

SYNTHESE

Juillet 2016

- **Evaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et de leurs effets sur les salariés les moins qualifiés**
- **Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP)**

Thomas Capelier et Aurélie Gavaille (AMNYOS) - Véronique Dessen Torres et René Eksl (GESTE)

"La présente synthèse du rapport d'évaluation a été établie par les cabinets Amnyos et Geste, chargés de réaliser cette étude; à ce titre, elle n'engage que ses auteurs et ne représente pas la position du CNEFP"

Le Conseil National d'Évaluations de la Formation Professionnelle (CNEFP) a confié au consortium composé des cabinets AMNYOS et GESTE l'**évaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et de leurs effets sur les salariés les moins qualifiés**. Initiée en avril 2015, la démarche a donné lieu à une analyse statistique et documentaire, à des entretiens de cadrage, puis à la réalisation de 35 monographies dans des entreprises de taille et de secteurs divers ayant mis en œuvre des ingénieries qui avaient été jugées intéressantes à divers titres (enjeux, objets, modalités de formation). Des investigations complémentaires ont ensuite été menées auprès de quelques experts, organismes de formation, OPCA, et d'une vingtaine d'entreprises moins « exemplaires ». Le rapport d'analyse a été remis au CNEFP en juillet 2016. Cette synthèse en présente les principales idées forces, ainsi que les enjeux et perspectives d'actions associés.

Sur la pertinence et l'utilité d'une catégorisation « salariés les moins qualifiés »

Idées forces

- **L'observation des salariés les moins qualifiés est un exercice qui ne peut être qu'imparfait.** L'approche de la qualification implique en effet d'analyser ensemble trois dimensions qui se combinent : la qualification du travail (que les salariés exercent), la qualification de l'emploi (au sens de la grille de classification), la qualification de l'individu (au sens de ses compétences et qualités individuelles et/ou de sa certification). Ces trois dimensions sont de moins en moins congruentes (et ce d'autant moins pour ce qui concerne la non ou la faible qualification) et les données disponibles ne permettent pas d'illustrer l'ensemble des dimensions de la qualification simultanément.
- La définition d'un **périmètre « hors sol » (tous secteurs, tous métiers, tous territoires)** de la « moindre qualification » **n'a pas de sens réel pour l'action** et notamment dans les entreprises. De fait, les entreprises dressent un périmètre de la catégorie des salariés les moins qualifiés en lien avec leur contexte ou leurs projets, (avec d'ailleurs une prévalence de l'approche par l'emploi ou le travail sur l'approche par l'individu).
- L'exercice de catégorisation et d'observation est **néanmoins essentiel** pour souligner que les volumes de personnes concernées sont particulièrement importants (un cinquième de la population active occupée), que ces personnes connaissent des conditions d'emplois et de travail plus exposées aux risques, et qu'elles ont nettement moins accès à la formation que le reste de la population active. Sur ce dernier point, les entreprises interrogées évoquent l'existence de **freins à la formation** pour les salariés en général (difficulté à identifier le besoin, manque de ressources, offre souvent jugée inadaptée), et une accentuation de ces freins **pour les salariés les moins qualifiés** : les entreprises faiblement formatrices (petites, au moindre taux d'encadrement) sont plus nombreuses dans les secteurs où les ouvriers et les employés non qualifiés sont nombreux ; les salariés les moins qualifiés sont souvent peu expressifs sur leurs besoins ou peu demandeurs de formation ; les organisations RH et le management sont moins outillés pour analyser les besoins en compétences et en formation des salariés, et notamment des moins qualifiés.
- **Le périmètre pertinent** d'une catégorie de salariés les moins qualifiés semble donc être celui que réalise chaque entreprise ou chaque secteur, branche, voire territoire **en fonction d'un contexte emploi/ travail/ profil de qualification des individus qui lui est propre.**

Enjeux

Contextualiser les approches en invitant les acteurs à décliner des catégories de salariés les moins qualifiés en fonction de leurs enjeux et contextes (branche par branche, voire territoire par territoire ou entreprise par entreprise)... pour préciser l'observation et l'analyse des besoins et développer des dynamiques d'action efficaces.

