

**APPEL À CANDIDATURE
pour une opération de
DEMARCHE COMPETENCES Numériques
DANS LES ENTREPRISES DU BATIMENT**

Madame, Monsieur,

Nous avons le plaisir de soumettre à votre candidature un cahier des charges relatif au référencement d'organismes « conseil » en vue d'accompagner la mise en place d'une **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Numériques** auprès de différentes typologies d'entreprises adhérentes à la FFB en Nouvelle-Aquitaine. En effet, ces entreprises sont confrontées à de nombreux enjeux liés notamment au renouvellement, à l'évolution et à la valorisation des compétences de leurs collaborateurs.

Pour les aider à relever ces défis, la FFB, la DIRECCTE et la Région Nouvelle-Aquitaine souhaitent proposer un dispositif d'accompagnement auprès d'une quinzaine d'entreprises, en s'appuyant sur des cabinets conseils référencés retenus par le COPIL.

Cet appel à candidature porte sur le diagnostic préalable et l'accompagnement individuel de ces entreprises.

Nous vous remercions de nous faire parvenir votre réponse avant le **3 juillet 2020** à 12h00 par mail à l'adresse suivante :

goumy@nelleaquitaine.ffbatiment.fr

Ou par courrier à l'adresse suivante :

FEDERATION FRANCAISE DU BATIMENT NOUVELLE-AQUITAINE
Site de Limoges
2, allée Duke ELLINGTON – BP 50004 – 87067 LIMOGES Cedex 3

Contact : Pascal GOUMY tel. 06 83 15 20 29

La procédure de référencement se déroulera en deux temps :

1. Analyse des réponses parvenues par le comité de pilotage du projet.
2. Les organismes sélectionnés seront éventuellement auditionnés individuellement.

Choix du cabinet conseil intervenant en entreprise :

Le COPIL sélectionnera les candidatures qui seront présentées aux entreprises participantes à l'action. C'est le dirigeant d'entreprise qui sélectionnera ensuite le consultant ou cabinet conseils qui interviendra, dans son entreprise, pour la mise en place de la Démarche Compétences (ou GPEC).

Afin de vous permettre d'élaborer votre proposition, nous vous adressons un cahier des charges en 6 parties pour chacune des actions définies:

1. Contexte et enjeux
 2. Objet de la consultation
 3. Modalités d'intervention et exigences à prendre en compte
 4. Modalités de réponse
 5. Modalités de l'appel à candidatures
 6. Critères et justificatifs
-

Cahier des charges référencement d'organismes conseil

en vue de la mise en place de **démarche compétences Numériques**
pour les entreprises de Bâtiment en Nouvelle-Aquitaine (offre de
diagnostic et d'accompagnement individualisé)

1. CONTEXTE ET ENJEUX

La FFB Nouvelle-Aquitaine est une organisation professionnelle qui rassemble les entreprises du Bâtiment de toutes tailles. Elle défend leurs intérêts collectifs et leur apporte des services et des informations dans les domaines juridique, technique, social, emploi et formation... Ses douze Fédérations Départementales assurent les missions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement, des entreprises, dans l'analyse de leurs besoins en formation et dans l'élaboration et le financement de leur plan de formation.

A. LES MUTATIONS DES COMPÉTENCES LIÉES AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE DANS LE SECTEUR :

La FFB Nouvelle-Aquitaine fait le constat que le secteur du Bâtiment est traversé par des révolutions techniques et technologiques liées :

- Aux enjeux de performance énergétique sur chantier
- Aux innovations technologiques
- Aux exigences de qualité sur chantier, conduisant les professionnels du Bâtiment à devoir apprendre à coopérer et à se coordonner
- Aux nécessités de réaliser des gains économiques et de meilleure productivité,
- A la volonté de réduire les risques de sinistralité.

