche d'un professionnel : « *L'aide FATEA, dédiée aux entreprises adaptées, a accompagné notre changement d'échelle. Le recours à FATEA nous a permis d'embaucher et d'acquérir de nouvelles compétences. L'appui d'un professionnel est nécessaire pour accompagner les transformations de notre offre de services. L'expert peut jouer un rôle de responsable en innovation mais également de référent, de formateur et d'accompagnateur au sein des équipes de futurs téléconseillers.* »

Une autre entreprise adaptée d'activités de services a dû repenser son modèle pour permettre sa croissance : « *Le recrutement n'était pas la préoccupation de mes clients qui faisait de l'activité partielle pendant la crise.* » Le changement d'activité entraîne une nécessaire remobilisation de l'équipe : « *Nous souhaitons reclasser tout le monde, il y a un certain plafond de verre à confier de nouvelles missions, l'apprentissage est compliqué pour certains, il me faudrait plus de challenge pour les engager collectivement sur de nouveaux projets.* » Le recours à la formation est indispensable pour conduire ces évolutions : « *Pour accompagner notre montée en compétences rapide nous faisons appel à notre OPCO. Il nous a accompagné dans une politique de GPEC, dans un plan d'actions, à débloquer des financements et à trouver les modules de formation adaptés à notre activité. Nous avons notamment eu recours à l'aide FATEA pour financer nos nouvelles prestations, développer notre site Internet.* »

Une entreprise d'activités de services a eu l'opportunité pendant la crise de s'ouvrir à un nouveau marché, celui du monde médical. Deux activités nouvelles ont été développées : une application immersive d'hypnose et la fabrication d'attelles en impression 3D. Compte tenu de la taille de l'entreprise la prise de décision a dû être rapide : « *C'était soit tout arrêter, soit relever le défi.* » Les compétences requises pour développer ses nouveaux produits étaient déjà présentes dans l'entreprise : « *On a seulement embauché un ingénieur pour renforcer l'équipe.* » De nombreuses démarches ont été effectuées dans des délais resserrés : « *Une forte implication de l'équipe a permis à l'entreprise de rebondir, plusieurs actions ont été menées en simultané : prise de contacts, montage de dossiers, communication, veille, R&D et innovation, réponses à des cahiers des charges... Cela a demandé une forte implication des salariés qui ont été partie-prenante.* »

Une entreprise spécialisée de la construction a réorienté son activité en développant de nouveaux procédés : « *Le levier formation a été actionné afin de se nantir des compétences techniques et commerciales nécessaires à ces remaniements. Pour l'aspect technique, les formations sont réalisées auprès des fournisseurs.* » À terme, l'entreprise envisage de doter des collaborateurs de compétences de formateur afin d'internaliser certaines actions et de les réaliser directement sur les chantiers : « *À ce jour, aucun référentiel de certifications inscrit au RNCP ou au RS n'intègre les compétences dont nous avons besoin, notamment sur l'isolation thermique par l'extérieur.* »

PICEA : Le Plan d'investissement dans les compétences formation des salariés handicapés en entreprises adaptées (PIC formation EA) s'inscrit en soutien des deux expérimentations que l'État conduit avec les entreprises adaptées (CDD Tremplin et EATT) et dans lesquelles l'Agefiph est pleinement engagée. Le PIC formation EA est déployé sur une durée de quatre ans : 2019/2022. L'objectif de ces deux expérimentations est de favoriser le développement et la valorisation des compétences des personnes handicapées pour faciliter l'accès à l'emploi chez d'autres employeurs (<https://www.agefiph.fr/>).

FATEA : Afin d'accompagner les entreprises adaptées (EA) dans leur changement, un Fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées est mobilisé. Le FATEA constitue un appui/outil supplémentaire de l'État en complément du plan de relance. Il contribue à la pleine reconnaissance de l'entreprise adaptée à la fois en tant qu'actrice de la lutte contre le chômage de longue durée préparant l'employabilité et les compétences des personnes reconnues travailleurs handicapés en difficulté d'accès sur le marché du travail, et en tant qu'actrice économique des territoires et filières, partenaire des entreprises, proposant des produits et prestations compétitifs et attractifs (<https://travail-emploi.gouv.fr/>).

CDD Tremplin : Le CDD dit « Tremplin » conclu entre une entreprise adaptée volontaire et un travailleur handicapé est destiné à favoriser sa mobilité professionnelle vers l'emploi en milieu ordinaire. Initiée par l'État dans le cadre de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, cette expérimentation est prévue jusqu'au 31 décembre 2022. L'entreprise adaptée met en place avec le travailleur handicapé un parcours d'accompagnement individualisé qui doit lui permettre d'acquérir une expérience professionnelle, de bénéficier d'une formation qualifiante, d'élaborer et de réaliser son projet professionnel.

L'objectif visé est de préparer et faciliter la transition professionnelle des travailleurs en situation de handicap vers d'autres employeurs privés ou publics grâce à la formation et à l'expérience acquises au cours de cette période.

On compte désormais 409 entreprises adaptées retenues pour mener l'expérimentation du CDD « Tremplin » (<https://www.service-public.fr/particuliers/actualites/A15064>).

Les bonnes pratiques

- Adapter l'activité au contexte, développer de nouveaux produits et/ou services
- Identifier les compétences nécessaires pour mettre en œuvre cette nouvelle activité
- Mobiliser les aides publiques disponibles pour accompagner ce changement
- Motiver et faire adhérer l'ensemble de son équipe dans ce nouveau cap

2. Un enjeu d'ancrage territorial

Certaines entreprises ont pu rebondir rapidement grâce à un réel ancrage territorial. Ce dernier se traduit par une **bonne connaissance des acteurs institutionnels et économiques qui composent le territoire**, mais surtout par une grande proximité relationnelle qui passe par une implication au sein de différents réseaux d'acteurs (pôles de compétitivité et autres réseaux d'entreprises, branches professionnelles, OPCO...), par la participation aux événements locaux (concours, salons...) mais aussi par le développement du système sous-traitants/fournisseurs.

L'entreprise doit agir avec son territoire pour **assurer sa visibilité** et son développement. La période de crise sanitaire a été un moment d'inventivité et d'innovation en matière de coopération entre entreprises sur les territoires (mutualisation de formation, appui-conseil, réponse commune à des projets et des appels d'offres...).

La **mobilisation des équipes** n'est pas à exclure de la dynamique d'interactions avec l'écosystème. Les salariés de l'entreprise sont la force vive qu'il s'agit de « mettre au diapason » pour dépasser les contextes de crise et mettre en œuvre les évolutions opportunes.

Les besoins en compétences qui en découlent

Afin de renforcer les liens avec l'écosystème, de nombreuses actions peuvent être développées dans une entreprise. Tout d'abord, il est question d'**identifier les réseaux et acteurs**, les aides publiques accessibles, de développer une démarche partenariale, d'assurer une veille sur les thématiques d'intérêt, de participer aux événements, de communiquer sur les actions mises en œuvre etc.