Perspectives

- Engager les branches à **cibler une catégorie de salariés les moins qualifiés « ad hoc »**, tenant compte à la fois des enjeux emplois, des situations de travail de la branche et du profil de qualification des salariés en poste ou présent sur les principaux territoires d'implantation des entreprises de la branche. Ce ciblage pourrait être précisé dans les accords de branche qui mentionnent déjà souvent des objectifs sur les « salariés de bas/premiers niveaux de qualification »
- Engager les observatoires (territoriaux et de branches) et les responsables de projets à **décliner des dynamiques d'étude et d'action en lien avec cette catégorisation ad hoc**.

Sur les ingénieries de formation effectivement mises en œuvre par les entreprises pour leurs salariés les moins qualifiés

Idées forces

- **Les solutions de formation des salariés les moins qualifiés sont plurielles** : formations obligatoires, formations d'adaptation à l'emploi ou au poste, formations certifiantes, formations « compétences clés ».
- Les solutions de formation les plus intéressantes développées en faveur des salariés les moins qualifiés se structurent souvent comme **des combinaisons** : d'objectifs de formation (socle / métier notamment); de logiques (articulation notamment d'une logique de reconnaissance par la validation d'acquis et d'une logique d'acquisition de compétences nouvelles); de volets "obligatoires" et de parties plus modulaires ; de modes de formation (en centre, en alternance, à distance, en situation de travail...); et de dispositifs dans une logique de parcours.
- Elles sont **articulées au travail**¹: dans les contenus et supports de formation, par l'observation et/ou la mise en situation dans un environnement de travail, parfois via le principe de l'alternance, mais aussi de par l'implication des professionnels de l'entreprise (tuteurs, formateurs internes, encadrants de proximité).
- **Elles tiennent compte des enjeux et spécificités des publics** les moins qualifiés : dans les modes de mobilisation (communication ad hoc associant souvent les encadrants, témoignages de salariés...), dans les principes pédagogiques (notamment l'individualisation et la référence à l'expérience), dans les modalités organisationnelles (une part significative de pratiques de formations internes ou intra, organisées pendant le temps de travail).

¹ Et non pas au seul poste dans une logique d'adaptation.

Enjeux

- Favoriser **l'appropriation des solutions pertinentes de "formation" des salariés les moins qualifiés**, en les différenciant en fonction des contextes et des besoins de qualification du travail, de l'emploi et des individus.
- **Travailler à la précision en continu du périmètre des actions de professionnalisation à encourager parce que pertinentes pour ces publics**, que ce soit en termes d'objectifs ou de contenu, mais également de modalités pédagogiques ou encore organisationnelles, y compris avec des dynamiques qui restent insuffisamment mobilisées concernant la formation professionnelle des salariés autour des dimensions de "socialisation" ou de "travail sur les freins".
- **Accompagner les entreprises à absorber une responsabilité d'organisation « apprenante »** (ce d'autant plus lorsqu'elles sont petites ou qu'elles ont faiblement accès à des ressources expertes), en particulier pour les salariés les moins qualifiés.
- **Accompagner l'évolution des pratiques de formateurs.**

Perspectives

- Mobiliser les résultats de l'étude et des monographies pour **nourrir la réflexion en cours sur le périmètre des actions de formation.**
- Inciter les branches, leurs observatoires et plus largement les acteurs de la formation professionnelle à **prolonger l'effort de capitalisation**, d'analyse et de diffusion d'informations **sur les pratiques d'ingénierie de formation pertinentes en faveur des salariés les moins qualifiés.**
- Construire (ou inciter les branches ou les réseaux d'entreprises à construire) des **documents pratiques et des outils à destination des entreprises** pour les aider à développer des formations pertinentes, s'articulant notamment avec le travail.
- **Cibler des enveloppes financières** (notamment celles du FPSPP destinées aux TPE/PME, mais également une partie des fonds mutualisés des OPCA), sur la professionnalisation des acteurs de l'entreprise et/ou le financement des formations pertinentes destinées aux salariés les moins qualifiés (typologie de public à contextualiser en amont).
- **Intégrer dans les formations** de management et RH les enseignements utiles au développement de formations articulées avec le travail.
- Intégrer dans les formations de formateurs notamment des éléments sur l'analyse du travail et de l'ergonomie.

