

RAPPORT FINAL

Juin 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)**

Sommaire

1. Présentation de la mission et du document	7
1.1 La commande	7
1.2 Le pilotage et les acteurs impliqués	8
1.2.1 <i>Le consortium AMNYOS-GESTE</i>	<i>8</i>
1.2.2 <i>Le pilotage de la mission par le CNEFP</i>	<i>8</i>
1.3 Le calendrier et la méthodologie de la mission.....	8
1.4 La conduite des investigations	9
1.4.1 <i>Phase 1 : Cadrage, problématisation et préparation des investigations monographiques</i>	<i>9</i>
1.4.2 <i>Phase 2 : Investigations monographiques et première analyse transversale</i>	<i>10</i>
1.4.3 <i>Phase 3 : Investigations complémentaires et analyses finales.....</i>	<i>10</i>
1.5 Statut et contenu du document	11
 2. Les « salariés les moins qualifiés »: une catégorie nécessairement imparfaite, mais utile, à condition de la décliner en fonction des contextes	 12
2.1 La définition d'une catégorie de « salariés les moins qualifiés » est nécessairement imparfaite	12
2.1.1 <i>La qualification résulte de trois dimensions qui se combinent : qualification du travail, qualification de l'emploi, qualification de l'individu.....</i>	<i>12</i>
2.1.2 <i>Les trois dimensions de la qualification sont de moins en moins interdépendantes, particulièrement en ce qui concerne la non ou la faible qualification.</i>	<i>13</i>
2.1.3 <i>La qualification est d'autant plus difficile à définir qu'elle est difficilement observable</i>	<i>14</i>
2.2 Les salariés les moins qualifiés représentent un cinquième de la population active occupée et cumulent les difficultés : la désignation d'une catégorie des salariés les moins qualifiés est donc utile pour l'action	16
2.2.1 <i>Au moins un cinquième des actifs occupés sont peu ou pas qualifiés, occupent des emplois ou exercent un travail peu ou pas qualifié.....</i>	<i>16</i>
2.2.2 <i>Les salariés les moins qualifiés ont des conditions d'emploi et de travail plus difficiles et accèdent moins à la formation</i>	<i>22</i>
2.3 Dans les entreprises : les freins à la formation des salariés les moins qualifiés sont réels et récurrents, mais les salariés les moins qualifiés ne sont pas désignés comme tels	24
2.3.1 <i>Les freins à la formation des salariés les moins qualifiés sont réels et récurrents.....</i>	<i>24</i>
2.3.2 <i>Les salariés les moins qualifiés ne constituent pas une catégorie pour les entreprises qui identifient plutôt le besoin de qualification de l'emploi ou du travail, et plus rarement celui de l'individu.</i>	<i>26</i>

3. Quand les salariés les moins qualifiés sont formés, l'éventail des formations est très large, mais leur ingénierie est adaptée aux écueils et enjeux particuliers de la formation de ces publics..... 29

3.1 Si les pratiques observées ne permettent pas de définir une action-type, elles mettent en valeur un champ des possibles très ouvert..... 29

- 3.1.1 Avant tout, des formations obligatoires d'une part, ... 29
- 3.1.2 ... et des formations d'adaptation au poste (poste occupé ou futur poste) d'autre part..... 30
- 3.1.3 Mais également quelques formations métiers qualifiantes, voire certifiantes..... 30
- 3.1.4 ... et des formations sur les « compétences clés »..... 32
- 3.1.5 En pratique, des formations ou des parcours souvent combinatoires..... 33
- 3.1.6 Des ingénieries aux degrés de maturité très différents..... 35

3.2 Les ingénieries de formation destinées aux salariés les moins qualifiés présentent certaines constantes 36

- 3.2.1 Une préoccupation centrale visant à adosser la formation aux situations de travail, en activant différents leviers..... 36
- 3.2.2 Une attention renforcée autour de la mobilisation des cibles..... 41
- 3.2.3 La mobilisation de recettes pédagogiques adaptées aux publics, s'appuyant sur une diversité d'ingrédients..... 43
- 3.2.4 La recherche fréquente de la « bonne formule » pour organiser la formation, en articulant au mieux différentes composantes..... 48

4. Les entreprises qui forment les salariés les moins qualifiés cumulent intérêt à agir et capacité de faire..... 53

4.1 Les enjeux de l'entreprise déterminent largement le profil des bénéficiaires 53

- 4.1.1 Des enjeux de différentes natures..... 53
- 4.1.2 Des « intérêts à former » qui orientent le ciblage des bénéficiaires..... 56

4.2 Des conditions nécessaires au développement de la formation des salariés les moins qualifiés 58

- 4.2.1 L'impulsion et le portage stratégique de la formation au niveau de l'entreprise..... 58
- 4.2.2 Un minimum de capacité de repérage et d'analyse des besoins de formation (moins spontanément exprimés par les salariés les moins qualifiés)..... 60
- 4.2.3 Une capacité d'identification et de mobilisation des solutions de financements, internes ou externes..... 61

4.3 Des facteurs favorables au développement de solutions pertinentes de formation pour les salariés les moins qualifiés 62

- 4.3.1 L'importance d'un déclencheur..... 62
- 4.3.2 L'implication du management opérationnel (encadrement de proximité)..... 65
- 4.3.3 La capacité de conception, et de portage (pilotage) opérationnel du projet de formation 66
- 4.3.4 L'apport d'acteurs et de ressources expertes « externes » se combinant aux ressources internes de l'entreprise..... 67

5. Les effets et retombées positifs de la formation des salariés les moins qualifiés se trouvent autant au niveau des individus concernés que des entreprises 72

5.1 Préalable : les pratiques d'évaluation de la formation et de ses effets restent peu développées et relativement limitées dans leur approche 72

5.1.1	<i>Le défi de l'évaluation des effets des ingénieries de la formation est noyé dans la problématique plus large de l'évaluation de la formation.....</i>	72
5.1.2	<i>Les pratiques d'évaluation restent très marquées par le bilan à chaud des actions, et les évaluations à froid ou les retours d'expérience structurés restent rares</i>	73
5.1.3	<i>Aujourd'hui, les effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires qui ont bénéficié de l'action.....</i>	75
5.1.4	<i>L'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise et au regard de « l'intérêt à former » demeure limitée et peu outillée</i>	77
5.2	Les effets de la formation sur les compétences, le rapport à la formation et les parcours des individus formés	78
5.2.1	<i>Avant tout, des effets directs sur l'acquisition / le développement / la reconnaissance de compétences « métier ».....</i>	79
5.2.2	<i>Au-delà des compétences métiers, des effets sur les « capacités » des salariés les moins qualifiés (empowerment)</i>	81
5.2.3	<i>Des effets sur le positionnement individuel et la dynamique collective au travail des salariés les moins qualifiés formés</i>	82
5.2.4	<i>Levée de freins et enclenchement d'un cercle vertueux s'agissant de l'appétence des salariés les moins qualifiés pour la formation.....</i>	83
5.2.5	<i>Sur les trajectoires professionnelles des salariés, un large éventail de répercussions dont la concrétisation est très variable.....</i>	84
5.3	Les retombées de la formation sur le travail, la conduite des changements, l'activité et la performance dans l'entreprise.....	86
5.3.1	<i>Des conséquences sur la réalisation du travail prescrit et/ou l'effectivité des changements souhaités.....</i>	87
5.3.2	<i>Des retombées sur l'activité et la performance de l'entreprise, à plus ou moins court terme .</i>	88
5.4	Les incidences de la formation des salariés les moins qualifiés sur le « système RH » des entreprises	89
5.4.1	<i>Des retombées sur la fidélisation et le développement du potentiel d'évolution interne des salariés les moins qualifiés</i>	89
5.4.2	<i>Des retombées sur les pratiques de formation dans l'entreprise.....</i>	91
6.	Synthèse des constats, idées forces et perspectives.....	94
6.1	Synthèse des constats	94
6.1.1	<i>Sur la pertinence et l'utilité d'une catégorisation « salariés les moins qualifiés ».....</i>	94
6.1.2	<i>Sur les ingénieries de formation effectivement mises en œuvre par les entreprises pour leurs salariés les moins qualifiés</i>	96
6.1.3	<i>Sur ce qui permet aux entreprises qui forment leurs salariés les moins qualifiés de le faire....</i>	99
6.1.4	<i>Sur les effets de la formation des salariés les moins qualifiés et leur évaluation</i>	102
6.2	Idées forces, enjeux et perspectives	105
6.2.1	<i>Sur la pertinence et l'utilité d'une catégorisation « salariés les moins qualifiés ».....</i>	105
6.2.2	<i>Sur les ingénieries de formation effectivement mises en œuvre par les entreprises pour leurs salariés les moins qualifiés</i>	106
6.2.3	<i>Sur ce qui permet aux entreprises qui forment leurs salariés les moins qualifiés de le faire.</i>	108
6.2.4	<i>Sur les effets de la formation des salariés les moins qualifiés</i>	110
6.3	Pour aller plus loin : quelques perspectives pour les politiques de formation professionnelle	111
7.	ANNEXES (tome à part)	113

1. Présentation de la mission et du document

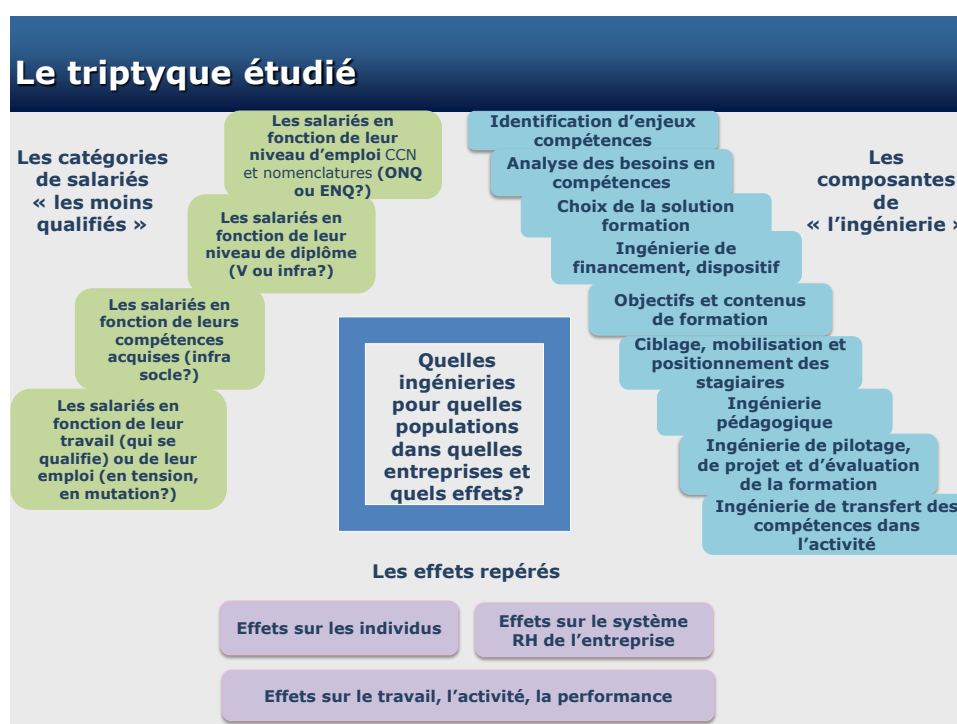
1.1 La commande

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.