En termes de compétences, les besoins se dessinent autour du montage de dossiers pour l'adhésion à des réseaux ou pour des aides financières par exemple, d'une capitalisation de l'existant, d'actions de benchmarking, de compétences relationnelles, de l'importance des soft skills et d'une communication efficiente.

Les relations économiques se basent sur les relations sociales³. La **compétence partenariale** du dirigeant est très importante dans ce cadre-là pour impulser et entretenir des relations. Des formations de coaching pourraient favoriser l'ouverture des entreprises et des dirigeants qui sont frileux à passer le pas.

Des exemples d'actions

Plusieurs entreprises évoquent leur participation aux réseaux existants et événement locaux :

- « *Je fais partie de Marseille Innovation, Eurobiomec, du campus des métiers et des qualifications Industrie du Futur.* »
- « *Je suis administrateur de l'OPCO dont je dépends.* »
- « *Je suis membre du pôle de compétitivité en lien avec mon secteur d'activités.* »
- « *Nous avons développé un lien fort avec notre OPCO.* »
- « *J'ai mobilisé mes réseaux personnels pour assurer le respect des normes sanitaires : fabrication de masques, de gel...* »
- « *nous avons des partenariats avec plusieurs organismes de formation, je participe aussi à des congrès pour démarcher de nouveaux clients.* »

³ Granovetter, 2000.

- « nous sommes une entreprise de proximité, proche du milieu associatif. Par exemple, nous participons aux tournois de foot sponsorisés par des associations locales. »
- « nous développons des actions : les start-up days, les journées de l'environnement... »

Une entreprise de la construction travaille en partenariat avec le tissu associatif local et les acteurs de l'emploi. L'entreprise défend la responsabilité sociétale comme une valeur essentielle : « *Agir sur votre territoire, préserver votre environnement, travailler sur des circuits courts de distribution, favoriser l'emploi des personnes qui en sont sorties, avoir une gouvernance équilibrée sont autant d'éléments qui garantissent l'attractivité de l'entreprise.* » Cette société finance notamment des associations culturelles et sportives locales afin de favoriser le développement des soft skills : « *Leurs actions contribuent à développer chez les jeunes des savoir-être qui sont recherchés dans le monde de l'entreprise.* »

Une autre entreprise de la construction participe à plusieurs événements pour favoriser la cohésion de son équipe, la mobilisation de son écosystème interne autour de projets communs : « *Nous participons aux événements culturels et sportifs comme Marseille-Provence capitale de la culture, We Are the City, championnat de France de cordistes, qui permettent de favoriser une dynamique de groupe.* »

Une entreprise de l'hébergement et restauration a mobilisé son réseau et les aides publiques pour rebondir et maintenir une activité pendant la crise : « *Notre structure bénéficie d'un ancrage territorial fort auprès des associations et des réseaux locaux où le besoin de repas était exprimé. Nous avons fait appel à des projets d'investissement (fonds publics et privés) pour lancer des repas solidaires. Du coup, cette activité ne s'est jamais arrêtée, d'autant qu'elle procure du sens aux salariés avec une posture d'aide et un volet environnemental (faire dans la qualité, proposer du frais, du local et du bio). Nous avons obtenu un FDI (Fonds de développement de l'inclusion) de la DREETS pour accompagner l'activité (achat d'un four). Cela nous a permis d'asseoir notre rentabilité.* »

FDI : le Fonds de développement de l'inclusion contribue ainsi à la pleine reconnaissance des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE), aussi bien en tant qu'actrices de la lutte contre le chômage de longue durée, préparant l'employabilité et les compétences des personnes en difficulté d'accès sur le marché du travail, qu'en tant qu'actrices économiques des territoires et filières, partenaires des entreprises, proposant des produits et prestations compétitifs et attractifs. Il est destiné à créer un effet levier en complément d'autres financements : le soutien du FDI à de nouveaux projets, de développement, d'investissement ou encore de professionnalisation, doit confirmer la trajectoire de croissance fixée par le Pacte d'ambition pour l'IAE, dont la mise en œuvre se poursuit (<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/FDI-AP2021>).

Les bonnes pratiques

- Connaître l'ensemble de son écosystème (marché, acteurs économiques, de la formation, de l'emploi, aides publiques...)
- Participer aux réseaux d'acteurs et aux événements locaux
- Développer la cohésion d'équipe et l'appartenance collective

3. Un enjeu de qualification

Les évolutions socioéconomiques, les transitions écologique et numérique, les crises sont autant de raisons pour adapter, consolider et renforcer les compétences dans l'entreprise de manière dynamique. L'existence de **mécanismes de capture et de partage des compétences** en leur sein constitue un atout. L'ensemble des responsables contactés expriment l'**importance de la formation pour répondre aux besoins en compétences, pour fidéliser et motiver la main-d'œuvre**. Le rôle des OPCO favorise l'apprentissage : il s'agit d'inciter les entreprises à les inclure dans leur ingénierie. Dans le cadre du plan de relance et dans un contexte d'activité ralentie pour certaines (liée aux mesures sanitaires mises en place), les entreprises s'en sont emparées. Certaines ont même fait preuve d'innovation pédagogique.

Les besoins en compétences qui en découlent

La période de confinement a été pour plusieurs structures l'occasion de revoir la politique de formation interne, de mobiliser les mesures publiques pour consolider les savoirs de base et techniques. Les besoins en compétences exprimés par les enquêtés sont de plusieurs ordres.

- La transition numérique transversale aux entreprises induit le recours à de la formation pour **optimiser l'utilisation des nouveaux outils** (que ce soit en termes de bureautique, avec la mise en place du télétravail, mais aussi d'appropriation d'outils techniques digitalisés).
- Un changement d'activité amène pour certaines un **besoin de nouvelles compétences**. Lorsque celles-ci ne sont pas présentes dans l'entreprise, il faut soit avoir recours à de la **formation du personnel**, soit **trouver de la main-d'œuvre à l'externe**. Dans certains cas, cela peut s'avérer difficile lorsqu'il s'agit de métiers en tension, voire absents du territoire.
- La formation de référents et de formateurs dans le cadre de l'**Afest** (Action de Formation en Situation de Travail) : ce dispositif nécessite la mise en place de moyens humains et techniques mais aussi les ressources pédagogiques adéquates (supports, techniques d'évaluation). La désignation d'un formateur pour exercer la fonction tutorale est indispensable, celui-ci doit maîtriser les techniques mais aussi saisir l'importance de sa mission dans ce programme de formation.
- Le développement et la **montée en compétences des salariés** par la mise en place de projet de formation inter-entreprises ou la création d'organisme de formation.