Sur ce qui permet aux entreprises qui forment leurs salariés les moins qualifiés de le faire

Idées forces

- Les formations déployées **reposent sur l'identification par les entreprises d'intérêts à agir fortement liés à leurs enjeux** : approche conjoncturelle et court-termiste (enjeu majeur de performance et de qualité); approche " réglementaire"; approche prospective et structurelle (évolution des métiers, sécurisation des parcours...); approche ressources (besoin de main d'œuvre); approche managériale

(levier de fidélisation – motivation). Elles reposent **beaucoup plus rarement sur l'impulsion des salariés ou de leurs représentants**².

- **Certaines conditions apparaissent nécessaires** au développement de la formation des salariés les moins qualifiés dans les entreprises : portage stratégique, analyse du besoin de formation, capacité de financement (interne et/ou externe).
- Par ailleurs, certains facteurs **facilitent** le déploiement d'ingénieries pertinentes, et notamment : un évènement ou un contexte déclencheur, l'implication du management opérationnel, le pilotage et l'animation opérationnelle du projet de formation, et **l'apport d'acteurs et de ressources expertes**, lesquels peuvent être internes, externes (organisme de formation, OPCA, cabinets de conseil, acteurs locaux du champ EFOP³...) ou à la croisée de l'interne et de l'externe (un chargé de mission du siège ou de la tête de réseau, un centre de formation, etc.). Ce n'est pas l'absolue nécessité d'implication de tel ou tel "expert" qui compte, mais bien leur implication conjointement à celle du dirigeant et du management de proximité.

Enjeux

- Travailler à la diffusion et à l'appropriation des **dynamiques d'initiative et de pilotage de projet formation multi acteurs, par**
 - **l'information et la professionnalisation** des acteurs
 - **la reconnaissance et la valorisation des temps et ressources mobilisés** pour la conception, le déploiement, le pilotage, et la mise en œuvre de ces ingénieries complexes et multi acteurs qui sont, au moins dans un premier temps, essentiels au développement de solutions pertinentes et efficaces au profit des salariés les moins qualifiés.
- **Renforcer les efforts en direction des plus petites entreprises qui ont davantage de difficultés à mobiliser conditions nécessaires et facteurs favorables** à l'émergence et au déploiement de solutions formation des salariés les moins qualifiés pertinentes.

Perspectives

- **Encourager les acteurs relais à valoriser et à renforcer leur rôle de ressources expertes** essentiel au développement de la formation des salariés les moins qualifiés, notamment auprès des plus petites entreprises qui n'en disposent pas en interne.
- Engager des actions de sensibilisation et soutenir les initiatives de **professionnalisation sur les enjeux et principes utiles et efficaces de formation des salariés les moins qualifiés** (approches compétences, analyse du travail, gestion de projets), en direction des fédérations employeurs et des IRP dans les entreprises et sur les territoires, des conseillers OPCA, des formateurs, voire d'autres conseils auprès des entreprises (experts comptables notamment, mais également cabinets RH)
- Encourager, en cohérence avec les dynamiques déjà existantes, **les initiatives d'animation territoriale** de développement des compétences et de la formation qui fédèrent et favorisent l'accès et l'ouverture des entreprises qui coopèrent aux ressources expertes, voire aux parcours de mobilité des personnes, quel que soit leur

² Quand elle existe, l'impulsion est en lien avec les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) ou les enjeux de pénibilité

³ Emploi, Formation et Orientation Professionnelles

statut. Cela pourrait notamment se faire au travers des appels à projets « Accompagnement des Mutations économiques et technologiques ».

- **Intégrer des spécificités « salariés les moins qualifiés » dans les dispositifs et outils existants**, par exemple dans les appuis conseils RH/GPEC (avec un volet portant sur l'analyse des besoins en formation des salariés les moins qualifiés), ou par une adaptation des démarches engagées par les financeurs de la formation en matière de "qualité" (critères spécifiques par exemple), dans les branches où cela se justifie (par le volume ou les enjeux liés à cette catégorie).
- **Identifier des ressources permettant de financer « l'investissement ingénierie »** essentiel au développement d'approches expérimentales (puisqu'elles sont destinées dans un premier temps à peu de stagiaires) en particulier en faveur des salariés les moins qualifiés ; envisager de réinterroger le principe d'une couverture de ces dépenses au prorata des dépenses totales des appels à projets du FPSPP qui concerneraient notamment les salariés les moins qualifiés.

