

## **QUEL ACCOMPAGNEMENT POUR L'ENTREPRISE QUI FORME ?**

**REUNION DU PARTENARIAT FRANÇAIS :  
CCCA-BTP, MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, CREDIJ**  
Paris, le 22 janvier 2008 de 10 h à 16 h

### **Informations générales**

**Rapport intermédiaire** : il a été transmis à l'agence française, comme prévu, pour le 30 novembre 2007 et son évaluation est actuellement en cours. Les résultats seront communiqués fin février 2008, tandis que le versement du 2<sup>e</sup> acompte pourra intervenir au cours du mois de mars 2008. La version électronique du rapport intermédiaire, tel que transmis à l'agence nationale française, sera communiquée à chaque partenaire lors de la réunion de Florence (14-15-16 février 2008).

**Action de formation « Se préparer à la formation et à l'accompagnement des maîtres d'apprentissage »** : liée à COPILOTE et mise en place par le CCCA-BTP, d'une durée de 3 jours, a eu lieu en novembre 2007 (première session) et en janvier 2008 (deuxième session). Une troisième session est programmée en juin 2008.

Les deux sessions ont réuni des participants venant de 17 centres de formation d'apprentis (formateurs et responsables de formation). Deux partenaires belges étaient également présents dans la deuxième session.

Il a été remarqué par les animateurs du stage que les participants se sont souvent inscrits à ce stage pour obtenir, avant tout, des outils « prêts à l'emploi » pour les maîtres d'apprentissage ; cependant, certains d'entre eux sont de plus en plus conscients que les relations avec les tuteurs d'entreprise doivent se situer dans le cadre d'un accompagnement plus complet.

Les participants ont été des personnes déjà investies dans le tutorat d'entreprise. En revanche, l'offre de formation n'a pour l'instant pas touché ceux qui ne sont pas encore suffisamment impliqués dans les relations avec les entreprises.

**Université d'hiver du Centre Inffo** (organisme français diffusant l'information sur la formation professionnelle, partenaire de COPILOTE) : une grande manifestation sur la formation professionnelle, de trois jours, a été organisée dans le sud de la France (Arles) en janvier 2008. Elle a réuni plus de 350 professionnels de la formation de toute la France. A cette occasion, une information sur le projet COPILOTE a été faite, avec appui de plusieurs supports (fiches signalétiques, rapport de la 1<sup>ère</sup> phase).

Il s'agit d'une action de promotion et de valorisation du projet. Il est impératif de profiter de chaque opération de ce genre, dans tous les pays du partenariat, afin de faire connaître et valoriser COPILOTE.

Deux **fiches actualisées sur le projet COPILOTE** sont disponibles en français. Elles peuvent être utilisées par chaque partenaire et adaptées en fonction des besoins.

#### **Echanges sur la phase 4**

Il est constaté, en tout cas en France, que ***les entreprises sont rarement partenaires dans l'acte de formation***. Cela ne signifie pas qu'elles ne forment pas, mais le lien entre elles et les centres de formation n'est pas toujours cohérent. En somme, chaque pôle de formation (entreprise et centre de formation) forme à sa manière.

Pour trouver le moyen d'établir un dialogue avec les chefs d'entreprises et les tuteurs, il convient de se rappeler qu'ils sont d'abord des producteurs.

*Un autre élément de contexte est à prendre en considération pour l'élaboration de notre future stratégie de communication* : le secteur du bâtiment est en train de connaître une des plus grandes mutations de son histoire, en terme d'évolution technologique et d'organisation du travail, en liaison avec les nouvelles politiques énergétiques qui se mettent en place.

Par conséquent, il y a nécessité de repenser les besoins en compétences des différents acteurs :

- compétences techniques : nouveaux produits et techniques favorisant les économies d'énergie et le développement durable,
- compétences transversales : adaptation au changement, travail en équipes pluridisciplinaires.

On peut se référer à cet égard aux travaux actuellement menés en France à la demande des professionnels sur l'expérimentation de d'outils d'analyse et d'évaluation des compétences des salariés, spécifiquement pensés pour des petites entreprises<sup>1</sup>. La méthodologie développée permet notamment à des personnes dont ce n'est pas le point fort, de verbaliser leurs besoins par rapport aux compétences de leurs salariés.

A travers ces exemples, on a des pistes pour activer un dialogue avec les petites entreprises, au moment où elles doivent repenser complètement leur activité. Et l'on pressent que cette évolution va peser moins sur l'acquisition de nouvelles compétences techniques que sur les compétences transversales des chefs d'entreprises et de leurs salariés, et notamment sur ***leur ouverture d'esprit, leur capacité à innover et leur créativité*** (défi plus difficile à relever et qui ne se résout pas par la seule formation, mais par de l'accompagnement et des interventions plus ciblés).