De nouveaux outils font leur apparition sur les chantiers, exploitant de nouvelles technologies numériques : équipements intelligents pour la prévention des sinistres, systèmes constructifs numériques, maquette numérique du bâtiment,

L'arrivée de la maquette numérique [BIM (Building Information Model)] est une de ces révolutions : fichier numérique qui concentre l'ensemble de l'information technique de l'ouvrage, il s'agit d'une façon novatrice de décrire le bâtiment qui modifie en profondeur le volet organisationnel en entreprise. La maquette numérique du projet se construit au fur et à mesure du projet, ce qui permet de constater visuellement l'avancement ou les modifications de ce dernier. Toute modification apportée est automatiquement répercutée sur l'ensemble du projet, les nomenclatures, les coupes, les plans et les rendus. Les informations sont capitalisées à chaque étape du chantier, dans une maquette unique et partagée par tous les acteurs. La maquette numérique va ainsi diminuer le risque d'erreurs lors de l'exécution de l'ouvrage et enrichir le document d'ouvrage exécuté (DOE) remis au maître d'ouvrage en fin de chantier. L'entreprise qui s'engage dans la

maquette numérique s'assure un gain de temps lors du chantier. En effet le BIM permet à chaque acteur de travailler sur une base commune et de s'échanger en toute simplicité des données.

Il diminue, voire évite, la cacophonie des réunions de synthèse technique. Il rend fluide l'information à condition que les acteurs utilisateurs possèdent les **compétences clés pour assurer cette lecture commune**.

Pour les entreprises, **l'enjeu est de rester compétitif sur un marché tendu et concurrentiel**.

La PME du Bâtiment peut ainsi se démarquer de ses concurrents mais cette innovation technologique ne va pas de soi et doit s'inscrire dans une nouvelle stratégie de ressources humaines.

En effet, si les entreprises du Bâtiment ont déjà intégré la mise en œuvre des nouveaux matériaux sur les chantiers, et si les professionnels du bâtiment (dirigeants, ouvriers, ...) sont tous munis d'un smartphone et d'une connexion internet à titre personnel et/ou professionnel, en revanche l'accès rapide aux informations utiles demeure complexe.

Les artisans, les dirigeants de PME, les collaborateurs (encadrants, ouvriers, études, ...) doivent s'approprier les outils numériques qui sont actuellement à leur disposition, faute de quoi ils passeront à côté de l'ère du numérique et seront relégués dans une position d'« exécutants ».

La problématique actuelle est donc moins de les former techniquement aux innovations de matériaux que de les préparer à la révolution numérique, afin de les aider à modifier leur approche professionnelle.

L'entreprise ne pourra intégrer ce système numérique que si sa gestion des ressources humaines s'y prête.

Ainsi, les nouveaux besoins en compétences sont liés :

- à l'entrée des nouvelles technologies numériques au sein de l'entreprise du BTP, dans tous les domaines (commercial, études, suivi de chantier, ...),
- à la nouvelle organisation de la construction,
- aux nouvelles nécessités des marchés par appel d'offre,
- au caractère règlementé des nouveaux marchés.

Des compétences transversales doivent être renforcées autour des thèmes suivants :

- Le travail collaboratif renforcé,
- Le numérique pour l'ensemble des équipes de production et encadrement.

B. LES DÉFIS LIÉS À LA CRISE SANITAIRE COVID 19 :

Depuis la mi-mars, la crise sanitaire a imposé aux entreprises de repenser leurs métiers de bureau et de terrain pour répondre à des enjeux sanitaires et organisationnels d'un nouvel ordre.

Ces dernières ont dû s'adapter pour préserver la santé de leurs équipes et contribuer au ralentissement de la propagation du virus, souvent en arrêtant temporairement leur activité sur les chantiers et en plaçant leurs salariés en situation de chômage partiel, mais aussi en adoptant le télétravail lorsque cela était possible.

Avec maintenant plus de deux mois de recul et l'objectif d'un déconfinement progressif, les entreprises abordent une nouvelle phase de gestion de la crise avec de nouveaux défis. Chacune va devoir organiser la reprise d'activité, fut-elle partielle, de ses salariés, ceci dans le respect des préconisations de sécurité sanitaire (utilisation des matériels de protection, apprentissage des mesures barrières, nettoyage des équipements et des locaux, ...), mais également en organisant leur intervention sur les chantiers et chez leurs clients particuliers (parfois malades ou à risques), la gestion des carences d'approvisionnement de leurs fournisseurs, l'accueil à nouveau autorisé des apprentis mineurs, ...