- Le recrutement pour anticiper les départs de salariés, ou répondre à une hausse de l'activité qui implique de **former des accompagnateurs, référents aux nouvelles recrues**, avec la mise en place de tutorat, compagnonnage, contrat en apprentissage...
- Le rôle d'un **responsable de formation en tant que stratège du développement des compétences** dans l'entreprise.

Le tableau ci-dessous capitalise les besoins en termes de main-d'œuvre et de compétences exprimés par les entreprises enquêtées.

TABLEAU 2

Les besoins en termes de métiers et compétences par secteurs

Secteurs	Métiers	Compétences
Activités de services	Expert en relation clients Conseiller relation clients à distance Manager d'équipe en relation à distance Vendeur conseil en magasin Manager commercial, vente et marketing Maintenance informatique Ingénieur	Prise de recul des encadrants Expression orale Informatique Maîtrise de l'outil numérique Autonomie Gestion du stress Soft skills Technique (3 D) R&D Soft skills
Activités spécialisées (cabinet de conseils)		Accompagnement individuel Soft skills
Construction	Chef d'équipe couvreur Chef d'équipe Commercial Cordiste Conducteur de travaux	Formateur Technique (gestes) Planifier les chantiers Soft skills
Eau, gestion des déchets	Chargé de communication Conseiller en insertion professionnelle	Technique (SST, logiciel, Caces) Management (gestion des conflits) Soft skills
Hébergement et restauration	Commercial	Technique (gestes) Management pour les cadres Informatique Prise en charge clients Soft skills
Industrie manufacture (habillement)	Agent et technicien industriel Prototypiste	Technique (production, confection) Soft skills
Santé et action sociale	Responsable de secteur Accompagnateur éducatif et social	Communiquer Management (gestion des conflits) Administrer Écouter Technique Soft skills

Source : Carif-Oref, 2022.

Des exemples d'actions

Une entreprise de la construction évoque le recours à l'outil pédagogique du FNE-Formation (Fonds national de l'emploi) et les limites rencontrées. Les périodes de confinement ont été pour elle l'occasion d'avoir recours à de la formation : « *Nous avons développé une action "santé durable", visant à améliorer leur qualité de vie au travail, auprès de l'ensemble des collaborateurs. Nous avons été conseillés par l'OPCO et avons bénéficié du*

FNE pour une partie de nos salariés. Nous avons essayé de jouer le jeu en mettant en place une démarche responsable, assurer une continuité de l'activité. [...] Ce qui est regrettable, c'est que le FNE n'a pu être utilisé que pour les salariés qui ont été complètement arrêtés. Le souhait de limiter le recours à l'activité partielle a constitué un écueil à la mobilisation de ce dispositif compte tenu des conditions d'éligibilité. »

Plusieurs entreprises de l'échantillon (activités de services, gestion des déchets, hébergement et restauration) ont enclenché une démarche d'Afest. L'une d'elles a mobilisé ce dispositif pour accompagner les téléconseillères qui avaient intégré une POE (préparation opérationnelle à l'emploi). *« L'Afest a eu pour objectif de l'aider à prendre des appels entrants. Pour y arriver, on a formé des salariés pour devenir des référents et des formateurs. Les référents ont développé des compétences sur la démarche globale, l'établissement d'un diagnostic sur l'opportunité de l'Afest, les modalités d'organisation, la formalisation de l'opération, la préparation des formateurs-tuteurs, l'évaluation des acquis. L'Afest a permis d'accompagner des personnes vers un métier et d'acquérir des compétences très concrètes. Elle a également permis de valoriser ceux qui leur ont apporté le savoir-faire. Cette modalité joue un rôle important dans le processus de reconnaissance et de fidélisation. »*

Deux des entreprises contactées ont bénéficié d'une expérimentation réalisée par l'Aract Paca (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, Afest Job). Elles reconnaissent que *« cette modalité de formation est à promouvoir au sein des équipes. »* La démarche déployée dans l'une d'elles n'a pas abouti faute de financement.

Une entreprise de l'hébergement et restauration, évoque l'importance des aides publiques dans la formation de ses salariés : *« Nous avons eu recours à une formation gratuite du CNAM dans le cadre du contrat ARDAN pour former au management d'équipe. Nous avons aussi des projets de formations en cours via France Active [réseau d'entrepreneurs qui accompagne et finance les entreprises] et un DLA collectif. »*

FNE : Le FNE-Formation est un dispositif dédié à la formation des salariés placés en activité partielle ou en activité partielle de longue durée, ou employés dans une entreprise en difficulté, en mutation et/ou en reprise d'activité. L'objectif : faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations liées aux mutations économiques et favoriser leur adaptation à de nouveaux emplois en cas de changements professionnels dus à l'évolution technique ou à la modification des conditions de production (<https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/mesures/fne-formation>).

AFEST : Action de formation en situation de travail (art L.6313-1 1°). Cette action mobilise un formateur – interne ou externe à l'entreprise – et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité.

Deux séquences pédagogiques distinctes mais articulées constituent le cœur d'une Afest :

- 1^{ère} séquence : le salarié est mis en situation de réaliser une activité, avec une intention pédagogique dont il est informé.

- 2^e séquence : une phase de prise de recul (réflexivité). Vivre une expérience de travail ne suffit pas à produire des compétences susceptibles d'être réutilisées dans d'autres situations. Un temps réflexif – hors production –, accompagné par un formateur interne ou externe, est nécessaire pour tirer les enseignements de ce qui s'est passé, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis, et ainsi consolider et expliciter les apprentissages.

Ces deux séquences sont répétées autant de fois que nécessaire pour permettre les apprentissages visés (<https://www.anact.fr/quest-ce-quune-action-de-formation-en-situation-de-travail-afest>).

ARDAN : Le dispositif « Actions régionales pour le développement d'activités nouvelles » vise à faire émerger et à concrétiser des projets de nouvelles activités dans le tissu des entreprises artisanales, des TPME-PMI, des entreprises agricoles, des entreprises et associations de l'économie sociale et solidaire. Il articule la conduite de projets d'entreprise et l'acquisition de compétences par le biais d'un programme de formation-développement, d'une durée de six mois avec la possibilité, à l'issue de la formation, d'une certification professionnelle pour le stagiaire. Ce dispositif se propose de diffuser une culture entrepreneuriale dans les entreprises, notamment pour consolider les fonctions d'encadrement nécessaires au pilotage d'une activité et permettre, d'une part, au chef d'entreprise de ne plus être seul aux commandes et, d'autre part, aux salariés d'être autant d'entrepreneurs au sein de l'entreprise pour favoriser son développement et contribuer à la création d'emplois (<https://ardan-france.fr/le-modele-ardan/les-principes-ardan/>).