Il faut faire d'abord une révolution culturelle au sein des organismes de formation : ne plus parler uniquement de programmes de formation, mais, pour être en phase avec les préoccupations des chefs d'entreprise, il faut changer de langage et de ***parler de conforter et d'enrichir les compétences nécessaires au travail***.

Le véritable enjeu est le suivant : pour arriver, à terme, à faire des entreprises des partenaires de formation, ***les organismes de formation doivent se placer sur le champ productif***. Les établissements de formation, déjà performants sur le plan pédagogique, doivent également être à la pointe sur le plan technique et placer la formation dans un contexte productif. Ceci implique, entre autres, une gestion des ressources humaines plus dynamique, avec une mise en perspective des actions de formation intégrées dans le processus de production. Une telle approche demandera aux formateurs de centres de formation d'être à la pointe des nouvelles techniques et technologies.

---

<sup>1</sup> Travaux pilotés par la CAPEB, avec l'appui de VIA Conseil et du CREDIJ (partenaire de COPILOTE).

Plusieurs pays partenaires arrivent à des constats similaires concernant le tutorat d'entreprise. L'une des difficultés est la communication au sein de l'entreprise, même si elle est de petite taille. Ceci est flagrant quand il s'agit, par exemple, d'exploiter les documents de liaison utilisés dans l'alternance. Souvent, ils restent au niveau du chef d'entreprise et n'arrivent pas jusqu'aux tuteurs.

Afin d'être crédibles auprès des entreprises, **les centres de formation doivent démontrer leur utilité**. Rappelons que dans ses textes fondateurs, « l'apprentissage est une forme d'éducation » ; il paraît profitable de revenir à cette notion de base.

Il convient également d'intégrer dans la réflexion sur le tutorat la contradiction portant sur la **notion d'échelle de temps** qui n'est pas la même pour le centre de formation (moyen terme) et pour l'entreprise (court terme).

Un exemple relevé lors d'une visite en Silésie, région polonaise en plein développement : une entreprise bloquée dans son développement par manque de main d'œuvre locale, a mis en place **une stratégie pour attirer et fidéliser une main d'œuvre** ukrainienne et biélorusse, avec un effort sur l'accueil (principalement logement) et sur la formation. Le centre de formation partenaire devra non seulement développer les compétences techniques des salariés mais aussi contribuer à rendre ces nouveaux salariés **porteurs de l'identité de l'entreprise** vis-à-vis de l'extérieur.

### Comment trouver des solutions pour se rapprocher des petites entreprises ?

**Les centres de formation doivent être les premiers à faire un pas vers les entreprises**, tout en se montrant utiles pour les processus de production de ces dernières et en reconnaissant dans le tuteur d'entreprise un professionnel de la formation. Ceci est facile à écrire, mais beaucoup plus difficile à faire.

Les **premiers éléments d'une stratégie de communication** avec les entreprises et avec les tuteurs d'entreprise :

- les centres de formation doivent apparaître au fait de toutes les évolutions technologiques et organisationnelles actuelles,
- la réponse en terme d'éducation et de formation doit être globale, à savoir non seulement purement technique, liée à la spécialité enseignée (p.ex. maçonnerie, menuiserie), mais également transversale (p.ex. éducation citoyenne, aptitudes à communiquer, à représenter l'entreprise, être porteur d'un certain nombre de valeurs),
- les centres de formation doivent s'affirmer davantage comme **centres de ressources pour les actions de formation alternée** (initiale et continue), au service de l'emploi et de l'activité économique.

**Pour réussir le projet COPILOTE au service de la formation alternée de qualité, il faudra contribuer à l'abolition des frontières entre le rôle social de formation du centre de formation et le rôle social de production de l'entreprise**, malgré un grand déséquilibre dans la répartition des temps en formation (en France : 25% en centre de formation et 75% en entreprise).

Ce déséquilibre pourrait être en partie compensé par une présence plus forte du formateur dans l'entreprise, avec l'organisation d'une réelle co-formation des jeunes en formation initiale et des adultes en formation continue.

Les enquêtes menées dans les phases précédentes du projet COPILOTE montrent que le problème n'est pas uniquement français. L'approche de tutorat reste très traditionnelle, où l'entreprise et le centre de formation forment séparément, malgré plusieurs tentatives de rapprochement. Par exemple, l'Espagne a travaillé sur une nouvelle version du guide de tutorat où est appelé tuteur à la fois celui qui est en entreprise et celui qui est en centre de formation (idem dans les résultats d'enquête en Italie),

pour rapprocher les deux fonctions et les considérer sur un même niveau. Cette démarche est intéressante, surtout dans un contexte où l'apprentissage est un mode d'acquisition des connaissances et des compétences qui renaît.