La Profession estime l'incidence de ces mesures à un surcoût financier de l'ordre de 10 à 15 %. Dans ce contexte, la recherche d'améliorations pour concilier à la fois le respect des nouvelles règles sanitaires, gérer les co-activités, fiabiliser les délais et maîtriser le résultat opérationnel va devenir le cœur des préoccupations des entreprises.

Dans cette démarche, la GPEC Numérique peut constituer un excellent outil d'accompagnement des entreprises, que ce soit dans leur démarche d'adaptation ou dans la recherche d'opportunités de développement de leurs compétences pour se démarquer de leurs concurrents (mise en place de dispositif de gestion en ligne, numérisation de la partie administrative de l'entreprise, ...)

En cette période de crise et de reprise économique, la GPEC Numérique peut constituer un excellent outil d'accompagnement des entreprises à la fois dans leur démarche d'adaptation organisationnelle à la reprise d'activité organisationnelle (développement du télétravail, d'outils collaboratifs numériques, ...), mais également dans la recherche d'opportunités pour le maintien de l'emploi et le développement des compétences (mise en place de dispositifs de gestion des tâches en ligne, numérisation de la partie administrative des entreprises, ...). Une démarche associant salariés et représentants du personnel pourrait ainsi être entreprise pour la mise en œuvre d'un management dit « innovant », avec une vigilance particulière sur la situation des apprentis et la relance des formations par alternance.

C. LA RÉPONSE DE LA BRANCHE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES À RÉPONDRE AUX ENJEUX LIÉS AUX MUTATIONS DE COMPÉTENCES.

Compte tenu de la structure des entreprises du secteur du BTP en Nouvelle-Aquitaine (essentiellement des TPE/PME), les acteurs de la Branche vont devoir les accompagner à développer les compétences nécessaires pour utiliser les nouvelles technologies numériques : **conduire le changement et la gestion des Ressources Humaines pour faire acquérir de nouveaux savoir-faire en matière de numérique, répondant à la stratégie de l'entreprise et aux nécessaires évolutions face à la concurrence.**

2. OBJET DE LA CONSULTATION

A. PÉRIMÈTRE ET OBJECTIFS VISÉS :

Les porteurs du projet (FFB, DIRECCTE, Région Nouvelle-Aquitaine) veulent pouvoir s'appuyer sur un réseau de prestataires référencés, dont la mission consistera à proposer une offre de service de diagnostic et d'accompagnement individualisé :

- ⇒ Réaliser des diagnostics courts centrés sur :
 - L'état des lieux des outils numériques (également sous l'angle traitement et usage des informations numériques)... utiles et utilisées ou non dans l'entreprise,
 - L'identification des compétences manquantes dans le domaine du numérique,
- ⇒ Assurer un accompagnement pour répondre à toutes les questions (de base ou élaborées) de l'entreprise concernant l'informatique, le numérique, le BIM, et aider l'entreprise à atteindre les compétences nécessaires pour utiliser les nouvelles technologies numériques adaptées à sa stratégie.

L'ensemble des catégories d'emploi d'une TPE-PME du Bâtiment est impacté par les mutations numériques : les ouvriers, les encadrants de chantier, les dirigeants, les chargés d'études ...

Les points clés de la Démarche Compétences :

- Donner du sens à la démarche. Pour cela, il convient d'éviter divers écueils :
 - a) Construire des tableaux facilement adaptables à la TPE/PME : les outils mobilisés doivent pouvoir être réutilisés sans contrainte particulière par les entreprises, après la période d'accompagnement.
 - b) Faire des outils un support à l'action.
 - c) Avoir une analyse appropriée aux compétences de l'entreprise (élaboration de prévisions, détection des potentiels...).
 - d) Avoir une analyse de l'organisation basée sur le collectif.
 - e) Bâtir une démarche pour les acteurs de l'organisation, en veillant à ce qu'ils soient associés à la construction de la démarche, et à ce qu'ils se l'approprient.
- Faire des acteurs de l'entreprise des moteurs de la démarche :
 - a) L'impulsion par le dirigeant est nécessaire. Cela sous-entend qu'il doit être convaincu du bien-fondé de la démarche.
 - b) L'implication des salariés est fondamentale pour entreprendre avec succès une démarche de G.P.E.C, notamment en s'appuyant sur les représentants du personnel. Une réunion de cadrage devra se tenir réunissant le chef d'entreprise, le consultant et les représentants du personnel.

