

Appel à proposition

Observatoire prospectif du commerce

L'entreprise apprenante, l'apprentissage collectif au sein d'une organisation Fiche action 6

1. PRESENTATION DE L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

Créé en mars 1996 au sein du Forco, l'Observatoire prospectif du Commerce a pour mission :

- De procéder régulièrement à un état des lieux de l'évolution quantitative des métiers, des emplois, des qualifications et de la formation au sein des branches du commerce,
- De fournir aux branches des indicateurs pertinents permettant la prospective sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des qualifications.

Dans ce cadre, l'Observatoire Prospectif est mandaté par les Observatoires des 13 branches adhérentes au Forco :

- Bricolage
- Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)
- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie
- Commerce des articles de sport et équipements de loisirs
- Commerce succursaliste de la chaussure
- Commerce succursaliste de l'habillement
- Commerces de Détail Non Alimentaires
- Grands magasins et Magasins populaires
- Horlogerie commerce de gros
- Import-Export
- Optique-lunetterie de détail
- Professions de la photographie
- Commerce à distance

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

2.1. Contexte

Le 3 octobre 2017, les treize branches professionnelles du Commerce et de la Distribution ont signé un Engagement de Développement des Emplois et des Compétences (EDEC) avec le ministère du Travail et le Forco en tant qu'organisme relais.

Porté par l'essor des technologies numériques, le secteur du Commerce et de la Distribution a connu, au cours des dix dernières années, de profonds changements qui ne cessent de s'accélérer. À tel point que la digitalisation tient désormais une place centrale, tant dans les comportements des consommateurs que dans les processus de production de services.

Constantes et durables, ces mutations ne se résument pas à l'acquisition de nouveaux outils et de nouvelles technologies. Elles remettent en question les organisations du travail, les contenus des métiers, les pratiques managériales, les compétences.

Les objectifs :

- Soutenir les branches dans leur démarche prospective,
- Accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, en prenant en compte les dimensions technologiques, organisationnelles et managériales,
- Permettre aux salariés d'intégrer ces évolutions dans une logique de sécurisation des parcours professionnels.

Signé pour une durée de trois ans (2017-2019), cet accord-cadre s'articule autour de trois axes prioritaires :

1. *Analyse de l'impact de la transformation digitale sur les emplois, les métiers et les compétences dans les branches du Commerce et de la Distribution,*
2. *Accompagnement des entreprises dans leurs transformations et leurs stratégies en ressources humaines,*
3. *Outiller les entreprises en matière de cybersécurité et faire évoluer leurs compétences*

Ces trois axes se déclinent eux-mêmes en 10 actions spécifiques qui peuvent prendre la forme d'études prospectives, de démarches d'ingénierie de formation ou de diagnostics au service des branches, des entreprises et des salariés du Commerce et de la Distribution.

2.2. Périmètre de l'étude

Une de ces 10 actions est l'étude intitulée « **L'entreprise apprenante : apprentissage collectif au sein de l'organisation** », visée par cet appel d'offre.

Avec un environnement économique impacté par la mondialisation, par le digital, les entreprises sont confrontées à une pression de plus en plus forte : celle d'organiser la montée en compétence de leurs salariés afin de suivre le rythme effréné de ces changements. Favoriser une culture apprenante au sein de l'entreprise devient une stratégie pour rester dans la course face à un environnement économique toujours plus compétitif.

Peter SENGE, précurseur de l'organisation apprenante (*Professeur management, auteur américain, directeur du Center for Organizational Learning*) les définit comme « des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». Cette définition de 1990 est encore d'actualité et on peut penser que le digital va en être un facilitateur, un ambassadeur.

En effet, les organisations ont à améliorer leur capacité à apprendre, à désapprendre et à réapprendre pour devenir des organisations apprenantes plus efficaces. C'est une nouvelle pensée d'organisation de l'entreprise, plus agile et cependant très précise dans ses processus : «L'entreprise numérique vertueuse repose sur le trépied : technologie, procédures, management», souligne Michel GERMAIN, fondateur et associé d'Arctus (cabinet de conseil en stratégie en lien avec le numérique). C'est une organisation verticale à travers les applications métiers, et transversale avec les communautés.

Le digital permet l'accès à l'information, à la formation à distance, rapidement, ponctuellement et plus souvent. Une grande variété de modalités pédagogiques sont offertes par le numérique et permettent le développement des compétences au sein des entreprises. La formation est effectuée ponctuellement, plus souvent, tout au long de la carrière et permet aux collaborateurs d'échanger des informations, de partager leurs savoirs. Formaliser ces échanges au sein d'espaces collaboratifs dédiés permet de capturer l'informel et d'encourager la créativité et l'innovation. Il est aussi à souligner que l'usage des outils numériques permet aux entreprises de réaliser des économies substantielles sur leurs efforts de formation.