Les attendus étaient les suivants :

1. **Préciser les variables de l'analyse** : qu'entend-on par « salariés les moins qualifiés », « ingénierie de formation », « effets de la formation » ?
2. Décrire et caractériser, les **pratiques d'ingénierie** de formation au bénéfice des salariés les moins qualifiés et identifier leurs éventuelles particularités : quelles ingénieries pour quels salariés les moins qualifiés, dans quelles entreprises ?
L'entrée « par les pratiques des entreprises dans le contexte de l'entreprise » (plutôt que par les dispositifs mobilisés) a été privilégiée par les commanditaires.
3. **En analyser les effets** : quels sont les effets des pratiques d'ingénierie à l'œuvre pour les salariés les moins qualifiés ?

In fine, l'objectif de cette évaluation était de pouvoir mettre en évidence les conditions et ingénieries favorables au développement et à l'efficacité des politiques et des pratiques de formation en faveur des salariés les moins qualifiés, de ces formations.



1.2 Le pilotage et les acteurs impliqués

1.2.1 *Le consortium AMNYOS-GESTE*

L'étude a été conduite par **deux cabinets**, que le CNEFP a choisi d'associer pour la réalisation de l'étude (ils avaient initialement soumis des candidatures distinctes), Amnyos et Geste. Les deux équipes ont coordonné leurs travaux, qu'ils ont menés conjointement et dans une même dynamique en continu.

1.2.2 *Le pilotage de la mission par le CNEFP*

Le pilotage de l'étude a été assuré, tout au long de la période, par le CNEFP lui-même, au travers notamment la désignation d'un **réfèrent** pour l'étude, mais également par l'intervention du consortium lors de certaines **réunions plénières du Conseil**.

Rapidement, le consortium a souhaité l'organisation complémentaire d'un **comité technique**, pour pouvoir travailler avec les pilotes sur l'objet et l'organisation de l'étude : *précision des axes de questionnement, critères de choix des monographies, guides d'entretiens, calendrier des réalisations, ajustement des monographies remises, définition des investigations complémentaires...* Ce comité était composé des volontaires parmi les membres du CNEFP¹.

1.3 Le calendrier et la méthodologie de la mission

Programmée en 2013 par le CNEFP pour l'exercice 2014, cette évaluation a fait l'objet d'une consultation début 2014. Le marché a été attribué en avril 2014, avec une notification officielle et un démarrage effectif des travaux un an plus tard seulement, soit en avril 2015.

L'étude a donné lieu à une première phase d'analyse statistique et documentaire, débouchant en juillet 2015 sur un premier rapport de cadrage. Celui-ci précisait le périmètre, les variables, et les grandes données de cadrage qualitatif et statistique relatives à la formation des salariés les moins qualifiés.

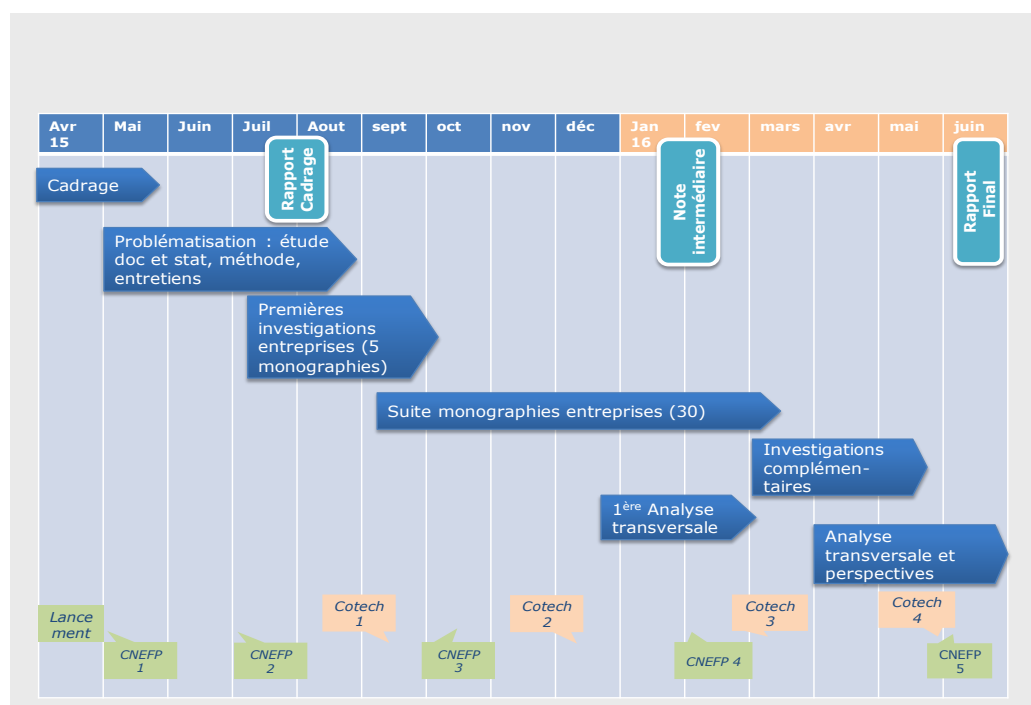
A la suite de cette première phase, s'est engagée la phase d'enquête de terrain, qui a donné lieu à la réalisation de 35 monographies d'entreprises. A mi-parcours, une note intermédiaire d'analyse transversale a été proposée aux membres du CNEFP.

Des investigations complémentaires ont ensuite été menées auprès de quelques experts, organismes de formation, OPCA et d'entreprises moins « exemplaires » que celles qui avaient fait l'objet de monographies.

En mai 2016, un premier projet de rapport a été remis au CNEFP. Il a ensuite été ajusté dans la perspective de sa finalisation pour la fin du mois de juin 2016, pour une validation en plénière du CNEFP début juillet 2016.

¹ Ont notamment contribué aux travaux du comité technique :

- Edine GASSERT, secrétaire du CNEFP (jusqu'en mars 2016), puis Jean-Louis DAYAN (à partir de mars 2016), personnalité qualifiée, référent CNEFP sur cette évaluation.
- Nicolas de FAINTRENIE, FO
- Gilles BENSARD, CFDT
- Geneviève LHOMME, MEDEF
- Jean-Claude DUPUY (jusqu'en décembre 2015), personnalité qualifiée



1.4 La conduite des investigations

1.4.1 Phase 1 : Cadrage, problématisation et préparation des investigations monographiques

Objectifs :

- Apporter des éléments de cadrage
- Orienter la suite des travaux en précisant le champ des investigations, et les modes de mobilisation et de sélection des entreprises à choisir pour les monographies.
- Informer et associer les branches professionnelles et leurs outils paritaires (OPCA, Observatoires, CPNE).

Contenu :

- Étude statistique et documentaire (cf. bibliographie en annexe)
- Entretiens exploratoires avec des OPCA, branches, organismes de formation, acteurs institutionnels (cf. liste en annexe)

Livrable

- Rapport de cadrage en deux parties :

Qui sont les salariés les moins qualifiés ?

- Qu'est-ce que la qualification, comment la mesurer ?
- Combien, dans quels métiers, quels secteurs et quelles entreprises ?
- Quel profil ?
- Quelles conditions d'emploi, de travail exposition aux risques ?

Les salariés les moins qualifiés et la formation

- L'accès à la formation
- Quelques hypothèses issues de la littérature sur les pratiques et ingénieries positives
- Quelques exemples d'ingénierie.

1.4.2 Phase 2 : Investigations monographiques et première analyse transversale

Objectifs

- Réaliser 35² monographies d'entreprises ayant mis en œuvre des ingénieries intéressantes en faveur des salariés les moins qualifiés.

Contenu

- Identification de critères de ciblage des entreprises
- Mobilisation des réseaux (branches, OPCA, organismes de formation, experts, institutionnels) pour identifier des entreprises qui pourraient être mobilisées pour une monographie, puis contact et conviction de l'entreprise.
- Investigations (cf. protocole d'investigation et guides d'entretiens en annexe)

Livrables

- 35 monographies d'entreprise (dont plusieurs présentent deux à trois ingénieries)
- 1 note intermédiaire

- Pourquoi les entreprises forment les salariés les moins qualifiés ?
- Comment et par qui sont conçues et mises en œuvre les ingénieries de formation des salariés les moins qualifiés
- Quels sont les contenus et les modalités pédagogiques et pratiques des formations des salariés les moins qualifiés ?
- Pour quels effets ?