Indicateurs qualitatifs :

- Respect du cahier des charges du Comité de Pilotage, par les consultants
- Élaboration des plans de développement des compétences en collaboration avec la FFB
- Retours d'expériences des entreprises au COPIL en fin d'opération

Une évaluation sera faite en milieu de parcours et en fin d'action pour capitaliser les enseignements de la démarche. Elle portera sur :

- La méthode pédagogique du consultant,
- La gestion de la dynamique de groupe,
- L'appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise (dirigeant / représentant du personnel / salariés).

Impacts attendus à moyen long terme :

- Identification et acquisition de nouvelles compétences dans le domaine du numérique dans l'entreprise,
- Développement de l'utilisation du numérique par l'entreprise,
- Développement de la stratégie des entreprises et positionnement sur de nouveaux marchés.
- Développement du télétravail et d'outils collaboratifs de travail à distance (dispositifs de gestion de tâches en ligne, numérisation de la partie administrative des entreprises, ...).

B. Porteur de l'action – Partenaires :

La FFB Nouvelle-Aquitaine est porteuse de l'action qui concerne notamment les entreprises adhérentes à la FFB.

Les deux instances publiques, l'ETAT (DIRECCTE Nouvelle-Aquitaine) et la Région Nouvelle-Aquitaine sont cofinanceurs dans le cadre d'une convention.

Un autre partenaire de cette action est l'OPCO Nouvelle-Aquitaine.

C. Calendrier du projet :

Juillet 2020 à avril 2021.

D. LIVRABLES ATTENDUS

❖ POUR CHAQUE ENTREPRISE BÉNÉFICIAIRE :

1. **Élaboration de la cartographie de compétences numériques**, en précisant l'écart entre les compétences constatées et les compétences attendues
2. Rédaction **d'un plan d'actions et de développement de compétences** individualisé
3. **Identification - pour chaque catégorie d'emploi - des nouvelles compétences liées aux mutations numériques** à acquérir, et leur niveau de maîtrise.
Pour cela, le consultant pourra s'appuyer sur l'étude réalisée par la branche (document en annexe : Etude d'impact de la transition numérique sur le secteur de la Construction)
4. Produire **un référentiel de compétences numériques globales**

E. MÉTHODES ET OUTILS PRÉCONISÉS :

1. Démarche préconisée par les porteurs du projet :

1ère phase : Diagnostic et démarche Compétences : Accompagnement individuel des entreprises.

La durée préconisée pour cette offre de service varie selon les besoins et les projets de chaque entreprise : de 6 jours à 8 jours

Cette mission se déroulera de la façon suivante :

- ❖ Un diagnostic des compétences centrées sur le numérique dans l'entreprise bénéficiaire :
 - Recensement des besoins de l'entreprise : définition de la stratégie d'entreprise, à 3-5 ans, et lien avec les outils numériques utiles à développer :
 - Etat des lieux RH de l'entreprise pour :
 - ⇒ Identifier les compétences existantes dans le domaine du numérique
 - ⇒ Définir la proportion de seniors dans l'entreprise
 - Identification de l'écart des compétences
 - Analyse de l'organisation de l'entreprise pour vérifier qu'elle est adaptée à la stratégie
- ❖ Un accompagnement de l'entreprise :
 - Élaboration d'un plan d'actions à déployer par l'entreprise
 - Accompagnement à l'acquisition des compétences numériques identifiées pour atteindre la stratégie de l'entreprise

2ème phase : Bilans d'étape de la Démarche Compétences : une évaluation par entreprise sera faite par les consultants. Les résultats de l'évaluation feront l'objet d'une présentation collective devant les membres du comité de pilotage.

- Durée de l'action pour les cabinets conseils : du 15 juillet 2020 à avril 2021.

2. Outils :

Le consultant référencé doit avoir à sa disposition une batterie d'outils disponibles, qu'il utilisera avec discernement en fonction du contexte de l'entreprise rencontrée.