Plusieurs entreprises évoquent l'importance du recrutement participatif, le système de cooptation. C'est à dire qu'elles font appel à leurs réseaux de collaborateurs pour recruter des candidats :

- « *J'ai embauché comme directeur de mon entreprise un ancien collègue (directeur financier de l'entreprise où j'étais salarié).* »
- « *Le réseau est très important en terme de sourcing des candidats.* »

Une entreprise de l'industrie manufacture a fait appel à une main-d'œuvre étrangère pour répondre à son besoin de compétences. La demande sociale qui pousse au « made in France » amène à devoir développer une offre de formation dans ce secteur non couvert actuellement, selon le dirigeant interrogé : « *Aujourd'hui en France, personne ne fabrique des tee-shirts de manière industrielle. Aussi, on va chercher des compétences auprès des partenaires tunisien ou turc. On est dans une phase de transition. On fait rentrer des savoir-faire et on envoie des techniciens à l'extérieur. L'entreprise travaille avec l'IFTH (Institut français du textile et de l'habillement à Paris). Elle met en place un projet de formation pour les nouveaux entrants et les salariés. Aujourd'hui, la formation est un gros problème dans ce secteur car il n'existe pas de centre de formation hormis un ou deux lycées qui forment des BTS. Les agents industriels, les techniciens industriels, les prototypistes, tous ces métiers ne sont pas formés. En France, il existe des projets en cours de montage car les donneurs*

d'ordres veulent du "made in France". Cela demande de mettre en place l'outil de production et d'être entouré de collaborateurs. D'où le projet d'un centre de formation aux métiers de l'entreprise. »

Une entreprise de la construction évoque l'enjeu métier face aux évolutions professionnelles à l'œuvre, ainsi que le besoin de mise en lisibilité de l'offre de formation : *« J'ai un métier qui n'existe pas et qui regroupe les compétences du charpentier, du couvreur et d'un électricien toiture. Mes salariés du bâtiment sont alors formés grâce au compagnonnage mutuel, c'est-à-dire qu'ils se transmettent des compétences au quotidien. Mes chantiers augmentent, j'ai besoin actuellement d'une personne pour planifier l'étalement des chantiers (un chef d'équipe couvreur). Une école va ouvrir pour former aux métiers du photovoltaïque en toiture, je me suis engagé à prendre cinq personnes par an.*

Il existe un grand fossé entre le monde de la formation et le monde de l'entreprise. Soit on a de la chance, on sait comment ça marche, soit on zappe. Pour ma part j'ai mis les pieds dedans il y a peu en devenant administrateur de l'OPCO dont je dépends. »

Une autre entreprise de la construction appuie l'importance du compagnonnage, du tutorat et de l'apprentissage dans ces métiers : *« Nous veillons à mixer les équipes entre générations afin de favoriser le partage des compétences. Nous recrutons énormément en apprentissage, nous sommes engagés avec le CNAM au travers du dispositif "Cœur de territoire" à accueillir plusieurs alternants chaque année et nous mobilisons des chargés d'affaires qui vont y enseigner. Nos meilleurs chargés d'affaires viennent de l'alternance ; notre effectif compte 10 à 12 % d'alternants, nous avons 80 % d'intégration à l'issue de l'alternance. »*

Une entreprise dans le secteur de l'eau, gestion des déchets rapporte des difficultés dans l'élaboration de son plan de développement des compétences : *« On n'a pas de stabilité en formation : des problèmes de planning, de financement de la formation et de relation avec l'OPCO. »*

Une entreprise d'activités spécialisées a besoin de former ses salariés suite au changement d'activité et d'agrandir son équipe : *« Nous souhaitons reclasser l'ensemble de nos salariés. Les formations existent, nous sommes bien accompagnés par notre OPCO (trouver la bonne formation, le financement qui va avec...). Elles s'effectuent à distance, ce qui permet de former plus vite et à moindre coût. Côté recrutement, on s'attache aux soft skills, les savoir-faire peuvent être appris par la suite. »*

Plusieurs entreprises ont souhaité rappeler l'atout que représente la digitalisation dans l'apprentissage de compétences, quand la technicité du métier le permet bien sûr, et la nécessité de son développement : *« Les formats pédagogiques peuvent être accessibles à tous, à n'importe quel moment » ; « Cela a permis d'avoir recours à de la formation en pleine période de confinement, sans besoin de se déplacer, gain de temps et gain financier pour l'entreprise. »*



Les bonnes pratiques :

- Connaître et mobiliser l'écosystème de formation (OPCO...) et les dispositifs d'aides publiques (FNE-Formation, Afest, DLA...)
- Mobiliser les réseaux pour trouver les compétences requises
- Pallier l'évolution rapide des métiers : formation en interne, compagnonnage, tutorat, apprentissage
- Engager des partenariats avec des centres de formation pour mettre en place des parcours adaptés et former des jeunes en alternance

4. Un enjeu de flexibilité et d'autonomie

De nombreuses entreprises enquêtées ont dû repenser les **modalités d'organisation** pour répondre aux problématiques de la crise (confinement, baisse ou arrêt de l'activité, personnel absent...) et accompagner les changements induits.

Cette période complexe a conduit les dirigeants et leurs cadres à rechercher des solutions organisationnelles plus souples, en favorisant la communication et l'autonomie. L'évolution du modèle managérial et l'implication des salariés en sont la clé.

Les besoins en compétences qui en découlent

Un des marqueurs de l'organisation du travail durant la période de confinement est la mise en place du **télétravail**. Il a été vécu comme une révolution par certaines entreprises qui n'y avaient pas eu recours. Le télétravail se base sur une relation de confiance entre la direction et les salariés. À côté des compétences proprement digitales et techniques évoquées précédemment, c'est l'usage de l'outil numérique par les salariés qui a été au centre des préoccupations. **Le rôle du manager évolue**. Il doit identifier les tâches qui sont « télétravaillables » et l'autonomie des salariés à les exercer. Sa mission a aussi été de maintenir le lien avec les équipes à distance (réunions virtuelles, utilisation du cloud, groupes de travail en distanciel...) et de s'assurer du bon déroulement de cette modalité dans le quotidien de ses équipes (entrée relationnelle, sociale, délimitation vie privée et professionnelle...).

De manière globale, les compétences relationnelles, de communication sont primordiales pour accompagner les changements en cours.