1.4.3 Phase 3 : Investigations complémentaires et analyses finales

Objectifs

- Collecter des matériaux permettant de compléter et d'approfondir certaines dimensions du sujet étudié dont les premières investigations soulignent l'importance (le rôle des acteurs externes à l'entreprise, les enjeux de mobilisation des personnes face aux résistances à la formation), voire d'en explorer certains angles morts (le degré de spécificité des pratiques d'ingénierie de formation pour les «salariés les moins qualifiés », les prolongements de la réforme de la formation professionnelle dans la pratique de l'ingénierie de la formation des salariés les moins qualifiés....),
- Corriger également certaines limites liées aux matériaux traités dans le cadre des monographies : du fait de la recherche de pratiques d'ingénierie de formation visibles et relativement structurées les monographies se sont focalisées sur des pratiques d'entreprises « plutôt » exemplaires, au détriment d'approches plus communes, non volontaristes, non repérées a priori comme intéressantes ou vertueuses, mais qui seraient plus représentatives de la moyenne des situations ; de même, la réalité des petites et très petites entreprises a été peu approchée dans les monographies.

Contenus

- Entretiens bilatéraux avec des experts et des organismes de formation
- Réunion de travail avec des OPCA
- Enquête qualitative (entretiens semi-directif) auprès d'une vingtaine d'entreprises « moins exemplaires » en matière de formation des salariés les moins qualifiés

² Objectif initial de 40 revu à la baisse en accord avec le commanditaire au regard des difficultés rencontrées pour mobiliser les entreprises (cf partie enseignements en partie 6)

Livrables

- Synthèse des entretiens complémentaires avec les entreprises
- Rapport final et ses annexes

1.5 Statut et contenu du document

Le présent document constitue le **rapport final de l'évaluation**, donnant à voir l les résultats et l'analyse des investigations réalisées au titre des phases 1, 2 et 3 de la mission.

Le rapport comporte, au-delà de cette première partie introductive (partie 1) :

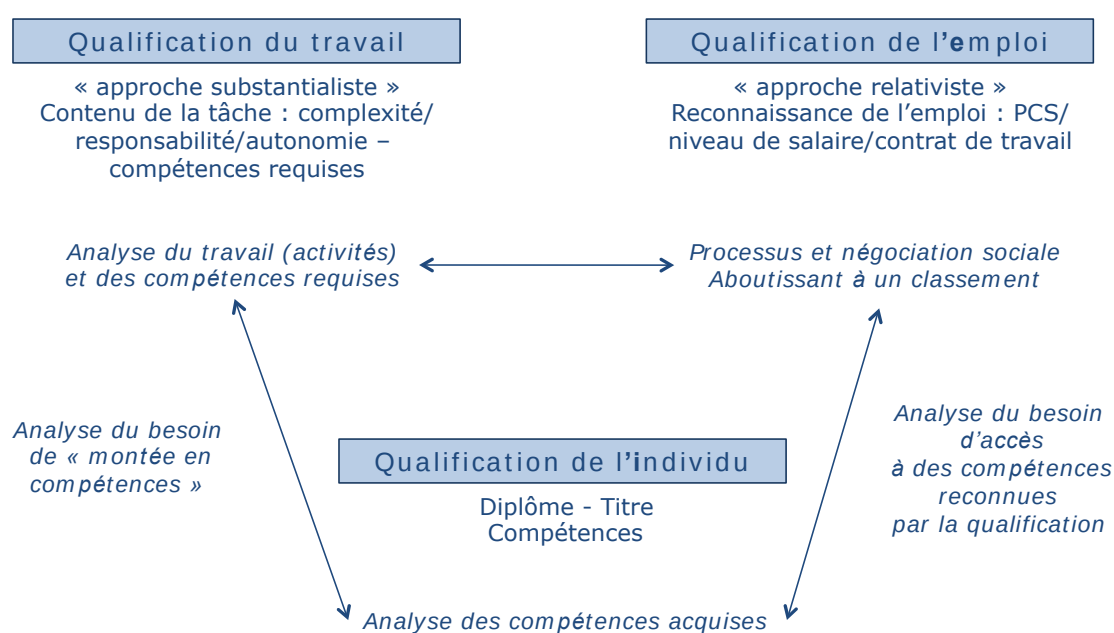
- Une partie de cadrage sur la catégorie des « salariés les moins qualifiés » (partie 2) ;
- Une partie donnant à voir les principales caractéristiques des solutions de formation des salariés les moins qualifiés telles qu'elles sont mises en œuvre (partie 3) ;
- Une partie mettant en perspective les conditions nécessaires et facteurs favorables à la formation des salariés les moins qualifiés (partie 4) ;
- Une partie présentant les pratiques d'évaluation et analysant les effets identifiés de la formation des salariés les moins qualifiés (partie 5) ;
- Enfin, une dernière partie proposant une synthèse des principaux constats, les idées forces, les enjeux et perspectives (partie 6).

2. Les « salariés les moins qualifiés » : une catégorie nécessairement imparfaite, mais utile, à condition de la décliner en fonction des contextes

2.1 La définition d'une catégorie de « salariés les moins qualifiés » est nécessairement imparfaite

2.1.1 La qualification résulte de trois dimensions qui se combinent : qualification du travail, qualification de l'emploi, qualification de l'individu³.

- La **qualification du travail** renvoie au contenu de la tâche et aux conditions de travail (complexité, responsabilité/ autonomie, compétences requises).
- La **qualification de l'emploi** correspond à la reconnaissance dans l'emploi (niveau de salaire et type de contrat de travail).
- La **qualification de l'individu** représente l'ensemble des qualités d'un individu, acquises par la formation ou l'expérience personnelle ou professionnelle, et utilisables dans le travail (elle ne se résume pas au niveau du diplôme ou de la certification obtenue).



Ces trois dimensions sont souvent confondues alors qu'elles renvoient à des réalités différentes :

- L'analyse de la qualification du travail implique de s'intéresser à l'analyse du travail (des activités, des tâches);
- La qualification de l'emploi résulte d'un processus et d'une négociation sociale qui aboutit à un classement ;
- L'approche par la qualification de l'individu implique une analyse des compétences ou qualités acquises par chacun d'entre eux.

³ José ROSE, *Qu'est-ce que le travail non qualifié ?*, La Dispute, 2012 ; DARES Analyse, *Qu'est-ce que la qualification ?*, n°28 – Avril 2015

Dans le lien entre qualification du travail et qualification de l'individu, l'enjeu est celui des compétences (acquises ou à acquérir) pour réaliser une tâche qualifiée.

Dans le lien entre la qualification de l'individu et la qualification de l'emploi, l'enjeu est celui de la reconnaissance de compétences (acquises ou à acquérir) pour accéder à un statut, niveau d'emploi ou de revenu précisé dans la négociation sociale.

Dans le lien entre la qualification du travail et la qualification de l'emploi, l'enjeu est celui de la reconnaissance de la qualification du travail dans la négociation sociale.

2.1.2 Les trois dimensions de la qualification sont de moins en moins interdépendantes, particulièrement en ce qui concerne la non ou la faible qualification.

Dans les années 1960-1970, les trois dimensions de la qualification étaient relativement congruentes. Les conventions collectives et les grilles de classification (ainsi que le statut de la fonction publique) établissaient, pour un grand nombre d'emplois, une correspondance forte entre les caractéristiques de la personne, celles du travail et celles de l'emploi. Autrement dit, le niveau de formation ou les compétences d'un individu étaient en cohérence avec la complexité du travail qu'il effectuait, et avec son salaire.

Aujourd'hui, le triangle de la qualification s'est déformé, et la faible congruence entre les trois dimensions de la qualification touche particulièrement les emplois ou les individus les moins qualifiés :

- le travail, et d'autant plus le travail historiquement identifié comme non ou faiblement qualifié, se qualifie sous l'effet des mutations économiques (tertiarisation de l'économie ; démarches qualité, normes de sécurité, traçabilité, normes environnementales, délocalisations, évolution de la structure d'emplois et besoins de reconversion, chômage important...) et les métiers évoluent (généralisation des techniques d'information et de communication, plus d'écrits, plus de polyvalence, plus d'autonomie et d'initiative...).
 - Cette qualification croissante du travail n'est pas toujours identifiée ou étudiée, donc reconnue dans l'analyse des besoins en compétences qui y sont liés ;
 - Elle est inégalement assortie d'une reconnaissance dans le « classement des emplois » (PCS, rémunération) ;
 - Certaines compétences et certains diplômes (qualification des individus) deviennent obsolètes, ce qui conduit à ce qu'un individu qualifié au regard du diplôme qu'il détient peut ne plus l'être au regard de sa situation de travail ;
 - Les besoins en compétences des actifs pour répondre à l'évolution du travail ne sont pas toujours identifiés.
- Le marché de l'emploi est peu favorable, notamment pour les jeunes : ils occupent en conséquence souvent des emplois non qualifiés alors qu'ils sont individuellement plus qualifiés (sous l'effet de la démocratisation des formations initiales).

Ainsi, non seulement il est nécessaire de manier trois dimensions pour analyser la qualification (qualification du travail, de l'emploi, de l'individu), mais il est en plus essentiel de prendre en compte le fait que ces trois entrées sont évolutives, que la congruence est de moins en moins réelle... Ceci est d'autant plus vrai pour les salariés, les emplois ou les situations de travail historiquement identifiés comme non ou faiblement qualifiés.

Les dynamiques d'action sur les enjeux de (non ou faible) qualification impliqueraient donc dans l'absolu de :

- actualiser régulièrement l'analyse du travail pour en déduire les compétences nécessaires ou utiles à son exercice ;
- anticiper l'évolution du travail pour anticiper les compétences qui deviendront nécessaires ;
- actualiser régulièrement les grilles de classification / de reconnaissance du degré de qualification du travail ;
- actualiser les compétences des individus utiles à l'exercice de la tâche, mais aussi la reconnaissance de la capacité de l'individu à réaliser cette tâche (validation d'acquis, rémunération, évolution dans la classification...).

Elles sont donc particulièrement difficiles à mettre en œuvre, parce que nécessairement « combinatoires » et articulant les responsabilités d'acteurs divers dans leur nature et leur fonction (dirigeants, représentants du personnels, management de proximité, individu, et prestataires ou acteurs ressources des dynamiques de formation).