Dès lors, l'entreprise apprenante se caractérise par une démarche volontaire et collective de formation, sur le lieu de travail mais aussi en dehors de ce dernier, dans un objectif double d'évolution permanente des compétences (apprendre et réapprendre) et de l'organisation de travail de la structure.

Les compétences de chacun sont ainsi valorisées au service du collectif.

En misant sur l'intelligence collective, la démarche s'appuie sur tous types de ressources, sur des communautés internes suscitant la coopération, des outils de capitalisation et la recherche de l'amélioration continue.

L'objectif de cette étude est de faire un état des lieux sur l'entreprise apprenante au global et plus particulièrement dans le commerce, et d'accompagner les entreprises sur le sujet, en construisant un parcours de formation à destination des managers, et un accompagnement individualisé pour les entreprises qui en ont besoin.

4 branches sont impliquées dans cette étude :

- Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire,
- Commerce à distance,
- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie,
- Grands Magasins et magasins populaires.

3. METHODOLOGIE

3.1. Modalités

L'étude se déroulera en 4 phases :

1. Benchmark des pratiques en France et à l'étranger, dans tous les secteurs d'activité, et dans le commerce,
2. Mise en place d'un travail collaboratif avec un panel d'entreprises : sensibilisation et capitalisation des échanges,
3. Construction d'une ingénierie de parcours de formation, à destination des managers, avec des modalités innovantes (MOOC...),
4. Accompagnement individualisé d'entreprises sur la mise en œuvre d'une démarche de Learning and development.

1. Benchmark des pratiques

La phase amont sera un benchmark sur les pratiques et les différentes formes du Learn and development en France ou à l'étranger, dans d'autres secteurs d'activité et dans le commerce.

Les modèles d'entreprises de l'Europe du Nord par exemple pourront être observés. En France, il sera intéressant d'étudier des démarches d'entreprises qui ne sont pas nécessairement formalisées, mais qui existent de façon informelle.

Livrables :

- ✓ *Un rapport d'analyse*

2. Mise en place d'un travail collaboratif avec un panel d'entreprises : sensibilisation et capitalisation des échanges

Le but de cette phase est d'initier une dynamique d'échanges inter-entreprises et inter-branches, sur la thématique du Learn and development et sa mise en pratique dans l'entreprise. Le groupe de travail pourra être pérenne suite à l'étude. La démarche doit être très opérationnelle et comporter la sensibilisation des entreprises et de l'accompagnement.

L'idée est de partager sur des bonnes pratiques, et tous types d'entreprises pourraient être intéressées, des entreprises ayant entamé une réflexion ou non, et de toutes tailles (sur suggestion des branches).

Les modalités de travail et d'animation pourront être innovantes, y compris dans leur capitalisation.

Livrables :

- ✓ *Une capitalisation des échanges (forme à définir)*

3. Construction d'une ingénierie de parcours de formation, avec des modalités innovantes

La troisième phase de l'étude est liée aux résultats des deux premières phases. Le parcours de formation est destiné à outiller les entreprises pour mettre en place une démarche d'entreprise apprenante, en développant un parcours de formation, qui pourrait être à destination des managers (car il est le premier ambassadeur de la culture apprenante), *mais la cible sera à préciser en fonction des résultats des phases précédentes.*

Cette démarche originale permet d'aborder la thématique autrement que par l'outil.

La durée et les thématiques du parcours de formation seront déterminées suite aux deux premières phases.

Livrables :

- ✓ *Un référentiel de parcours de formation blended,*
- ✓ *Comprenant un module e-learning, en libre-accès (pour favoriser la promotion de la formation).*

4. Accompagnement individualisé d'entreprises sur la mise en oeuvre d'une démarche de Learning and development

Cette dernière phase a pour but de proposer un accompagnement individualisé aux entreprises qui souhaitent mettre en place une démarche de Learning and development.

Parce que c'est une démarche innovante et qui requiert en amont une réflexion sur l'agilité de la structure, l'accompagnement au changement à mener, et l'offre de service en interne à mettre en place, le but est de mettre à disposition des entreprises l'appui d'un expert-conseil.

Deux freins sont souvent identifiés dans ce type de démarche : l'organisation et l'individu, et le pré-requis du succès est de stabiliser l'organisation (cf préalables cités dans l'étude du réseau ANACT, « *Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante* »).

Nous proposons l'appui d'un expert-conseil, **pendant 3 jours dans l'entreprise, avec pour objectifs un diagnostic approfondi et la formalisation pour l'entreprise d'un plan d'action**, autour des thématiques suivantes :

- Quelles modalités en fonction de la maturité de l'organisation (digital - MOOC, COOC,.. ; création de communautés ; Serious game...),
- Quel changement de culture interne induit ?
- Quelle échelle dans l'entreprise (micro, au niveau d'un service, ou global au niveau de l'entreprise),
- Quelle organisation et quel pilotage interne du Learning and development (mise en place d'espace-temps dédiés à la formation, ou EAP – environnement d'apprentissage personnel) ?
- Quel suivi des collaborateurs dans l'apprentissage ? Quelle capitalisation ?

