

**CONSEIL NATIONAL D'ÉVALUATIONS  
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

## 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 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**

## 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

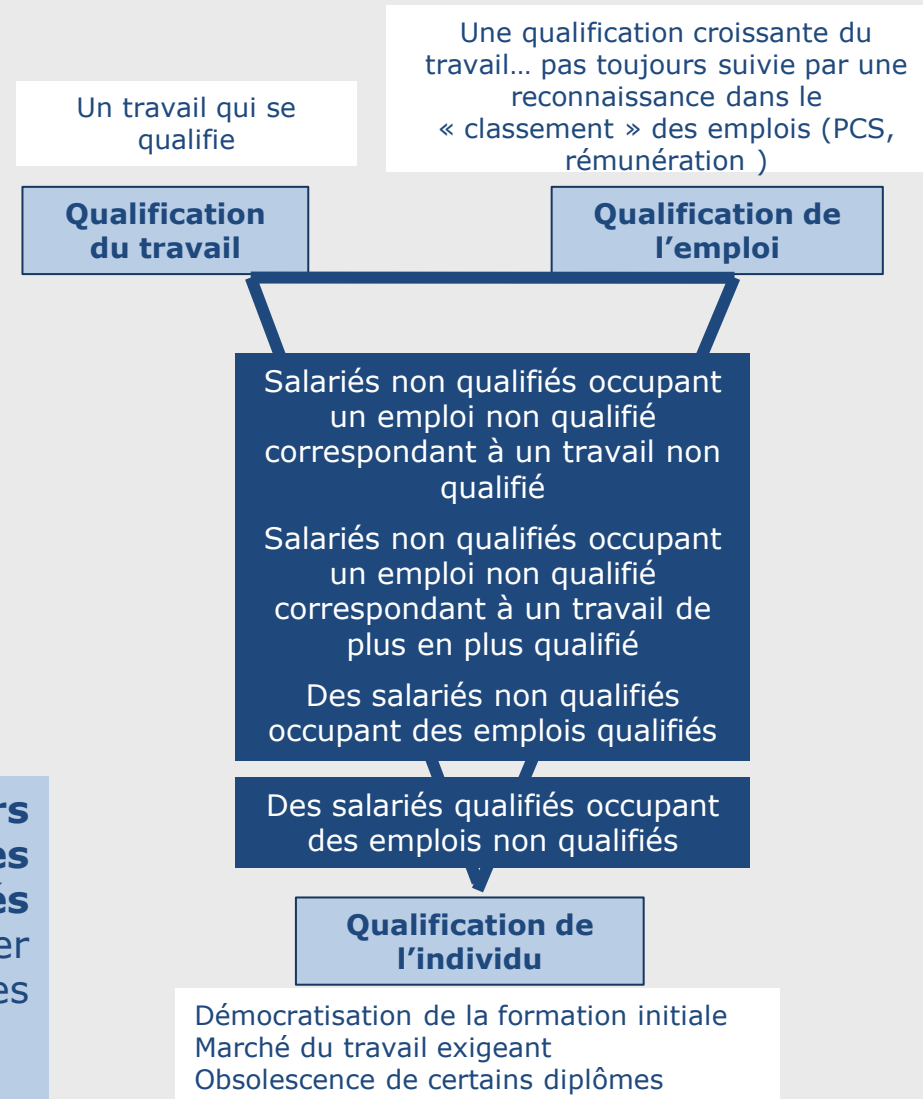
## La définition d'un périmètre hors sol n'a pas de sens réel pour l'action

## 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 ad hoc de salariés les moins qualifiés** pour préciser l'observation et développer des dynamiques d'action efficaces



## **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 tronc 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)

## 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

## **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 réglementaires 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 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).

## 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,
- 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...)






## 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...)

**Pour que la formation des salariés les moins qualifiés se développe au-delà du cercle des entreprises convaincues, il apparaît 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**

**Véronique Dessen Torres**

**GESTE**

**06 09 41 21 89**

**[vdessen-torres@geste.com](mailto:vdessen-torres@geste.com)**

**Aurélie Gavaille Alix**

**AMNYOS**

**06 28 57 62 64**

**[Aurelie.gavaille@amnyos.com](mailto:Aurelie.gavaille@amnyos.com)**