Geste
Études et Conseils

amnyos
groupe

CONSEIL NATIONAL D'EVALUATIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Evaluation des pratiques d'ingénierie de formation en entreprise et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés

Présentation au CNEFOP – Commission Evaluation

8 septembre 2016

LES CADRES DE L'EVALUATION

OBJECTIF 1

Préciser les variables et les hypothèses de l'analyse : qu'entend-on par « salariés les moins qualifiés », « ingénierie de formation », « effets » ? Que sait-on de l'accès à la formation des salariés les moins qualifiés, des ingénieries, des effets?

OBJECTIF 2

Décrire et caractériser, à partir de **35 monographies** d'entreprises ayant mis en œuvre des dynamiques intéressantes (et d'investigations complémentaires), **les pratiques d'ingénierie de formation en faveur des salariés les moins qualifiés**

OBJECTIF 3

Analyser les **effets** des ingénieries

Identifier les dynamiques les plus intéressantes : **quelles ingénieries pour quels salariés les moins qualifiés, dans quelles entreprises, avec quels effets** ?

LES CADRES DE L'EVALUATION

Les investigations

Analyse statistique et documentaire

35 monographies d'entreprise (responsables RH, encadrants, IRP, salariés, OF, OPCA)

- 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).

Entretiens auprès d'**experts** et **organismes de formation**

Un groupe de travail **d'OPCA**

Une **vingtaine** d'entretiens téléphoniques auprès **d'entreprises moins « exemplaires »**

Pilotage CNEFP

Calendrier : Avril 2015 – juillet 2016

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

L'observation des salariés les moins qualifiés est un exercice qui ne peut être qu'imparfait

- Trois dimensions de la qualification de moins en moins congruentes

La définition d'un périmètre hors sol n'a pas de sens réel pour l'action

L'exercice est néanmoins essentiel

- Un cinquième de la population
- Plus forte exposition aux risques travail et emploi
- Nettement moindre accès à la formation

Inviter les branches et leurs observatoires à décliner des catégories <u>ad hoc</u> de salariés les moins qualifiés pour préciser l'observation et développer des dynamiques d'action efficaces

Un travail qui se qualifie

Une qualification croissante du travail… pas toujours suivie par une reconnaissance dans le « classement » des emplois (PCS, rémunération)

Qualification du travail

Qualification de l'emploi

Salariés non qualifiés occupant un emploi non qualifié correspondant à un travail non qualifié

Salariés non qualifiés occupant un emploi non qualifié correspondant à un travail de plus en plus qualifié

Des salariés non qualifiés occupant des emplois qualifiés

Des salariés qualifiés occupant des emplois non qualifiés

Qualification de l'individu

Démocratisation de la formation initiale
Marché du travail exigeant
Obsolescence de certains diplômes

Sur les ingénieries de formation mises en oeuvre

Les solutions de formation de 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 se structurent comme des combinaisons

- D'objectifs (socle/ métier notamment)
- De logiques (ex : reconnaissance par la validation d'acquis / acquisition de nouvelles compétences)
- De troncs communs et de parties plus modulaires
- De modes de formation (en centre, en alternance, en situation de travail…)
- D'étapes de parcours

Elles sont articulées au travail

- Dans les contenus et supports
- Par l'observation et/ou la mise en situation dans un environnement de travail
- Via le principe de l'alternance
- Par l'implication des professionnels de l'entreprise (tuteurs, formateurs internes, encadrants)

Sur les ingénieries de formation mises en oeuvre

Elles tiennent compte des enjeux et spécificités des publics les moins qualifiés

- Dans le mode de mobilisation (communication ad hoc s'appuyant sur les encadrants ou les témoignages de salariés)
- Dans les principes pédagogiques (individualisation, référence à l'expérience)
- Dans les modalités organisationnelles (formations souvent intra, voire internes, sur le temps de travail)

Soutenir l'appropriation et encourager le développement des solutions pertinentes

- Travaux de capitalisation, diffusion d'information, enveloppes financières pour la professionnalisation ou le soutien aux solutions pertinentes

Accompagner les entreprises à absorber une responsabilité d'organisation apprenante

Accompagner l'évolution des pratiques de formateurs

- Intégrer dans les formations de management, de RH, de formateurs des éléments sur l'articulation formation / travail, sur les solutions pertinentes de formation