Des exemples d'actions

Une structure du secteur santé et action sociale est axée sur le développement de l'autonomie des équipes : « *Chaque équipe gère des bénéficiaires en veillant à la rentabilité. Cette démarche nécessite pour les responsables de secteur des aptitudes à mieux gérer leurs équipes et à mieux communiquer auprès de la direction. Une formation sur le repérage des difficultés des bénéficiaires a été organisée auprès de l'ensemble des salariés. La DRH a eu une formation à la gestion de projet. Notre budget formation s'est effondré.* »

Une entreprise de l'industrie manufacture rapporte la situation de la réindustrialisation que doivent gérer les dirigeants et la nécessité de compétences techniques, organisationnelles renouvelées. À savoir retrouver les emplois productifs qualifiés qui avaient

été supprimés pour les associer aux emplois à forte valeur ajoutée (R&D, conception, marketing...)⁴. « *On ne trouve pas de formations aujourd'hui dans notre domaine pour les ETAM, les OQ, les techniciens de haut niveau d'études. On essaye de faire monter en compétence des collaborateurs, de voir à l'étranger, de chercher des intérimaires...* »

Une entreprise des activités de services évoque l'importance du télétravail : « *On a développé le télétravail pour les encadrants – réunions téléphoniques avec certains collaborateurs pour l'activité de saisie de variables de paie – mais dans l'ensemble, le distanciel est rare. Les collaborateurs ont été soit en confinement pur et dur, ou en effectifs partiels par rapport aux règles de distancement.* »

Une autre entreprise des activités de services revient sur sa réorganisation interne et l'évolution des compétences qui en découle : « *Ce sont les aides publiques qui ont facilité la réflexion stratégique : démarche initiée en 2019 (un audit par un DLA, financé par la Dreets, a permis certains repositionnements, comme activités d'hygiène des locaux, innovation électronique). La dimension "commune", c'est plutôt via des ressources externes (échange avec consultants) : il y a quand même eu, en mineur, et de façon informelle (peu outillée), des temps de mise en discussion avec le responsable des activités... Au terme d'un audit que j'ai fait faire en 2019, ce que je peux dire c'est qu'il y a eu confirmation de problématique de gestion des responsabilités et de compétences au niveau des agents de maîtrise avec la perspective de réorganiser la structure pour qu'ils assument plus de prérogatives. Une formation management qui est planifiée dans le plan de développement des compétences. Les agents de maîtrise vont gérer des équipes plus larges, en coordonnant plusieurs activités (planification, délégation) alors que pour l'instant ils étaient surtout engagés dans le suivi et le contrôle de l'activité technique.* »

DLA : Le Dispositif local d'accompagnement est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois (<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla>).

Les bonnes pratiques :

- Renforcer la confiance de la direction envers ses salariés via la mise en place du télétravail
- Développer des aptitudes de gestion de projets et de communication transversale

⁴ Veltz, 2017.

5. Un enjeu de management

De nombreuses entreprises repensent leur système organisationnel pour répondre aux évolutions et accompagner les changements. Elles proposent des modalités de travail qui répondent à plus de communication, de flexibilité, d'autonomie... Cela passe par la mise en place de process, de rituels d'apprentissage, de moments de partage interne, d'incitation à la fertilisation croisée, de motivation et fidélisation des collaborateurs, et un rôle renforcé du manager comme facilitateur de l'organisation. La QVT (qualité de vie au travail), la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), traduisent ces principes et particulièrement la dynamique d'implication des salariés dans la vie de l'entreprise (identification de problèmes et stratégie de développement).

Les besoins en compétences qui en découlent

L'évolution de l'organisation interne d'une entreprise demande des **compétences managériales fortes en gestion participative et gestion de projet**. Le manager est désormais amené à :

- Connaître les philosophies, pratiques et labels des nouveaux modes de management.
- Accompagner le parcours d'intégration afin de fidéliser les salariés de l'entreprise *via* un sentiment d'appartenance et de reconnaissance. La désignation d'un tuteur, une formation aux outils, un accompagnement à la prise de poste (même pour une mobilité interne) sont autant de facteurs facilitants.
- Favoriser l'autonomie, l'information, la culture participative et la formation des collaborateurs.
- Soutenir les initiatives, accompagner et animer les opportunités d'apprentissage informel.
- Avoir un rôle de facilitateur dans la structure entre la direction et les équipes : faire remonter les difficultés, transmettre les attentes, assurer le liant entre les deux.

Des exemples d'actions

Une entreprise de la construction insiste sur l'importance du dialogue social : « *Le dialogue social, l'écoute et la confiance sont essentiels. Surtout en cette période où les gens sont stressés, tendus, la lourdeur ambiante rend le management compliqué. Les réunions d'échanges, l'organisation de séminaires sont primordiales. Notre réactivité aussi face aux demandes, dans la mesure du possible, pour ne pas faire traîner les décisions. Pour pallier les difficultés de recrutement nous devons fidéliser nos professionnels, pour ce faire le bien-être au travail est la clé. Toutes les entreprises font d'ailleurs de la RSE sans le savoir.* »

Une entreprise d'activités spécialisées revient sur la transversalité du management afin de faciliter le travail collaboratif : « *Nous organisons des réunions tous les deux-trois mois à l'occasion desquelles les collaborateurs peuvent proposer un projet de travail transversal aux activités de l'entreprise.* »

Une entreprise de la construction mise sur du management linéaire et le bien-être au travail : « *Tout le monde est responsable et doit pouvoir agir. L'écoute, la reconnaissance sont centrales, l'objectif étant de libérer le potentiel créatif de chacun.* » Pour favoriser cette expression, l'entreprise a recours à des prestataires externes, ce qui « *permet d'offrir un cadre d'échange où les logiques hiérarchiques n'interfèrent pas* ». L'engagement et la fidélité des salariés est entretenue par plusieurs actions : « *Voyages, célébrations d'anniversaire, journées détente, séances de yoga, prestations de massages... Il faut que les salariés prennent plaisir à venir au travail.* »

Une entreprise du commerce alimentaire a mis en place une politique RSE très active. Elle repose sur un socle de valeurs fortes, partagées au sein de l'équipe, des outils de « contrat social » avec les salariés et une politique de communication événementielle pour donner à voir les bonnes pratiques (labels, concours...) et ainsi bien sûr générer des retombées économiques pour l'entreprise. L'engagement RSE a joué sur le modèle culturel et managérial de l'entreprise. Les convictions personnelles du dirigeant ont fortement contribué au destin de l'entreprise : « *Fin 1990, j'ai d'abord abordé la RSE par le volet sociétal avec une implication dans la vie locale, j'ai rejoint la Jeune chambre économique (JCE), aiguisé mes valeurs. La JCE met l'humain au centre de ses préoccupations. La dimension environnementale : j'ai créé en 2008 le premier centre commercial avec labellisation Haute Qualité Environnementale. La dimension sociale : avec le réseau U, j'adhère à la notion de "coopérative" qui a beaucoup de sens. L'approche du recrutement et des mobilités est axée sur l'évolution de publics en difficulté (mères célibataires), l'encouragement des évolutions ascendantes, la diversité (notamment juniors/seniors). J'ai développé un partenariat pour recruter avec les réseaux d'opérateurs de l'insertion sociale (École de la deuxième chance), pas qu'avec Pôle emploi, une réelle politique de formation. Les trois quarts des cadres de l'entreprise sont issus de la promotion interne, et l'intéressement, la totalité des résultats est placée en réserve et l'entreprise mise sur le "Contrat de participation" avec un reversement d'une partie de résultat qui peut être placée sur un compte épargne et le "Contrat d'intéressement", opportunité, si les objectifs fixés sont réalisés, d'un pourcentage d'intéressement calculé sur la base de la rémunération, et de l'ancienneté.* »

Les bonnes pratiques :

- Favoriser le dialogue social, l'écoute et la confiance en ses équipes
- Encourager une culture participative et la prise d'initiatives
- Entretien le bien-être au travail en développant l'engagement et la fidélité des salariés





Chapitre 3

Vers l'organisation apprenante : où se situent les entreprises dans le processus ?