3 . MODALITÉS D'INTERVENTION ET EXIGENCES À PRENDRE EN COMPTE

A. SUR LE FOND :

Le consultant intervenant pour le compte du cabinet « conseil » devra se conformer aux exigences minimales suivantes :

- ⇒ Présenter la démarche à l'entreprise, poser un cadre et des modalités d'intervention claires, s'assurer de leur compréhension et donner de la visibilité sur les résultats attendus de la prestation.
- ⇒ Assurer directement la prise de contact avec le dirigeant afin de :
 - Organiser le planning d'interventions
 - Prendre connaissance de l'équipe qui fera l'objet de l'analyse de travail
 - Expliquer la méthodologie envisagée.

- ⇒ Mettre en place une organisation adaptée aux contraintes de production de l'entreprise.
- ⇒ Mener ses interventions avec une entrée par le projet d'entreprise et la problématique économique et/ou organisationnelle de l'entreprise
- ⇒ Proposer à chaque étape de la démarche des modalités et des outils d'intervention pertinents.
- ⇒ Produire les livrables attendus.

Par ailleurs, la connaissance du secteur du BTP serait appréciée et constituerait un atout indéniable.

B. SUR LA FORME :

Les porteurs du projet seront très attentifs à la rigueur de la prestation et au suivi des objectifs fixés.

Un COPIL constitué des porteurs du projet (ETAT, Région, FFB) et du consultant du cabinet « conseil » se réunira régulièrement pour faire le point sur l'avancement des prestations.

Il conviendra notamment que le cabinet « conseil » :

- ⇒ Formalise les livrables attendus et en assure une restitution à l'entreprise
- ⇒ Assure un reporting de la prestation au Comité de pilotage.

L'entreprise et la FFB Nouvelle-Aquitaine seront destinataires de l'ensemble de ces documents.

Toute participation financière dans le cadre d'une prestation de diagnostic sera conditionnée par la validation de ces documents.

4. MODALITÉS DE RÉPONSE

La réponse au présent cahier des charges s'articulera en 3 points :

A. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME « CONSEIL » :

Le cabinet « conseil » fera état de ses activités, références, ressources humaines et techniques, certifications obtenues, CV du ou des consultants pressentis pour le projet.

Une attention toute particulière devra être portée sur le choix du consultant intervenant pour le compte du cabinet « conseil ».

Le cabinet « conseil » précisera s'il recourt à la sous-traitance ; si oui, pour quelle raison et joindra le CV des sous-traitants.

B. DESCRIPTION DE L'OFFRE PROPOSÉE :

En tant que cabinet conseil spécialisé, vous avez déjà dû accompagner des entreprises sur ce type de prestation.

Nous vous demandons donc de nous présenter une proposition d'intervention synthétique (sur 6 pages maximum), en partant d'un exemple concret (réel ou fictif).

Nous vous invitons à :

- ⇒ Présenter le contexte (secteur d'activités et taille de l'entreprise, nature et périmètre de la demande...) et le(s) consultant(s) en charge de la prestation
- ⇒ Fournir le(s) outil(s) utilisé(s) (ex : guide d'entretien, grille de diagnostic, ...)
- ⇒ Dérouler la méthodologie proposée, en précisant à chaque étape :
 - Résultat concret attendu et/ ou obtenu
 - Méthodes et moyens envisagés et ou mis en œuvre
 - Durée
 - Modalités de coordination et d'information avec l'entreprise et les porteurs du projet, le cas échéant

Le cabinet « conseil » pourra proposer des alternatives en termes de modalités, en fonction notamment de la taille de l'entreprise (-11, 11 à 49, plus de 50).

Enfin, il sera opportun de joindre à la réponse à consultation des exemples de supports ou d'outils.

C. FORMALITÉS ET COÛT DE LA PRESTATION :

FORMALITÉS :

Le cabinet conseils devra établir une convention avec l'entreprise précisant les modalités :

- D'intervention, de formation à l'évaluation des compétences, de production et de suivi
- De facturation

Les porteurs du projet seront très attentifs à la rigueur de l'accompagnement et au suivi des objectifs fixés. Il conviendra notamment que le cabinet « conseil » :

- Établisse à chaque étape clé de la démarche des points de reporting,
- Formalise en liaison avec l'entreprise les résultats obtenus ainsi que les effets induits de la démarche compétence.

L'entreprise et la FFB Nouvelle-Aquitaine seront destinataires de l'ensemble de ces documents.