Sur ce qui permet aux entreprises qui forment leurs SMQ de le faire

Les formations déployées reposent sur l'identification par les entreprises d'intérêts à agir fortement liés à leurs enjeux (beaucoup plus rarement sur l'impulsion des salariés ou de leurs représentants)

- Répondre aux besoins immédiats de performance et de qualité de l'activité (approche conjoncturelle et court-termiste)
- Satisfaire aux obligations en matière de sécurité et de réponse aux normes ou exigences règlementaires ou conventionnelles (approche réglementaire)
- Anticiper et accompagner les transformations des emplois ou des métiers, pour préserver l'activité et sécuriser les parcours professionnels (approche prospective et structurelle)
- Faire face à un besoin de main d'œuvre, ponctuel ou récurrent (approche ressources)
- Fidéliser et motiver les salariés les moins qualifiés (approche managériale).

Certaines conditions apparaissent <u>nécessaires</u> 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).

Sur ce qui permet aux entreprises qui forment leurs SMQ de le faire

Certains facteurs <u>facilitent</u> 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,
- l'apport d'acteurs et de **ressources expertes**, lesquels peuvent être internes, externes (organisme de formation, OPCA, cabinets de conseil, acteurs locaux du champ EFOP…) ou à la croisée des deux (un chargé de mission du siège ou de la tête de réseau, un OF…)

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.

Travailler à la diffusion et à l'appropriation des pratiques pertinentes (conditions nécessaires, facteurs facilitants)

Valoriser et renforcer le rôle des acteurs relais, ressources expertes, initiatives d'animation territoriales utiles au déploiement de dynamiques formation pertinentes (fédérations, IRP, conseillers OPCA, formateurs, experts comptables, cabinets RH…)

- Information et professionnalisation des acteurs sur les conditions nécessaires et les facteurs facilitant le déploiement des ingénieries
- Reconnaissance et valorisation des temps et ressources mobilisés (investissement ingénierie)
- Intégration des spécificités "salariés les moins qualifiés" dans les dispositifs et outils existants (appuis conseils RH, qualité de la formation…)

Sur les effets de la formation des salariés les moins qualifiés

Les pratiques d'évaluation des effets des ingénieries sont très peu structurées et outillées

- Se concentrent sur le bilan à chaud des acquis des stagiaires et de la mise en œuvre des dispositifs
- Sont appréhendées principalement en référence aux stagiaires (rarement en référence aux enjeux/objectifs de l'entreprise)
- Portent très rarement sur le lien ingénierie/effets

Les acteurs interrogés identifient néanmoins de multiples effets

- Sur les salariés : compétences, capabilités, appétence formative, trajectoires professionnelles
- Sur le travail, l'activité, l'organisation
- Sur le système RH : fidélisation et évolution des collaborateurs, transformation des pratiques de formation de l'entreprise

Encourager le développement de la culture et de l'outillage de l'évaluation des ingénieries de formation en entreprise

- S'appuyer sur les dynamiques liées à la réforme de la formation professionnelle (obligation des financeurs en matière de qualité, formations financées par les entreprises pour elles mêmes…)
- Expérimenter des modalités nouvelles d'évaluation (indicateurs définis en amont, analyse trajectoire avec contrefactuels…)

Point d'orgue

Pour que la formation des salariés les moins qualifiés se développe au-delà du cercle des entreprises convaincues, il apparait nécessaire de multiplier les « ponts »,

- entre les entreprises et les acteurs externes (institutions publiques et paritaires et ressources expertes),
- entre les logiques de développement de l'emploi et de l'activité et les logiques individuelles de parcours de reconnaissance et d'acquisition de compétences

Ces articulations sont aux cœur des réformes récentes et des dynamiques en cours de développement, et les outils existent en grande partie (dispositifs, appuis, appels à projets, observatoires…)

L'enjeu aujourd'hui est surtout de :

- capitaliser et démultiplier les pratiques,
- puis de structurer les dynamiques d'appropriation, d'animation, de diffusion.

Merci de votre attention

"Cette présentation 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"

Véronique Dessen Torres
GESTE
06 09 41 21 89
vdessen-torres@geste.com

Aurélie Gavoille Alix
AMNYOS
06 28 57 62 64
Aurelie.gavoille@amnyos.com