L'essentiel

- L'entreprise apprenante se définit comme « une organisation qui met en place une culture, des comportements et des process pour favoriser le développement des compétences de chacun ».
- Parmi les grands principes qui la constituent, celui de l'ouverture à son écosystème apparaît comme le plus important pour les entreprises interrogées.
- Des effets accélérateurs ont pu être identifiés à partir du panel : statut de l'entreprise, labels détenus et profil du dirigeant.

La plupart des entreprises interrogées ont mis en place d'importantes évolutions dans leur activité, leur organisation, leur management afin d'être résiliente aux perturbations économiques subies. La crise sanitaire et l'ensemble des événements conjoncturels qui se succèdent impliquent une nécessité de rendre l'entreprise plus résiliente, plus réactive, plus agile, caractéristiques qui constituent l'ADN de l'organisation apprenante. Ce dernier chapitre revient sur les principes qui composent le processus d'entreprise apprenante, leur importance pour les entreprises interrogées et enfin permet d'identifier des conseils de développement pour toute entreprise qui souhaite s'y inscrire.

1. L'entreprise apprenante, de quoi parle-t-on ?

Ce concept est théorisé par Peter Senge (professeur au MIT et spécialiste en management) dans les années 1990 : « *Organisation où les personnes augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives ne sont pas freinées et où les personnes apprennent continuellement comment apprendre ensemble.* »⁵ La définition

⁵ Senge, 2005.

est complétée par celle de Franck La Pinta (praticien de la transformation digitale, spécialiste du learning) : « Une entreprise apprenante est une organisation qui met en place une culture, des comportements et des process pour favoriser le développement des compétences de chacun. Elle considère que cette addition de compétences individuelles va augmenter le capital de compétences global de l'entreprise. Celle-ci deviendra ainsi plus performante, plus compétitive, et plus agile face aux changements. »

L'entreprise apprenante, en plus de favoriser l'apprentissage de ses salariés, est une organisation qui évolue, s'adapte aux difficultés rencontrées grâce à l'inclusion de l'ensemble des salariés la composant.

Cinq critères permettent d'inscrire une entreprise dans un processus de transformation vers une organisation apprenante⁶ :

- le développement d'une vision commune des enjeux stratégiques ;
- la mise en place d'une organisation décentralisée ;
- l'ouverture à un écosystème économique et partenarial ;
- la mise en œuvre d'un système formatif et d'apprentissage interne *via* la capture et le partage de compétences ;
- l'évolution managériale et culturelle de l'entreprise.

Ce concept accroît l'importance des soft skills, dont beaucoup sont requis pour participer à cette dynamique de transition : coopération, communication, autonomie, désir d'apprendre, pensée systémique, curiosité...

2. Comment se positionnent les entreprises enquêtées ?

À partir des entretiens réalisés et des cinq critères retenus comme menant à l'entreprise apprenante, nous pouvons établir une priorisation des étapes constituant le processus, selon la récurrence de celui-ci auprès de notre panel d'enquêtés.

GRAPHIQUE 1

Vers l'entreprise apprenante : les critères qui ressortent



Source : Carif-Oref, 2022.

⁶ Trocquemé, 2022.

Le premier critère évoqué est « *s'ouvrir à son écosystème* ». Les entreprises interrogées insistent sur « *l'importance de l'ancrage territorial* », citée dans une majorité d'entretiens, qui se traduit par la mise en place d'une dynamique de coopération sur un territoire entre une entreprise donnée et l'ensemble du tissu productif (partenaires, sous-traitants, fournisseurs), les institutions publiques : « *le réseau est très important : social, économique, institutionnel, acteurs de la formation* » ; « *il faut partir du territoire, de ses besoins et travailler ensemble* ». Le déploiement d'actions collectives à l'échelle d'un territoire apparaît comme primordial. La période de crise sanitaire a conduit les entreprises à davantage développer des liens avec les partenaires extérieurs institutionnels et économiques : « *On a besoin des autres pour avancer et monter des projets* ».

Au second rang, arrivent deux critères qui s'articulent. La valorisation des compétences fondée sur la nécessité de « *créer des mécanismes de capture et de partage des compétences* » vient alimenter une démarche stratégique axée sur le fait de « *développer une vision stratégique commune* ». Le développement d'une stratégie collective, en termes de valeurs, de grandes orientations, de projet commun constitue le socle d'une action performante : « *La tête doit impulser une direction et les salariés doivent pouvoir se ranger derrière en osmose* » ; « *c'est comme sur un terrain, vous avez envie de gagner, vous avez envie de vous battre pour votre maillot parce que vous avez la conscience de l'entreprise et parce que vous aimez votre entreprise...* » Ce critère est d'autant plus important dans un contexte de crise, où plusieurs entreprises ont besoin de remobiliser leurs salariés face à une mutation des activités par exemple. C'est le point de départ pour identifier des compétences et organiser des outils de capture et de partage.

Face aux évolutions des activités, à la montée en compétence, aux évolutions rapides des métiers, aux problèmes de recrutement, les entreprises doivent identifier leurs besoins et y répondre de manière dynamique. Les compétences sont un vecteur d'avantage compétitif. « *Selon moi, le critère sur les compétences est le plus important, mais le plus compliqué à mettre en place.* » Les moyens mobilisés sont le compagnonnage, le tutorat, le recours à l'apprentissage. Certains évoquent la mise en place de l'Afest, et une entreprise possède un centre de formation. La formation constitue pour plusieurs d'entre eux un moyen de motivation et fidélisation des collaborateurs, notamment par la possibilité d'une mobilité interne : « *Les salariés qui entrent dans mon entreprise ont vocation à y rester et à évoluer dans leurs responsabilités : une personne entre en stage, puis en CDI, puis devient chef de service. La logique de carrière est importante.* » Ce critère de développement de situations d'apprentissage traduit la capacité de résilience, d'agilité de l'entreprise.

Le recours à l'Afest

Une entreprise spécialisée dans l'aide à domicile a choisi d'utiliser l'Afest pour former les salariés non qualifiés : « *Cette modalité pédagogique leur est particulièrement adaptée. [...] Retourner sur les bancs de l'école ne leur correspond pas.* » Dans cette entreprise, le recours à l'Afest est un levier fort de diffusion des savoirs et de valorisation de l'expérience : « *Nous avons formé des référents Afest qui accompagnent les salariés lors des périodes d'immersion ; ils réalisent également les phases réflexives.* » La fonction de référent est valorisée du point de vue salarial. Quant aux compétences acquises par les salariés, il y a une stratégie d'accès à la certification qui encourage la validation des acquis de l'expérience.