2.1.3 *La qualification est d'autant plus difficile à définir qu'elle est difficilement observable*

Les données disponibles ne permettent pas d'illustrer l'ensemble des dimensions de la qualification simultanément.

Concernant la qualification des emplois : La **statistique publique observe les emplois** à travers les PCS (professions et catégories socioprofessionnelles). La nomenclature PCS fait une distinction entre les ouvriers qualifiés et les ouvriers non qualifiés. Elle n'en opère néanmoins aucune parmi les employés. Les chercheurs proposent différentes méthodes pour opérer une distinction entre employés qualifiés et non qualifiés, dont Olivier Chardon qui a proposé une approche que nous reprenons ci-après dans les données de l'enquête emploi 2012 (INSEE) exploitées pour cette étude⁴. La statistique observe également les niveaux de **rémunération**⁵, **les contrats de travail**... autant d'informations qui nourrissent l'analyse de la qualification de l'emploi.

Concernant la qualification des individus : la statistique informe sur le **niveau de diplôme des individus**. Elle est néanmoins beaucoup **moins bavarde sur les compétences des personnes** (quelques enquêtes mesurent néanmoins des compétences : enquête IVQ INSEE 2011, Enquête PIACC OCDE). En conséquence, l'observation de la qualification des individus reste partielle.

Concernant la qualification du travail : les **informations** consolidables sont avant tout **qualitatives**, les éléments généralement associés au travail faiblement qualifié sont souvent la simplicité et la brève durée d'adaptation, la répétitivité, l'importance du prescrit et du contraint, le caractère non spécialisé, le contexte stable... Ces éléments se retrouvent aujourd'hui dans les référentiels métiers et compétences qui structurent ces analyses du travail, notamment à travers les degrés de compétences qui partent de

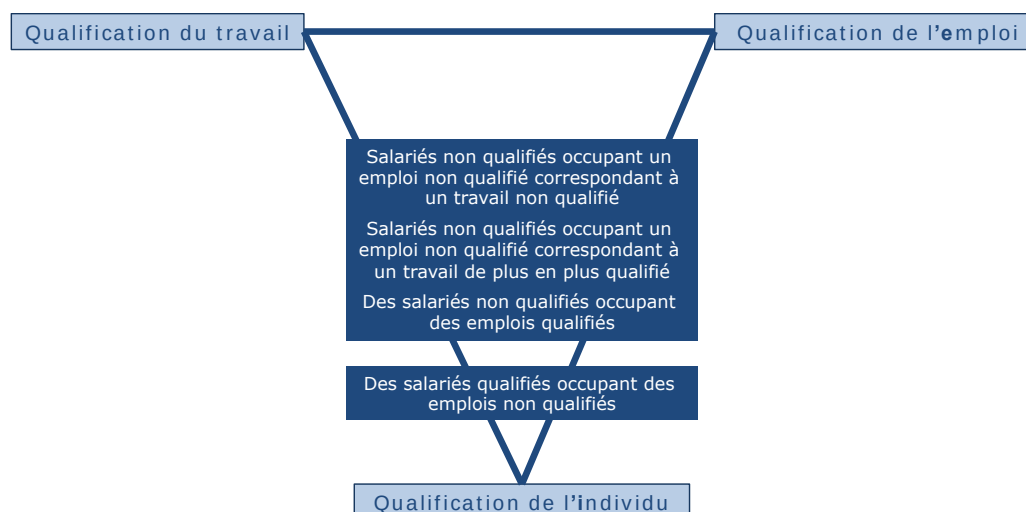
⁴ Chardon O, *Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans*, INSEE première, n°796, juillet 2001

⁵ Certains travaux de la DARES proposent d'ailleurs une mesure de la qualification à l'aide du salaire qui classe les métiers en fonction du salaire horaire moyen en début de période : DARES Analyse n°28 – *Qu'est-ce que la qualification ?* – Avril 2015

l'imitation, pour passer à la capacité d'adaptation, puis de transposition et d'initiative. L'analyse des conditions de travail vient enrichir, qualitativement mais aussi avec des approches quantitatives consolidées, l'analyse de la qualification du travail.

L'analyse de la qualification impliquerait de croiser simultanément les informations sur la qualification des emplois, des individus et du travail. Dans ce sens, l'observation d'une **catégorie de salariés les moins qualifiés conduirait à cibler, dans l'absolu, au moins quatre catégories de salariés :**

1. **Les salariés non qualifiés occupant un emploi non qualifié correspondant à un travail non qualifié :** ces salariés ont peu/pas de diplômes ou de certification et ont des compétences de premier degré non nécessairement reconnues;
2. **Les salariés non qualifiés occupant un emploi non qualifié correspondant à un travail de plus en plus qualifié :** ces salariés ont peu/pas de diplôme ou de certification, ont des compétences acquises mais faiblement reconnues, n'ont pas de reconnaissance accordée par l'entreprise au sens d'une évolution salariale ou d'une mobilité professionnelle ascendante ;
3. **Les salariés non qualifiés occupant des emplois qualifiés :** ces salariés ont peu/pas de diplôme ou de certification, ont des compétences acquises faiblement reconnues, mais ont été reconnus par l'entreprise sous la forme d'une évolution dans la grille salariale, de classification et/ ou d'une mobilité professionnelle ascendante ;
4. **Les salariés qualifiés occupant des emplois non qualifiés correspondant à un travail souvent qualifié :** ces salariés ont un diplôme ou une certification, réalisent un travail qualifié, mais qui n'est pas reconnu comme tel dans les grilles de classification ou de rémunération.



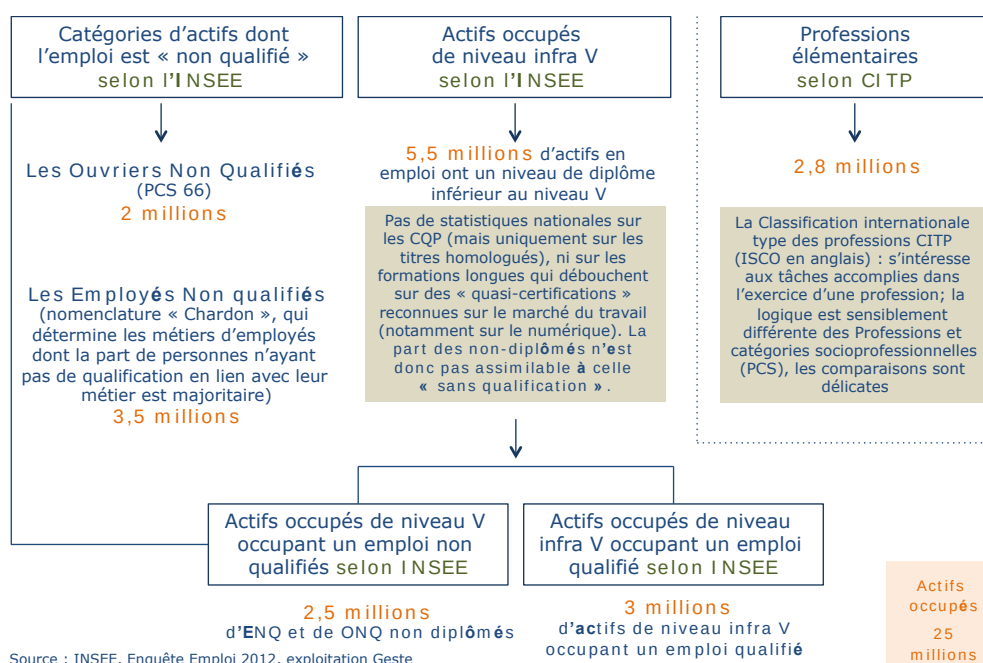
L'observation ne peut être conduite qu'en articulant une approche statistique et une approche plus qualitative. Complexe, elle est conduite uniquement si elle est utile... aux entreprises d'une part, aux acteurs du pilotage et de la mise œuvre des politiques de formation d'autre part. **Cela milite donc pour la définition, par les acteurs en fonction de leurs enjeux et de leurs contextes, d'une définition ad hoc de catégorie « des salariés les moins qualifiés » pertinente à mieux étudier.**

2.2 Les salariés les moins qualifiés représentent un cinquième de la population active occupée et cumulent les difficultés : la désignation d'une catégorie des salariés les moins qualifiés est donc utile pour l'action

2.2.1 Au moins un cinquième des actifs occupés sont peu ou pas qualifiés, occupent des emplois ou exercent un travail peu ou pas qualifié

Un cinquième des actifs occupés font partie des salariés les moins qualifiés : l'effectif diminue depuis trente ans et sa structure se modifie.