L'accompagnement concernera **20 entreprises de moins de 250 salariés**, identifiées par les Branches, sur la proposition d'échantillonnage suivante :

Branches	Nombre d'entreprises accompagnées (-250 salariés)
Commerce à prédominance alimentaire	8
Commerce à distance	4
Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie	4
Grands Magasins et magasins populaires	4
TOTAL	20 (soit 60 jours)

3.2. Gestion et suivi du projet

1. Le prestataire devra être vigilant à la diversité des branches professionnelles et des entreprises qui les composent. Il devra mettre en lumière si elles existent les spécificités liées à certains secteurs d'activité ou de tailles et organisations d'entreprises.
2. Un comité de pilotage nommé COTECH, associant l'Observatoire prospectif du commerce, la DGEFP, les représentants des branches suivra l'ensemble des travaux et validera l'ensemble des travaux et leur communication.
3. Le cabinet interviendra lors des réunions du COTECH et rédigera les comptes rendus de ces dernières.
4. Le cabinet retenu assurera les restitutions de l'étude auprès de l'ensemble des CPNE des branches participantes qui le souhaiteront ainsi qu'une pour le Forco (soit potentiellement 5).
5. En termes de suivi :
 - l'Observatoire, relais du COTECH, est associé aux entretiens et groupes de travail et sera présent en fonction des disponibilités,
 - un suivi est à prévoir avec une régularité à déterminer, sur la base d'une fiche de suivi, rappelant le planning, les étapes réalisées, en cours, à venir, et les difficultés rencontrées.

4. PLANNING PREVISIONNEL

Lancement de la consultation	5 février 2018
Date limite de réception des offres	1 ^{er} mars 2018
Audition des candidats présélectionnés	22 mars 2018
Finalisation des travaux	Fin d'année 2018 pour les phases 1, 2, 3 (la phase 4 pourra se poursuivre en 2019)

5. MISSIONS ASSIGNEES AU PRESTATAIRE

5.1. Contenu des offres

L'offre du prestataire devra comporter :

- des précisions sur les méthodologies proposées au regard des travaux prévus,
- une proposition d'organisation dans le temps des travaux,
- un budget comportant a minima, par phase, les périodes d'interventions associées, le nombre de consultants et le taux journalier, le nombre de jours et le montant total en € HT. Le budget précisera également les autres frais éventuellement liés à la mission (déplacements, administratif ...). Le budget sera présenté frais de déplacements inclus,
- une présentation de l'équipe d'intervention, de ses compétences et de son expérience sur ce type de travaux, et des éventuels sous-traitants,
- des références générales sur la connaissance / compréhension du secteur ou sur des travaux prospectifs.

5.2. Sélection du prestataire

Le choix définitif du prestataire sera fondé sur :

- Le respect du cahier des charges
- la qualité de la compréhension de la demande
- la pertinence et la qualité de la méthodologie proposée
- la réalité des moyens mis en œuvre
- l'expérience avérée d'une opération similaire
- le coût de l'opération

6. CONDITIONS DE REALISATION

Obligations du prestataire

Propriété. Toutes les études menées dans le cadre du présent projet sont la propriété conjointe de l'Etat, du Forco et des organisations professionnelles concernées.

Confidentialité. A travers les données issues des acteurs du domaine qu'ils pourront rencontrer pour les besoins de ses propres travaux, le prestataire pourra éventuellement avoir accès à des informations sensibles. Il s'engage à respecter les contraintes de diffusion imposées par ceux qui les auront fournies.

Neutralité. Le prestataire devra consulter un panel représentatif de parties prenantes. Il s'efforcera de rapporter objectivement les points de vue et d'en faire la synthèse pour aboutir à un résultat partagé.

Délai. Dans tous les cas de figure, le prestataire retenu fera état auprès du Comité de pilotage des difficultés qu'il pourra rencontrer pour honorer les échéances. Il appartiendra alors à ce dernier de prendre les décisions adéquates sans que cela implique un travail supplémentaire pour le prestataire retenu.

A titre informatif, le prestataire s'engage à avertir le FORCO en cas de partenariat pour toute ou partie de la réalisation de l'étude.

Pilotage et suivi des travaux

La maîtrise d'ouvrage du projet sera assurée par le COTECH qui rendra compte régulièrement de l'avancée des travaux aux membres des CPNEFP concernées.

L'Observatoire prospectif du commerce assurera la maîtrise d'œuvre et sera le relais entre le prestataire et les membres du COTECH.

7. CONDITIONS D'ENVOI DES OFFRES ET D'ATTRIBUTION

La réponse à l'appel à projets sera adressée jusqu'au 1^{er} mars inclus par mail :

A l'attention de Fanny COSTE, Responsable de l'Observatoire prospectif du commerce, fcoste@forco.org
et Laurent MARTINE, Chef de projets, lmartine@forco.org