#### Suggestions des partenaires français pour la phase 4



Puisque la formation des tuteurs n'a pas jusqu'à présent donné les résultats escomptés en terme de partenariat entre les entreprises et les centres de formation, les partenaires français proposent l'idée de **mettre le formateur de centre de formation au cœur de la future stratégie** développée dans COPILOTE, **en le préparant à l'accompagnement de l'entreprise**, pour une intégration réussie du jeune.

Se pose alors la *question de l'intérêt des formateurs à accompagner les entreprises* et de la reconnaissance qu'ils pourraient en tirer.

Il faut créer une relation durable et motivante POUR TOUS entre l'entreprise et le centre de formation. Le formateur paraît pouvoir être le bon vecteur, sous réserve d'une préparation complémentaire adaptée.

Cette préparation du formateur de centre de formation à l'accompagnement des tuteurs d'entreprise devrait s'inscrire dans le cadre d'une mission éducative du jeune plus vaste. Elle devrait englober entre autres :

- préparation à *l'utilisation d'outils de gestion des ressources humaines* spécifiques au contexte des petites entreprises de la construction, pour être en capacité de proposer aux chefs d'entreprise une aide à l'identification des besoins en compétences de leurs salariés, notamment par rapport aux évolutions des technologies, du marché, de la réglementation, de la communication, des relations avec le client, etc.,
- formation aux *nouvelles technologies développées dans le secteur de la construction*, non seulement dans les centres spécialisés, mais également sous forme de *stages en entreprise* qui est déjà à la pointe,
- une *meilleure connaissance de la psychologie des publics* aujourd'hui accueillis dans les formations en alternance du bâtiment, afin de devenir un soutien du tuteur qui peut être confronté aux difficultés tant professionnelles que sociales ou comportementales du jeune en formation.

Les compétences nouvelles acquises ainsi par les formateurs leur permettraient *d'améliorer le dialogue avec l'entreprise, en adéquation avec les attentes de celle-ci* (orientées vers la « production » et non directement vers la « formation »). On mettrait ainsi au centre du métier de formateur l'exigence d'une relation pragmatique et utile avec l'entreprise, efficace dans le sens où elle participe à une intégration professionnelle réussie de la personne accueillie, combinant la formation technique et le développement des compétences transversales de la personne formée.

Une telle approche devrait contribuer à *instaurer une relation de confiance* entre le formateur (tuteur) de centre de formation et le tuteur (formateur) d'entreprise. Dans ce contexte de collaboration revue et renforcée, il est nécessaire de *prouver que chacun sera gagnant* et que la mission formative de chaque acteur sera plus facile.

Pour réussir, il faut une démarche globale, impliquant les organismes gestionnaires des centres de formation pour motiver les formateurs, ainsi que les organisations professionnelles d'employeurs et de salariés du secteur (en France, on retrouve souvent les mêmes personnes dans ces différentes instances).

Il conviendra également de certifier ces compétences nouvelles, d'envisager un crédit temps pour cette relation avec l'entreprise, ainsi qu'un système de motivation et de valorisation. Dans le cadre d'une future évaluation annuelle des formateurs, un critère pourrait porter sur la réalisation d'un objectif de relation avec l'entreprise.

La crédibilité de l'ensemble du dispositif de formation en alternance se trouverait renforcée auprès du jeune, lorsque le formateur est présent dans l'entreprise et a de bonnes relations avec le chef d'entreprise et le tuteur. Le jeune percevra ainsi une équipe « formateur-tuteur », comme positive et valorisante.

### Observations pour la réunion de Florence

Les partenaires seront invités à *se positionner par rapport à la proposition française concernant l'orientation à donner en phase 4* de COPILOTE.



**Consigne pour le rapport final** : chaque partenaire devra réfléchir et formuler en quoi sa structure a évolué au cours des deux années grâce au projet, quelles actions de diffusion, de valorisation et de prolongement ont été déjà entreprises et quelles actions sont prévues.

Les partenaires sont encouragés à *diffuser très largement les résultats déjà disponibles du projet COPILOTE*, et plus particulièrement :

- le rapport de la phase 1,
- les fiches descriptives du projet et son état d'avancement,
- les résultats des travaux menés par chaque partenaire dans son pays, car chaque rapport national possède une richesse à faire connaître.

Les partenaires seront invités à *donner leur point de vue sur la finalisation de la phase 2 du projet*, surtout pour ce qui concerne la forme définitive du document final de la phase, du point de vue de son utilité pour les phases 3 et 4. Il est rappelé, à ce titre, que le document disponible à l'heure actuelle a été diffusé à tous les partenaires et tous sont invités à se familiariser avec ses résultats.