Quel que soit le périmètre choisi, on peut dire que la catégorie des salariés les moins qualifiés concerne au moins **5,5 millions d'actifs occupés, soit plus d'un cinquième de la population globale des actifs occupés.**

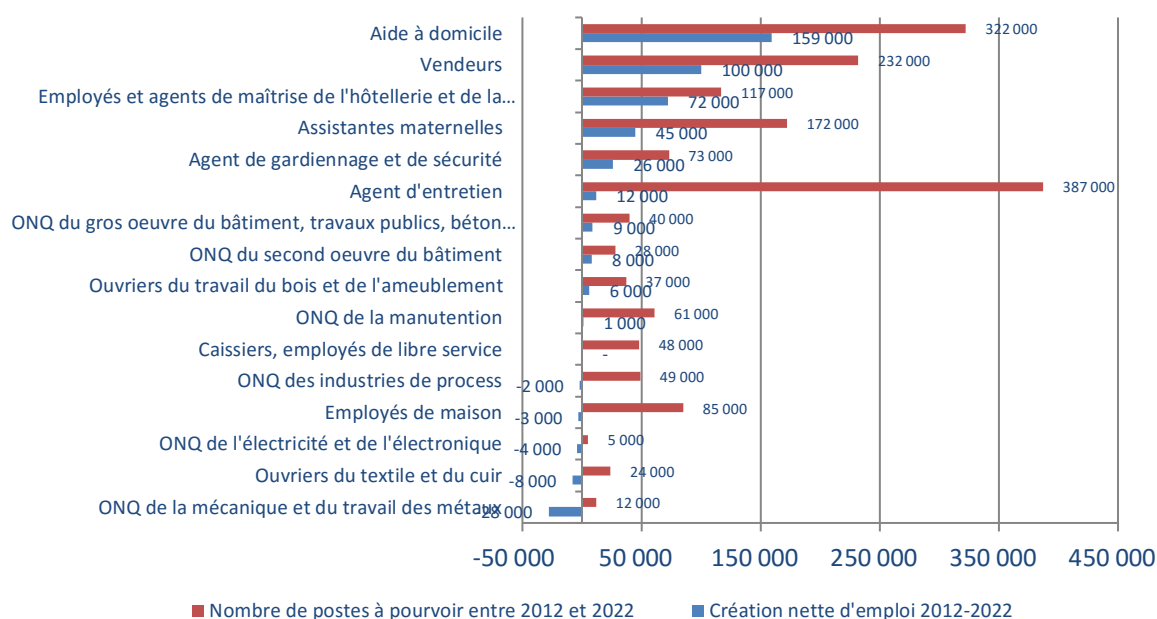


Les emplois ouvriers non qualifiés de l'industrie ont largement diminué mais le volume d'emplois d'aide à la personne ou encore du secteur tertiaire augmente.

Le nombre d'ouvriers non qualifiés de l'industrie a largement diminué, avec une stabilisation post 2000⁶. On observe néanmoins une augmentation très forte des aides à domicile, des **aides ménagères et assistantes maternelles** qui passent de 333 000 personnes (1,5% de l'emploi) en 1982-1984 à 992 000 personnes (3,9%) en 2010-2012. L'augmentation concerne également les **emplois non qualifiés du secteur tertiaire** (sécurité, vendeurs, restauration). Les perspectives d'emploi à 10 ans de France Stratégie prévoient une poursuite de la croissance des emplois d'aide aux particuliers, mais aussi des vendeurs et des employés de restauration.

⁶ Sources : Enquête Emploi, traitement DARES.

Prospective de France Stratégie



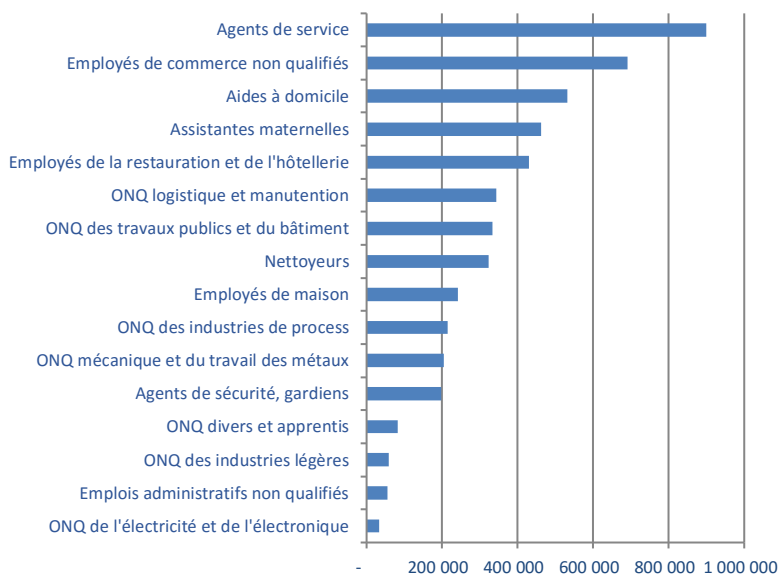
Sources : France Stratégie, les métiers en 2022, avril 2015.

Le périmètre choisi fait varier sensiblement « les emplois les moins qualifiés », malgré certaines constantes

- **Si on s'intéresse aux emplois non qualifiés (Ouvriers et Employés Non Qualifiés ou OENQ), les emplois les plus représentés sont :**
 - des OENQ tertiaires : aide à domicile, assistant maternel, agent de service, employé de commerce non qualifié, employé de la restauration et de l'hôtellerie, nettoyeurs, agents de sécurité, ONQ logistique et manutention, employés de maison, emplois administratifs non qualifiés ;
 - des OENQ industriels : ONQ des industries de process, ONQ mécanique et du travail des métaux, ONQ des industries légères, ONQ de l'électricité et de l'électronique
 - des ONQ des travaux publics et du bâtiment (Construction)

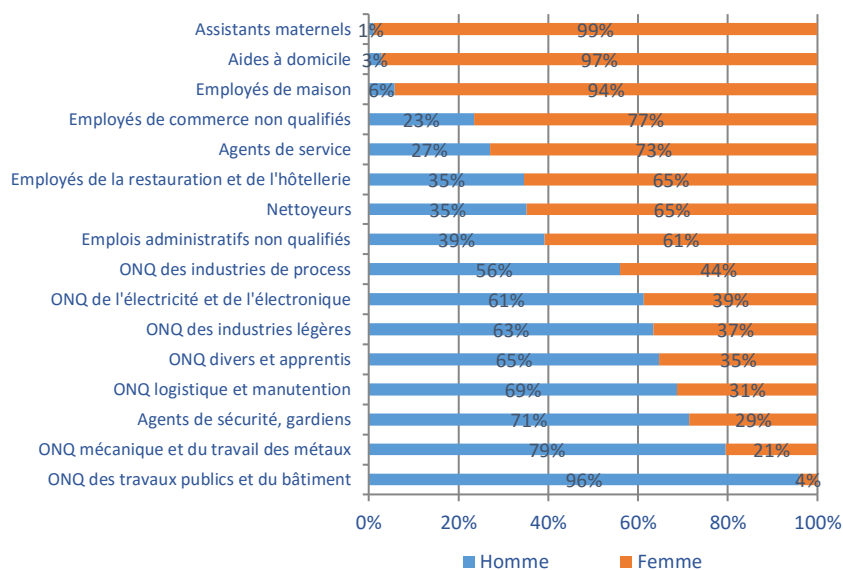
Les OENQ et ONQ sont plus souvent des femmes dans les métiers de service, et en particulier de service à la personne... et plus souvent des hommes dans le bâtiment et les travaux publics, et dans une moindre mesure dans les métiers de l'industrie.

Les emplois OENQ en effectifs



Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

Répartition par sexe des OENQ



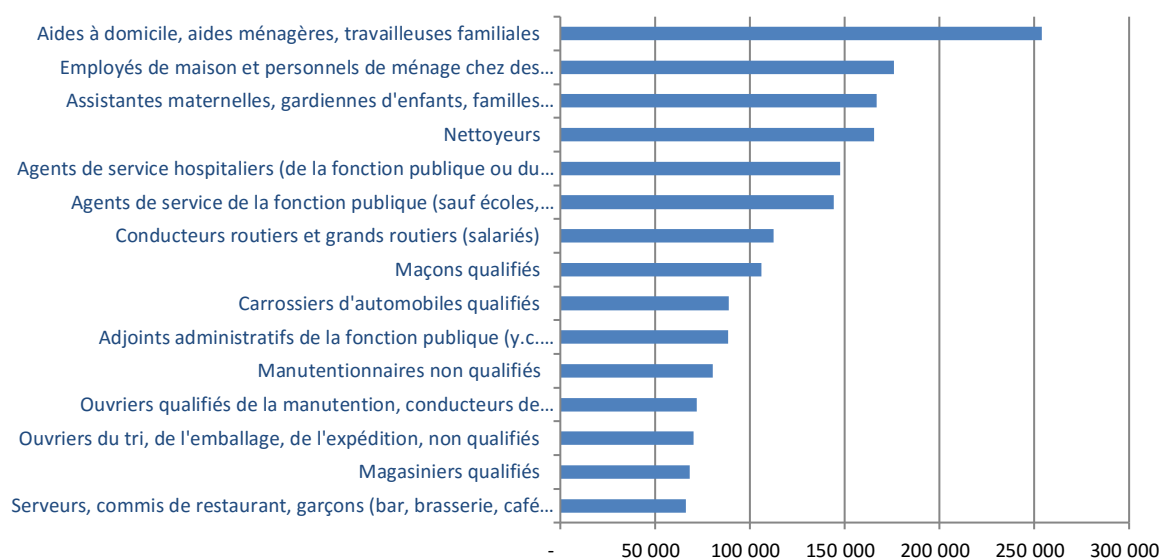
Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

- **Si on s'intéresse aux emplois non qualifiés occupés par des personnes non diplômées⁷**, le périmètre se réduit, car seuls 43% des emplois OENQ sont occupés par des salariés de niveau infra V.
- **Si on s'intéresse aux salariés non diplômés**, on constate qu'ils occupent les mêmes emplois non qualifiés, mais aussi parfois des emplois qualifiés⁸.

⁷ les non diplômés au sens de la statistique peuvent inclure des personnes qui ont un niveau V du fait de l'acquisition d'un CQP (les CQP ne sont pas pris en compte).