Sur les effets de la formation des salariés les moins qualifiés

Idées forces

- Les **pratiques d'évaluation** des effets des ingénieries de la formation sont **très peu structurées et outillées** : elles se concentrent le plus souvent sur le bilan à chaud des acquis des stagiaires et de la mise en œuvre du dispositif de formation. Les bilans ne portent que très rarement sur le lien entre l'ingénierie déployée et les effets qui peuvent y être rattachés, d'autant plus que les formations sont rarement pilotées en "mode projet".
- Les **effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires** (satisfaction et atteinte de leurs objectifs propres) ; l'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise demeure limitée, ou très empirique.
- De **multiples effets sont néanmoins identifiés par les acteurs** (à défaut de pouvoir toujours être "démontrés"), et ce à différents niveaux :
 - **Au niveau des salariés, une pluralité d'effets positifs peuvent se combiner** (dans des configurations variables selon les cas) : sur leurs **compétences**, leurs **capacités** (estime, autonomie...), leur **positionnement dans le collectif de travail**, l'**appétence formative**, les **trajectoires professionnelles** (accès à l'emploi, mobilité interne, changement de statut – niveau de classification...);
 - **Au niveau du travail et de l'organisation du travail** (conduite du changement) : sur l'activité et la performance de l'entreprise ;
 - **Au niveau du système RH** : sur la fidélisation et le potentiel d'évolution des collaborateurs, ou encore la transformation des pratiques de formation de l'entreprise.

Enjeux

- Profiter du contexte de la réforme de la formation professionnelle (nouvelles obligations des financeurs en matière de qualité, enjeu renforcé de "retour sur investissement" des formations financées par les entreprises...) pour outiller la culture de **l'évaluation de la formation et de ses effets dans les entreprises**. Cela

permettrait à la fois de mieux appréhender les effets de la formation, de mieux les connecter aux caractéristiques des ingénieries développées (choix pédagogiques, partenariat...), et de mieux faire le lien entre la formation et ses effets (sur les individus, mais aussi sur le travail et le projet de l'entreprise).

- Cet enjeu d'une meilleure évaluation est valable pour les salariés les moins qualifiés comme pour les autres salariés, mais il paraît **d'autant plus important que l'intérêt à former les salariés les moins qualifiés doit être mieux démontré et valorisé** auprès des parties prenantes.

Perspectives

- **Développer l'outillage technique et méthodologique** de l'évaluation des formations des salariés les moins qualifiés du point de vue des effets sur les individus, sur le travail et sur les enjeux de l'entreprise ;
- **Outiller les acteurs ressources / experts** pour qu'ils puissent eux-mêmes conseiller et proposer des outils d'évaluation (simples et non chronophages) aux entreprises ;
- **Expérimenter** le cas échéant des modalités nouvelles d'évaluation des effets des formations (conduite de projet avec indicateurs définis en amont ; analyse des trajectoires individuelles post formation avec des contrefactuels...)

En définitive, pour que la formation des salariés des moins qualifiés se développe au-delà du cercle des entreprises convaincues, il apparaît nécessaire de multiplier les « ponts », et ce entre les entreprises et les acteurs externes (institutions publiques et paritaires et ressources expertes), entre les publics cibles au sein des dispositifs (au titre de la continuité professionnelle demandeurs d'emploi – salariés), entre les logiques de développement de l'emploi et de l'activité et les logiques individuelles de parcours...

L'enjeu de ces articulations, de ces « ponts », est très largement travaillé depuis plusieurs années et particulièrement avec la réforme récente de la formation professionnelle : à travers les dispositifs (POE, Compte personnel de formation, Conseil en évolution professionnelle,...), à travers l'évolution des pratiques de gouvernance nationale et territoriale, à travers les expérimentations sur le périmètre même de la formation (FEST...)... Certains cadres doivent encore évoluer ou être précisés pour favoriser les logiques combinatoires pertinentes ou encourager les acteurs à investir et à innover. Il reste néanmoins surtout à démultiplier et à structurer les dynamiques d'appropriation, d'animation, de diffusion, pour **nourrir les liens entre les enjeux et pratiques des entreprises, les enjeux et pratiques de continuité professionnelle et le développement de la formation des salariés les moins qualifiés.**