En troisième position ressort le critère « mettre en place une organisation décentralisée ». Cette organisation est déjà efficiente dans une large majorité des entreprises enquêtées : elle « repose sur la communication et la circulation de l'information », « c'est une responsabilisation, donner de l'autonomie aux collaborateurs. » Deux entreprises ont changé leur mode d'organisation pour pouvoir surmonter la crise : « Il a fallu repenser le modèle de l'entreprise, revoir l'organisation pour permettre la croissance. »

En dernière position est évoqué « transformer les modes de management ». Ce critère, prépondérant dans les travaux théoriques, est moins mis en avant par les acteurs interrogés.

Le manager voit évoluer ses missions vers de l'accompagnement renforcé des initiatives et de l'apprentissage informel. L'organisation de moments de partage collectif en interne est fortement plébiscitée (réunions internes, team building, challenge d'idées, journées de cohésion, participation à des événements publics...) : « Il est très important de prendre soin de ses collaborateurs dans un marché de l'emploi tendu, plusieurs moments collectifs sont instaurés dans l'année. » La mise en place du télétravail est pour plusieurs d'entre eux un témoignage de confiance, de reconnaissance au salarié et participe à une autonomie « capacitante » : « Le télétravail n'était pas instauré dans mon entreprise avant la crise, mais j'ai dû y venir afin de rester attirant pour mes salariés et traduire la confiance que j'accorde dans leur travail. » L'engagement et la responsabilisation des salariés sont essentiels pour porter les changements opérés : « En période de crise, la fierté et la fidélité des salariés qui défendent l'entreprise et pousse à l'améliorer nous a permis de passer le cap. » Les entreprises évoquent un changement de paradigme, les salariés sont en position de demande et l'employeur doit y répondre : « le contexte sociétal évolue, l'entreprise doit rester attirante pour les salariés en proposant des changements de fonctionnement » ; « la démarche empirique n'est plus adaptée » ; « une logique de durabilité, nous avons supprimé les freins économiques pesants : sous-traitance, stock, anticipation, CDI uniquement, suppression des périodes d'essai... L'objectif est de jouer sur la relation de fidélité et la bienveillance. »

3. Quels effets accélérateurs ?

Le statut des entreprises inclusives

L'entreprise inclusive associe étroitement le développement économique de l'entreprise et le développement des parcours de ses salariés (en particulier, les plus en difficulté, qui risqueraient sinon de rester en dehors du monde du travail). Elle fait en sorte de sécuriser le parcours professionnel – accès à l'emploi durable – de publics spécifiques, notamment certaines personnes en situation de handicap. Ces travailleurs représentent un certain pourcentage des employés de l'établissement : 55 % du personnel doit être en situation de handicap en 2019 (loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel), contre 80 % auparavant.

Les entreprises inclusives génèrent jusqu'à 30 % de chiffres d'affaires par salarié de plus que leurs concurrents. Elles ont également 60 % de chances supplémentaires de voir leur productivité grimper. Et bénéficient d'une meilleure réputation, ainsi que de plus grandes facilités à retenir les talents.⁷

⁷ Deloitte, « Diversité et Inclusion. Comment faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations ? », www2.deloitte.com.

Les valeurs de solidarité et d'engagement sont exprimées dans les différents témoignages des dirigeants des entreprises inclusives : des salariés du secteur de l'eau vont soutenir le travail de leurs collègues des déchets durant le confinement ; ne pas mettre les gens au chômage même partiel du fait de leur faible revenu... Les pratiques de formation, de suivi et d'accompagnement des parcours des salariés font partie de leur raison d'être. Le montage de projet, le recours aux aides publiques, le soutien des fédérations et des syndicats professionnels sont centraux dans leur développement. Tous ces aspects contribuent à une dynamique favorable dans la voie d'une entreprise apprenante.

Les labels (RSE...) : les entreprises sont porteuses d'une reconnaissance

La détention de labels par l'entreprise suggère l'existence de valeurs, de modalités de fonctionnement favorables à la dynamique des entreprises apprenantes.

Les principaux piliers de la responsabilité sociétale des entreprises entretiennent des liens avec les caractéristiques de l'entreprise apprenante.

Le standard ISO 26000 dans lequel plusieurs entreprises interviewées sont engagées est structuré autour de sept questions centrales :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits humains ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- les bonnes pratiques des affaires ;
- la protection des consommateurs ;
- la contribution au développement local.

Ces valeurs sont favorables à la dynamique des entreprises apprenantes notamment pour la place qu'elles attribuent aux collaborateurs dans le processus de décision et à leur inscription forte dans leur écosystème.

La posture des dirigeants : entre empirisme et pro-activité

La présente étude fait état de différences de culture d'entreprise (modes d'organisation, actions développées, etc.) en lien avec les profils des dirigeants : en effet, si chaque dirigeant répond à l'enquête en tant que représentant de son entreprise, il est aussi porteur de caractéristiques qui lui sont propres, tant en termes de parcours de formation, d'expérience professionnelle, de compétences managériales, de valeurs, autant d'éléments qui alimentent sa posture de chef d'entreprise.

Une étude du Céreq centrée sur les dirigeants de TPE/PME et sur leur attitude vis-à-vis de la formation professionnelle⁸ distingue trois profils de dirigeants :

- D'un côté, des dirigeants plutôt « traditionnels », ayant tendance à s'adapter aux contraintes imposées par l'environnement, notamment en matière de formation. Peu diplômés, leur politique de formation est orientée uniquement sur la réponse aux obligations légales et réglementaires.
- D'un autre côté, deux profils plus offensifs, à savoir : d'une part des dirigeants dénommés « entrepreneurs » axés sur la créativité et l'innovation ; d'autre part des profils de « managers » hautement qualifiés et très orientés sur la formation de leurs collaborateurs.

⁸ Beraud, Noack, 2018.