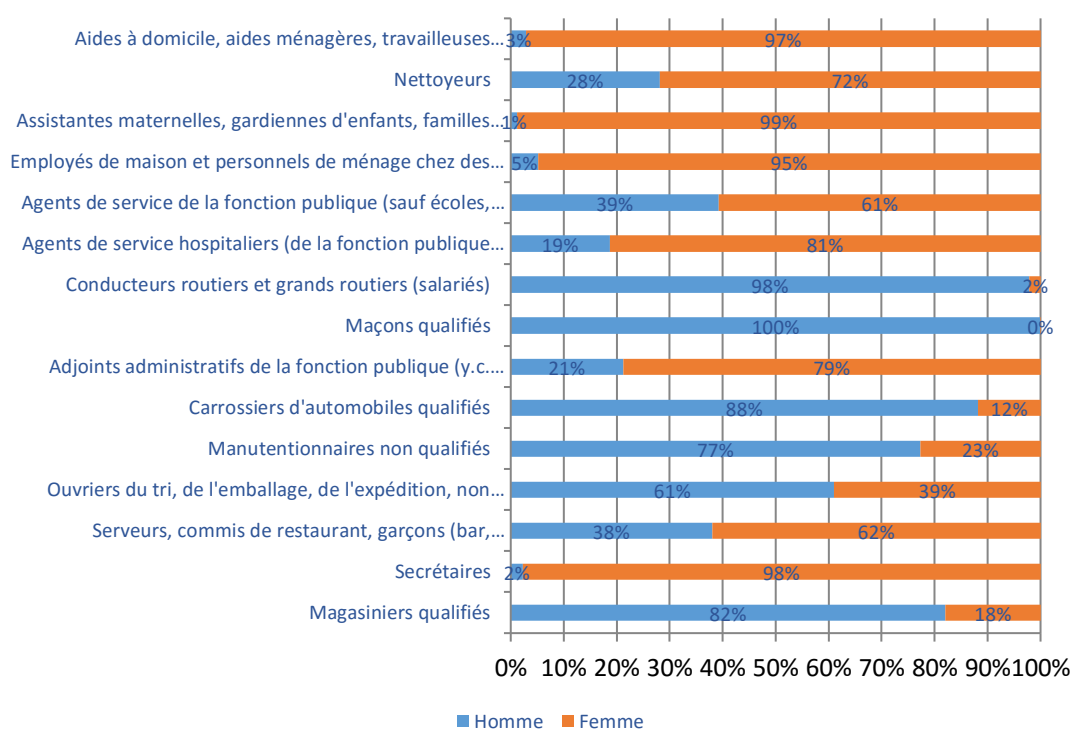
⁸ Sources : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

Principales PCS des salariés de niveau infra V



Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

Répartition par sexe des salariés de niveau infra V par PCS



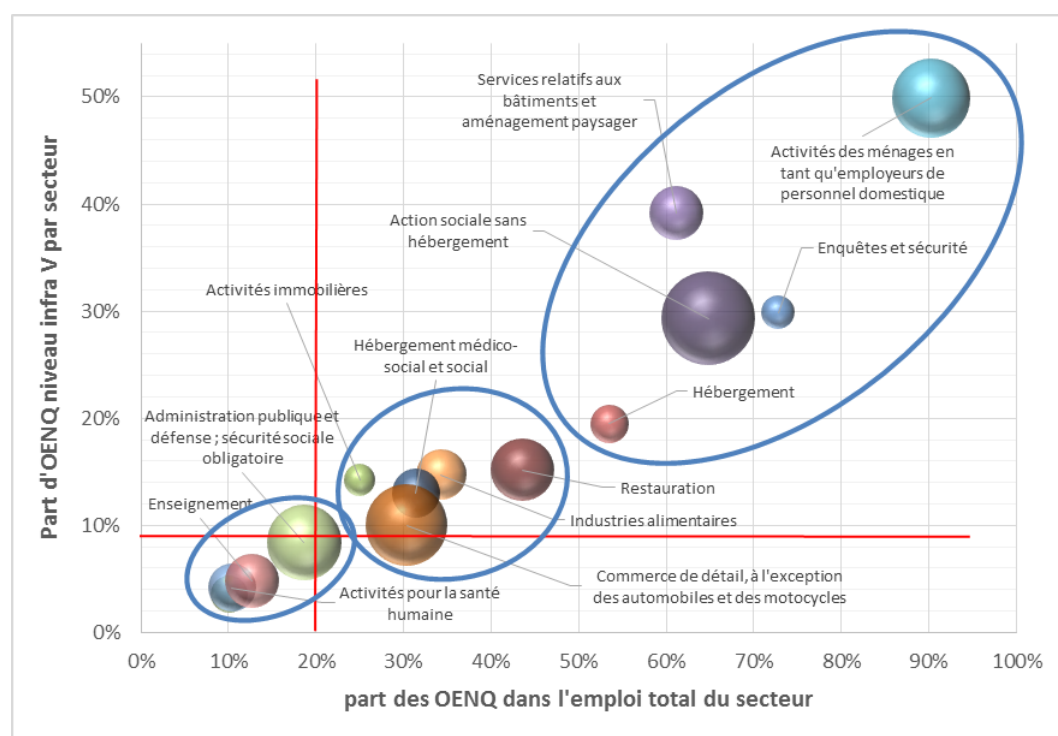
Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

- A noter enfin que certains **emplois qualifiés sont occupés par une part importante (plus de 40%) de salariés de niveau infra V** : Maçons qualifiés, ouvrier qualifié de la manutention, Conducteurs livreurs, coursiers, Jardiniers, Peintres et ouvrier qualifié de pose de revêtements, Conducteurs routiers⁹.

⁹ Sources : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

- **Les emplois pour lesquels le niveau de compétence requis est faible** sont quant à eux recensés dans la classification internationale des types de profession CITP (BIT / OCDE) comme des « professions élémentaires » (Groupe pour lequel le niveau de compétences requis est le niveau 1, et le niveau scolaire requis est le primaire). On y trouve les aides de ménage ; manœuvres de l'agriculture, de la pêche et de la sylviculture ; manœuvres des mines, du bâtiment et des travaux publics, des industries manufacturières et des transports ; assistants de fabrication de l'alimentation ; vendeurs ambulants et autres travailleurs des petits métiers des rues et assimilés ; éboueurs et autres travailleurs non qualifiés.

Pour aller plus loin, il y a un intérêt à croiser deux dimensions : le volume d'emplois peu qualifiés et leur poids relatif dans l'emploi total.



Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste/ Amnyos

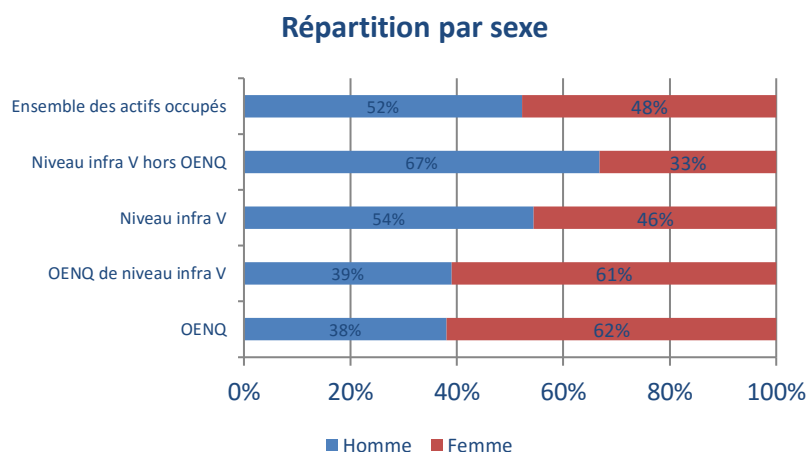
- **Un tiers des ouvriers et employés non qualifiés travaillent dans des secteurs composés majoritairement d'emplois non qualifiés** (et comprenant les plus fortes proportions d'ouvriers et employés non qualifiés de niveau infra V), à savoir :
 - Activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique
 - Enquêtes et sécurité
 - Action sociale sans hébergement
 - Services relatifs aux bâtiments et aménagement paysager
 - Hébergement
- **Un quart des ouvriers et employés non qualifiés sont dans des secteurs comportant davantage d'emplois non qualifiés que la moyenne mais dans lesquels l'emploi non qualifié reste minoritaire**, soit dans les secteurs suivants : Restauration, Industrie alimentaires, Hébergement médico-social et social, Commerce de détail, Activité immobilières.

- **Un quart des ouvriers et employés non qualifiés sont dans des secteurs comportant moins d'emplois non qualifiés que la moyenne**, soit, l'administration publique et la défense, la sécurité sociale obligatoire, les travaux de construction spécialisée, l'enseignement, les activités pour la santé humaine, le commerce de gros.
- Un cinquième des OENQ sont dans des secteurs où la population d'OENQ est marginale.

L'analyse des profils rapportés aux emplois occupés révèle les inégalités structurelles de la société entre les sexes et les âges

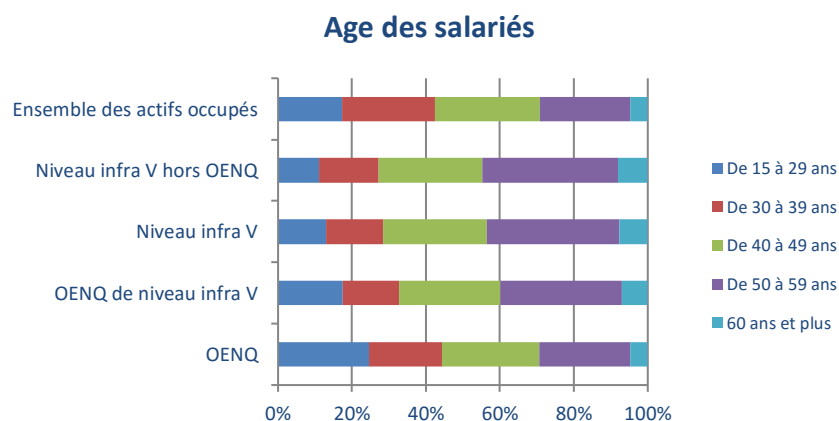
Plus de 60% des postes d'OENQ sont occupés par des femmes : la forte proportion de femmes chez les OENQ est liée au nombre élevé de métiers de service, alors que le nombre d'ouvriers non qualifiés, où les hommes sont surreprésentés a fortement diminué depuis 40 ans.

Les hommes sont majoritaires parmi les non diplômés en général et dans les emplois qualifiés occupés par des non diplômés.



Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

Les salariés de niveaux infra V occupant des emplois qualifiés sont plutôt plus âgés (plus de 40% ont 50 ans et plus) que l'ensemble des actifs occupés. Quand ils occupent des emplois non qualifiés, ils sont un peu plus jeunes. Ceux qui occupent des emplois non qualifiés tout en étant non diplômés, sont seulement 30% à avoir 50 ans et plus.