L'ensemble de ces documents dûment validés est nécessaire à la mobilisation des financements publics attribués par la DIRECCTE et la Région Nouvelle-Aquitaine au titre de cette action de GPEC.

COÛT :

Le coût d'intervention journalier du (des) cabinet(s) conseil retenu par les cofinanceurs du projet est de 1 208,33 € HT, soit 1 450 € TTC.

L'objectif initial est d'accompagner, de manière individuelle et collective, 15 entreprises.

L'accompagnement des 15 entreprises aura une durée moyenne par entreprise, ainsi que récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Effectif par entreprise	Nombre de journées d'accompagnement individuel par entreprise, diagnostic compris (durée indicative à adapter)
4 entreprises jusqu'à <u>10</u> salariés	6
8 entreprises <u>de 11 à 50</u> salariés,	7
3 entreprises de + de <u>50</u> salariés	8

Il est ici précisé qu'à l'issue du diagnostic effectué auprès de chaque entreprise, le consultant devra établir une fiche résumant son projet d'intervention. Cette dernière précisera le nombre de jours d'accompagnement individuel envisagé au sein de l'entreprise ainsi que le détail des prestations correspondantes, en mettant en évidence les priorités attendues par l'entreprise.

Cette fiche, cosignée du dirigeant de l'entreprise, devra être adressée par le consultant à la FFB Nouvelle-Aquitaine.

À l'issue d'une rapide concertation de l'ensemble des partenaires à cette action, la FFB Nouvelle-Aquitaine signifiera au consultant l'accord des partenaires sur un **nombre maximal** de jours d'accompagnement à effectuer au sein de l'entreprise.

5. MODALITES DE L'APPEL A CANDIDATURES

- ⇒ Mise en ligne de l'appel à candidatures : du 15 juin au 30 juin 2020
- ⇒ Date de limite de réponse à l'appel à candidatures : 3 juillet 2020
- ⇒ Entretiens de sélection : le 9 et 10 juillet 2020 (possibilité en visioconférence)

6. CRITERES ET JUSTIFICATIFS

A. CRITÈRES DE SÉLECTION :

Le Comité de pilotage sélectionnera les candidatures des cabinets conseils qui répondront de la manière la plus pertinente au cahier des charges. Ceux-ci pourront être issus de la liste des prestataires établie par la DIRECCTE avec l'appui de l'ARACT (en application de l'instruction du 8 mars 2016 relative à la mise en œuvre de la prestation « ressources humaines »).

Les critères de sélection des organismes « conseil » porteront principalement sur :

- ⇒ La pertinence de la réponse par rapport au cahier des charges
- ⇒ Sa valeur ajoutée : la réponse apporte « un plus » à la réflexion en cours
- ⇒ Les ressources techniques et humaines mises en avant
- ⇒ L'adéquation de la proposition tarifaire

Lors de la présentation de la proposition par l'organisme « conseil », les porteurs du projet accorderont une attention particulière aux points suivants :

- ⇒ La capacité démontrée par l'organisme à :
 - Communiquer avec les responsables d'entreprises (ou leur représentant) sur l'enjeu du diagnostic et à analyser leurs besoins
 - Développer une prestation personnalisée et adaptée au contexte professionnel de l'entreprise
 - Synthétiser et formaliser des points de reporting
- ⇒ Le profil du ou des consultants pressentis pour le projet (CV) et notamment :
 - Leur faculté d'écoute et de compréhension des contraintes de l'entreprise de Bâtiment,
 - Leur connaissance du secteur Bâtiment (idéalement)

Le(s) prestataire(s) identifié(s) devront réunir les qualités et conditions suivantes :

- Avoir ou s'associer une expertise RH
- Avoir ou s'associer une expertise en transition numérique
- Pouvoir accompagner ou identifier des prestataires pour l'accompagnement aux outils numériques identifiés dans le plan d'action individuel des entreprises

B. JUSTIFICATIFS DEMANDÉS :

L'organisme « conseil » devra :

- Indiquer son SIRET et le cas échéant son numéro d'activité en qualité d'organisme de formation,
- Fournir les attestations justifiant qu'il est à jour de ses obligations auprès des organismes financiers et sociaux.
- en cas de réponse en Groupement, fournir les mêmes informations pour les prestataires cotraitants avec lesquels il répondrait éventuellement