Cette différenciation opérée par le Céreq entre un profil plus traditionnel et adaptatif, et deux autres plus offensifs, semble tout à fait opérante pour l'échantillon retenu pour ce travail. Sans prétendre à une analyse typologique, nous avons repéré, parmi les 17 entretiens réalisés, deux postures différentes :

- Certains dirigeants, à l'attitude pragmatique et empirique, ont tendance à « suivre le courant » des évolutions impulsées par le marché, la concurrence, les sollicitations de l'écosystème. Cette posture est en particulier présente dans le secteur des entreprises adaptées, qui ont l'habitude de repositionner leurs activités au gré de l'évolution des marchés. Les dirigeants correspondant à cette posture pragmatique et empirique évoquent la souplesse de leur mode d'organisation (repositionnement rapide sur de nouveaux marchés, information de l'ensemble des salariés, accompagnement sur le tas pour le développement de compétences adaptées aux nouvelles activités).
- D'autres dirigeants sont sur une posture plus pro-active qu'adaptative : le développement de nouveaux marchés correspond souvent chez eux à une logique d'expérimentation, via le montage de dossiers administratifs, destinés à répondre à des appels à projets ou à concourir pour l'obtention de labels. Sensibilisés à ces logiques de demande de subventions et aides diverses, ces dirigeants y voient des opportunités pour renouveler et approfondir leur réflexion stratégique et mieux identifier en conséquence les atouts et besoins de leur entreprise notamment en matière de développement de compétences. Pour ce faire, ils mettent en place rapidement des actions de formation. En dehors de l'appui à la réflexion stratégique, la mobilisation de démarches de types appel à projets, concours ou labels possède pour eux un autre avantage : c'est un levier de communication, de dissémination de leurs actions en direction de leur écosystème.

Au premier abord, s'agissant d'évaluer les « effets accélérateurs » d'une dynamique d'entreprise apprenante, la posture pro-active semble concourir davantage que la posture empirique à la structuration et à l'amplification de cette dynamique apprenante : habitués à travailler en mode projet, les dirigeants pro-actifs sont plus équipés en matière de système d'information, et ils savent faire fructifier ces projets (ils ont des réflexes prospectifs pour décliner les impacts de ces projets aux différentes dimensions de l'entreprise, notamment au niveau RH). Pour autant, la posture empirique et pragmatique peut générer aussi des effets accélérateurs de la dynamique apprenante : peut-être moins structurée, cette posture se traduit par une rapidité d'intervention, une habitude à encourager les équipes, une expérience consolidée sur le mode de l'essai/erreur, etc.

Conclusion

Pour se maintenir à flot dans un contexte en transformation, les entreprises s'adaptent, font appel à l'innovation technologique, sociale, organisationnelle, sont plus souples. Bref, elles repensent leur modèle, introduisent de nouvelles valeurs. Il en résulte des changements professionnels, sociaux à prendre en compte. Dans cette voie vers la construction d'une entreprise apprenante, les enjeux de professionnalisation sont capitaux.

Les entreprises enquêtées ont été riches de conseils concernant les bonnes pratiques et actions à développer pour s'inscrire dans le processus d'entreprise apprenante.

Pour les dirigeants contactés, « une entreprise qui marche » est avant tout une entreprise compétitive qui associe les dimensions économiques, sociales et environnementales, qui est fondée sur l'innovation en continu. Cela lui permet d'être pro-active face aux retournements conjoncturels et crises diverses.

Plusieurs aspects sont soulignés concernant :

- **les relations de l'entreprise avec son environnement :**

- s'adapter aux clients, développer de la proximité pour les fidéliser ;
- développer des produits et services répondant aux besoins des clients (par de la R&D notamment) ;
- prendre en compte les réalités environnementales dans la conception des produits et des services.

- **la position du salarié dans l'entreprise :**

- avoir des conditions de travail favorables (« se sentir bien », développer la QVT) ;
- être impliqué dans la vie de l'entreprise, dans des réflexions stratégiques (pour une meilleure prise de connaissances des réalités, des projets et des enjeux de l'entreprise) ;
- bénéficier d'une GRH permettant de développer ses compétences, de sécuriser son parcours professionnel.

- **la posture et le rôle du manager et/ou du dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs et de son environnement :**

- savoir fédérer ;
- agir en fonction d'un système de valeurs (respect, transparence, confiance) ;
- valoriser et encourager ses collaborateurs ;
- communiquer et enlever les craintes ;
- s'entourer et être soutenu, bien appréhender l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise (pour prendre appui, et en tirer les avantages en matière de production, de positionnement, d'aides financières) ;
- savoir se remettre en question et « repartir à zéro » ;
- développer les actions en mode projet (permettant d'associer et de déléguer).

Bibliographie

BENHAMOU S., LORENZ E.,
« Les organisations du travail apprenantes :
enjeux et défis pour la France »,
France Stratégie, avril 2020

BERAUD D., NOACK E., « La formation
dans les petites entreprises, reflet de
leurs orientations stratégiques », Céreq,
Bref du Céreq, n° 369, septembre 2018
France 2030 – Plan d’investissement,
gouvernement

GRANOVETTER M., *Le Marché autrement.
Les réseaux dans l’économie*, Desclée de
Brouwer, coll. « Sociologie économique »,
2000

HOUMAIR S., LORENT P., MIROSA F.,
*Les Petites et Moyennes Entreprises en
Provence - Alpes - Côte d’Azur Dans un
contexte de crise, quels constats, enjeux
et opportunités d’accompagnement ?*,
Carif-Oref, *Grand Angle*, n° 2, avril 2021
Plan de relance et de résilience 2021,
gouvernement

ROMANI C., « L’impact de la crise sanitaire
sur les entreprises et leurs organismes de
formation, résultats d’une enquête auprès
d’acteurs de terrain fin 2020 », Céreq,
Rapport d’étude, n° 14, octobre 2021

SENGE P., *La Cinquième Discipline. L’art et
la manière des organisations qui apprennent*,
First Éditions, 2005 (The 5th Discipline.
The Art and Practice of the Learning
Organization, 1990)

TROCQUEME C., « Comment devenir une
entreprise apprenante ? », Centre Inffo,
6 avril 2022

VELTZ P., *La Société hyper-industrielle.
Le nouveau capitalisme productif*, Seuil,
coll. « La République des idées », 2017

Sites internet

[https://www.anact.fr/nouvelle-certification-une-opportunite-
pour-transformer-ensemble-le-travail-et-son-organisation](https://www.anact.fr/nouvelle-certification-une-opportunite-pour-transformer-ensemble-le-travail-et-son-organisation)

<https://www.cnam-paca.fr/ardan>

[https://www.prefectures-regions.gouv.fr/normandie/Grands-dossiers/
Le-plan-France-Relance/Le-plan-France-Relance](https://www.prefectures-regions.gouv.fr/normandie/Grands-dossiers/Le-plan-France-Relance/Le-plan-France-Relance)

<https://travail-emploi.gouv.fr/>



Des entreprises résilientes aux entreprises apprenantes

Face à la crise sanitaire, des entreprises qui s'adaptent

Face aux contraintes imposées par la crise sanitaire, les entreprises ont dû repenser leurs pratiques et innover pour s'adapter et limiter l'impact de cette crise. Les périodes de confinement ont pu notamment être l'occasion de remettre à plat les modalités managériales, innover en matière de production et de gestion. Quel enseignements et pratiques innovantes les entreprises de notre région ont-elles su tirer de cette période pour les guider vers un modèle apprenant ?

Cette publication a bénéficié
d'un financement de DREETS
Provence - Alpes - Côte d'Azur