Source : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

Les salariés étrangers ou ayant acquis la nationalité française représentent autour de 20% des salariés les moins qualifiés : les problématiques de langue sont donc majeures chez les salariés les moins qualifiés¹⁰.

Quelques (ex) régions ont une proportion forte d'OENQ de niveau infra V : Languedoc Roussillon, Picardie, Nord-Pas-de-Calais, PACA, Haute Normandie¹¹.

2.2.2 Les salariés les moins qualifiés ont des conditions d'emploi et de travail plus difficiles et accèdent moins à la formation

Les conditions d'emploi et de travail sont nettement moins favorables pour les salariés les moins qualifiés que pour les autres actifs

Quelques données et comparaisons illustrent ce propos :

- **Les contrats courts sont plus fréquents** pour les emplois non qualifiés que pour l'ensemble des actifs occupés : en 2012, 25 % des OENQ sont employés en contrat court hors CDI, contre 13 % des employés et des ouvriers qualifiés, et 14 % de l'ensemble des salariés¹².
- **Plus d'un OENQ sur trois travaille à temps partiel.** Le temps partiel concerne principalement les femmes et les emplois de service. Les salariés non qualifiés travaillant sur des emplois qualifiés sont moins à temps partiel (ce sont principalement des hommes et les métiers sont plus industriels)¹³.
- De nombreuses études révèlent une **exposition aux risques plus forte** pour les ouvriers non qualifiés en particulier, et en partie pour les employés non qualifiés :
 - o des risques sur la santé plus forts et des indicateurs de santé mentale défavorables pour les ouvriers (agricoles et industriels) et les professions élémentaires, par rapport aux employés, techniciens et cadres¹⁴ ;
 - o des accidents du travail et des problèmes de santé proportionnellement plus nombreux chez les ouvriers non qualifiés : le taux de personnes déclarant un accident du travail était de 5,2% en 2013 et pour le groupe ouvriers et professions élémentaires il s'élevait à 7,1% ; sur cette même année le nombre de personnes déclarant avoir un problème de santé au travail s'élevait à 13,2 % pour les ouvriers contre 11,9 % pour l'ensemble des salariés¹⁵ ;
 - o une exposition aux risques qui comporte des spécificités par familles de métiers¹⁶ :
 - pour les ouvriers non qualifiés et les agents d'entretiens : contraintes posturales et articulaires, nuisances sonores, manutentions manuelles, position debout ou piétinement, port de charges ;

¹⁰ Sources : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

¹¹ Sources : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste

¹² Sources : INSEE, Enquête emploi 2012, exploitation Geste.

¹³ ibid

¹⁴ Sources : Eurofound, « Occupational profile in working conditions : identification of groups with multiple disadvantages » 2014

¹⁵ Sources : exploitation synthétique d'EUROSTAT pour la France, données 2013

¹⁶ Sources : enquête SUMER 2010 - DARES synthèse stat's N°5 mars 2014

- Pour les aides à domicile, aides ménagères et aides-soignants : contraintes posturales et articulaires, position debout et piétinement, port de charge, conduite automobile, travail en fin de semaine ;
- Pour les agents de sécurité et de gardiennage : déplacements à pied, position debout et piétinement, contact tendu avec le public, travail en WE ;
- ...
- Les ONQ sont **plus souvent demandeurs d'emploi et le taux de chômage augmente plus encore ces dernières années** (le taux de chômage des employés est en 2012 quasi équivalent à celui des ouvriers qualifiés).

Plus spécifiquement en lien avec l'étude, les salariés les moins qualifiés accèdent moins à la formation que les autres salariés

Le taux d'accès à la formation (proportion des salariés ayant suivi au moins une formation au cours de l'année) est de 37% pour les ouvriers, 39% pour les employés, contre 62% pour les techniciens et 57% pour les cadres¹⁷.

Le taux d'accès à la formation des professions élémentaires comme des niveaux infra bac est supérieur en France par rapport à la moyenne européenne, mais le nombre d'heures de formation est plus faible que la moyenne européenne pour cette même population¹⁸.

L'espérance de formation¹⁹ est moindre pour les CDD, les temps partiels et les femmes, qui sont proportionnellement plus nombreux chez les salariés les moins qualifiés.

- L'espérance de formation pour les ouvriers en CDD n'est que de 5 heures contre 19 heures pour les ouvriers en CDI (les écarts sont similaires pour les employés) et 29 heures pour les cadres à temps plein en CDI.
- L'espérance de formation pour les non diplômés est de 9 heures contre 26 heures pour les Bac+3 ou plus et 17 heures pour l'ensemble des salariés. C'est pour les employés non diplômés que cet indicateur est le plus faible (5h contre 10h pour les ouvriers sans diplôme).
- L'espérance annuelle de formation est nettement plus faible pour les ouvrières et les employées que pour leurs collègues hommes, alors qu'il est voisin entre hommes et femmes cadres (h/f)

Dans les actions de formation cofinancées dans le cadre des appels à projets et financements du FPSPP²⁰, les ouvriers sont plus nombreux que les salariés non diplômés

Le taux d'accès à la formation est d'autant plus faible que l'entreprise est petite²¹.

¹⁷ Sources : « Quand la formation continue » - CEREQ 2014 – Données 2010

¹⁸ Sources : Eurostat AES

¹⁹ L'espérance de formation est un indicateur synthétique qui correspond à la moyenne des durées individuelles annualisées – Sources : « Quand la formation continue » - CEREQ 2014 – Données 2010

²⁰ Données 2014

²¹ Sources : Enquête CVTS3 portant sur les Entreprises de plus de 10 salariés - « Quand la formation continue » - CEREQ 2014 – Données 2010

2.3 Dans les entreprises : les freins à la formation des salariés les moins qualifiés sont réels et récurrents, mais les salariés les moins qualifiés ne sont pas désignés comme tels

2.3.1 Les freins à la formation des salariés les moins qualifiés sont réels et récurrents

Les entreprises interrogées confirment l'existence de freins à la formation

Globalement, les constats des enquêtes et études précédentes²² sur les freins au développement de la formation sont corroborés par les entreprises interrogées :

- l'absence de besoin de formation parce que les qualifications et compétences du personnel « correspondent » à leurs besoins actuels ou parce qu'elles privilégient le recrutement de personnes formées.
- le manque de ressources pour former : charge de travail, manque de temps du personnel et coût trop élevé des stages
- l'absence de stages sur le marché ou connu de l'entreprise qui soit adapté à son besoin
- La difficulté à évaluer les besoins en formation
- Un effort important par le passé.

Les entretiens avec des entreprises non ou faiblement formatrices montrent en sus qu'elles :

- ont une approche gestionnaire ou financière de l'investissement formation;
- gardent l'image d'un système de formation qui reproduit les caractéristiques de la formation initiale et qui, en conséquence, ne peut répondre à leurs préoccupations ;
- maîtrisent mal les ressorts de l'analyse des besoins en compétences, en formation, et de l'accès aux solutions formation ;
- butent, notamment quand elles sont petites, sur le caractère cyclique et non régulier de leur besoin d'investissement formation, avec notamment des entreprises qui préféreraient ne rien faire certaines années et faire beaucoup d'autres années.

Les mécanismes générateurs du moindre accès à la formation sont accentués pour les salariés les moins qualifiés

- **L'organisation et la structure d'emploi de l'entreprise sont un facteur central pour le recours à la formation.** Or, les entreprises qui forment moins (petites ou moyennes tailles d'entreprises, moindre taux d'encadrement) sont nombreuses dans les secteurs où les ouvriers et employés non qualifiés sont nombreux : commerce, hôtel restaurant notamment.
- **Les salariés sont souvent peu expressifs sur leurs besoins ou peu demandeurs de formation :** anticipation de l'échec et mauvais souvenirs de l'école ou des

²² Source : données CVTS3, Eurostat/Céreq, 2006.

évaluations ; moindre appétence à la mobilité professionnelle ; moindre information sur les besoins de compétences présents et futurs qui leur permettrait de mieux identifier leurs besoins propres ; moindre accès direct à la hiérarchie pour faire connaître des besoins quand ils ne sont pas formellement recensés ; moindre appropriation de l'information sur les mécanismes de la formation, réticences plus fortes liées aux contraintes de temps, d'organisation, d'éloignement du domicile ou de coûts financiers liés à la réorganisation de la vie familiale...

- **Les organisations RH et le management sont moins outillés pour analyser les besoins en compétences et en formation des salariés les moins qualifiés :**
 - les salariés les moins qualifiés bénéficient moins d'entretiens permettant d'analyser les besoins en compétences et formation
 - la **qualification croissante des tâches** (donc le besoin de montée en compétences des salariés) sur des emplois non qualifiés n'est **pas toujours reconnue**
 - les référentiels métiers / compétences ont **tardé à préciser les compétences transversales de premier degré**, notamment dans le secteur tertiaire, limitant la reconnaissance formalisée des compétences acquises et l'identification opérationnelle des compétences requises (aujourd'hui, les référentiels s'étoffent en même temps que les dynamiques s'animent sur le socle)
 - le besoin d'acquisition de compétences étant moins souvent reconnu quand le travail est réputé non qualifié, une **partie des acteurs de l'entreprise peuvent estimer** que le geste (non qualifié ou non reconnu comme qualifié) **peut être reproduit sans recours à un processus formel d'apprentissage**.
- **Les intérêts à former de l'entreprise peuvent être moins identifiés ou moins relayés pour les salariés les moins qualifiés**
 - Quand ils ne sont pas les cœurs de métiers pour l'entreprise, leur montée en compétences est difficilement identifiée comme prioritaire pour l'entreprise, et ce d'autant plus qu'ils expriment moins leur besoin (cf. supra) ;
 - Quand ils sont nombreux dans l'entreprise et constituent le cœur de métier, l'entreprise peut avoir des réticences à les former car elle a des difficultés à imaginer des parcours de reconnaissance ou de mobilité possibles pour un volume potentiellement important de salariés (organigrammes plats, faibles perspectives dans l'entreprise, risque de départ...).

L'ensemble de ces « freins » sont analysés et mis en perspective avec les pratiques intéressantes capitalisées dans les monographies et analysées dans les développements à suivre.

2.3.2 ***Les salariés les moins qualifiés ne constituent pas une catégorie pour les entreprises qui identifient plutôt le besoin de qualification de l'emploi ou du travail, et plus rarement celui de l'individu.***

Les entreprises ont systématiquement été interrogées dans l'étude sur ce qu'elles incluraient dans la catégorie « salariés les moins qualifiés ».

Le plus souvent, elles **désignent leurs « salariés les moins qualifiés » par leur métier** (opérateur de... ; agent de...). Elles désignent ces métiers, soit parce que les emplois ou le travail sont identifiés comme les moins qualifiés de l'entreprise, soit parce qu'ils ne requièrent pas de certification ou de compétences que l'entreprise identifierait comme « qualifiées ».

Autrement dit, la catégorie « des salariés les moins qualifiés » ne parle pas en soi aux entreprises... mais l'usage qu'elles en font permet de lire l'usage qu'elles ont des différentes dimensions de la qualification, en fonction d'un contexte ou d'un projet.

- **Les entreprises ont naturellement (mais inégalement) une approche des salariés les moins qualifiés par la qualification de l'emploi** (la catégorie socio – professionnelle ou le niveau de la grille de classification). Cette entrée est celle du dialogue social. Elle est plus prégnante, parce que légitimée, dans les entreprises adhérentes de branches où le poids des grilles de classification reste fort, plus souvent dans l'industrie et le bâtiment que dans le tertiaire. Elle est moins prégnante dans les secteurs où le dialogue social est moins dynamique, et dans lesquels l'actualisation des grilles de classification n'est pas récente (prend moins en compte le croisement qualification de l'emploi/ qualification du travail).

 *Illustration : Métallurgie groupe international
Les ouvriers sont classés par niveau dans la convention collective. L'établissement déploie une formation qui permet de passer d'ouvrier 1 à ouvrier 2.*

- **L'approche par l'analyse de la qualification du travail est moins prégnante.** Certaines entreprises développent cependant des analyses du travail (traduites dans des référentiels métiers / compétences ou par des approches sur la qualité de vie au travail). Cela leur permet de repérer les métiers à enjeux, notamment ceux pour lesquels la qualification des individus ne correspond pas suffisamment à la qualification du travail. Ces approches complètent aujourd'hui les approches antérieures par l'emploi, et s'y articulent (approches classification enrichie d'une approche compétences ou qualité de vie au travail).

 *Illustration : Construction Gros Œuvre 2
L'entreprise a retravaillé sa cartographie des emplois en précisant notamment son volet compétences, par une analyse plus précise des métiers, tout en structurant les articulations avec les niveaux de la convention collective. Le même emploi peut être occupé à 4 niveaux (notion, acquis, maîtrise, expertise), reliés aux niveaux de la convention collective, et définis dans la fiche emploi en lien avec les activités et les compétences. Le référentiel de compétences a été élaboré après une analyse réelle du travail. Les entretiens d'évaluation s'appuient sur les fiches emploi, donc aujourd'hui sur ce référentiel compétences, lui même relié aux emplois.*

- **L'approche par la qualification de l'individu** est mobilisée quand les entreprises envisagent de faire acquérir des compétences à leurs salariés, notamment **par la formation**. Autrement dit, la logique est moins (que pour la qualification de l'emploi) celle de la « description » ou de la classification (statique), mais plutôt celle de l'analyse du besoin (dynamique).

- **Rares sont les cas où l'entreprise se contente d'une approche de la seule qualification** (acquise ou non acquise) **de l'individu lui-même** (son [manque de] diplôme, niveau de compétences). Cette approche, descriptive et statique, est en effet délicate dans son maniement (risque de stigmatisation) et n'intéresse pas d'emblée l'entreprise car elle est déconnectée de l'enjeu d'activité. Certaines entreprises sont dans cette approche car elles sont dans un **secteur où les diplômes sont requis** pour exercer certaines professions (sanitaire et social notamment). D'autres ont pu également entrer par cette approche lorsque qu'une **politique de formation professionnelle les y a incitées**, à l'image des appels à projets socle ou illettrisme. Ces appels à projet ont poussé certaines entreprises à s'intéresser plus spécifiquement à des salariés en raison de leur faible maîtrise de certaines compétences de base. Les projets intéressants ont néanmoins le plus souvent ensuite fait le lien avec le besoin de compétences dans le travail (qualification du travail) ou pour l'emploi (projet de parcours professionnel).

 Illustration : Comité d'entreprise Grand Groupe

Le comité d'entreprise désigne les catégories de salariés par rapport à la classification de la convention collective. Néanmoins, c'est la difficulté d'une salariée à se maintenir en formation et donc à « monter dans la grille de qualification » qui conduit une responsable à envisager une approche « par les difficultés individuelles ». Plusieurs salariés sont alors repérés comme ayant besoin d'une formation compétences clés.

- Le plus souvent, l'approche par la qualification de l'individu est donc liée à un enjeu de l'entreprise, qui est lui-même lié à la qualification du travail ou de l'emploi. **Les entreprises construisent des catégories de salariés les moins qualifiés sur la base de la qualification croisée de l'individu, de l'emploi et du travail, au croisement des enjeux d'entreprises et du salarié.** On le voit par exemple lorsqu'elles construisent des parcours articulant formation et intégration dans l'emploi (contrats de professionnalisation, POE...) ou lorsqu'elles entendent promouvoir des parcours (logique de mobilité, logiques de reconnaissance ou de fidélisation) qui impliquent de s'intéresser aux compétences et à la qualification individuelle à cibler.

 Illustration : Industrie Prothèse

L'entreprise qui a besoin de main d'œuvre qualifiée a développé avec la profession un CQP en s'appuyant sur une analyse du travail et sur les cadres de la convention collective applicable. Les compétences de chaque nouvel entrant et de chaque salarié en poste candidat au CQP ont été analysées, pour adapter un parcours ad hoc. Il y a donc bien là un croisement de l'approche qualification de l'emploi, du travail et de l'individu.

Ainsi, si la manière dont les entreprises désignent ce qu'elles incluent dans la catégorie « salariés les moins qualifiés » ne révèle pas toujours une réflexion aboutie sur la « qualification », leur approche permet de lire, en creux, l'histoire des « classements » dans l'entreprise (statiques) et les enjeux (dynamiques) de qualification qui les traversent, eux-mêmes spécifiques au contexte de chaque entreprise.

Ce que l'on retient	Il apparaît donc que : • L'observation des salariés les moins qualifiés est un exercice qui ne peut être qu'imparfait. Les analyses ne peuvent que très difficilement croiser l'ensemble des dimensions de la qualification (qualification de l'emploi, du travail, de l'individu). • 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. • L'exercice de catégorisation et d'observation est néanmoins essentiel pour souligner que les volumes de personnes concernées sont particulièrement importants, que ces personnes sont plus exposées que d'autres aux risques, et qu'elles ont nettement moins accès à la formation que le reste de la population active. • Le périmètre pertinent d'une catégorie de salariés les moins qualifiés est celui que réalise chaque entreprise ou chaque secteur, branche, voire territoire en fonction d'un contexte emploi/ travail/ profils de qualification des individus qui lui est propre.
---------------------	---

3. Quand les salariés les moins qualifiés sont formés, l'éventail des formations est très large, mais leur ingénierie est adaptée aux écueils et enjeux particuliers de la formation de ces publics

3.1 Si les pratiques observées ne permettent pas de définir une action-type, elles mettent en valeur un champ des possibles très ouvert

3.1.1 Avant tout, des formations obligatoires d'une part, ...

Les statistiques sur la formation (notamment pour les ouvriers et employés) montrent la prédominance des formations courtes techniques en général ou transversales relevant de formations obligatoires, nécessaires pour occuper un poste : 34% des entreprises formatrices en 2014 (de 10 salariés et plus) ont formé pour répondre à des exigences réglementaires²³.

Leur place n'est pas toujours évoquée par les entreprises rencontrées dans le cadre des monographies, sans doute parce qu'il s'agit de **pratiques banalisées ou courantes** qui ne sont pas considérées comme « remarquables » et/ou nécessitant une ingénierie particulière au niveau de l'entreprise.

A l'inverse, les formations obligatoires sont spontanément et quasi-systématiquement citées par les employeurs interrogés dans le cadre des entretiens complémentaires, et constituent en tant que telles un type d'actions mises en œuvre au bénéfice des salariés concernés, et en premier lieu des moins qualifiés. Contrairement aux autres actions de formation, considérées par ces entreprises comme ponctuelles, ces formations obligatoires **impliquent une certaine récurrence** (par exemple, certaines habilitations nécessitent des « recyclages » ou autres réactualisations, eux aussi obligatoires).

La place des formations obligatoires dans les pratiques des entreprises, quelles qu'elles soient, est étroitement **liée au secteur d'activité et aux métiers exercés**.

Illustration : Sécurité

Le secteur de la Prévention-Sécurité est fortement réglementé, en particulier depuis mars 2009, date à laquelle la possession d'une carte professionnelle est devenue obligatoire pour exercer dans le secteur. Les qualifications professionnelles du secteur nécessitent par ailleurs pour certaines d'entre elles que leurs titulaires soient « recyclés » à échéances régulières (c'est notamment le cas des 3 niveaux de SSIAP²⁴). Dans cette entreprise, si la pratique formation est largement développée, elle est par conséquent quasiment exclusivement tournée vers les formations obligatoires.

Illustration : Musée

Le Musée a ouvert ses portes fin 2014 et depuis l'ouverture, le budget formation a été consacré quasiment exclusivement aux formations obligatoires (CACES, habilitation électriques) et a dans la pratique concerné majoritairement les salariés les moins qualifiés de l'entreprise. Dans la mesure où il y a très peu de perspective d'évolution interne pour ces salariés, ou à la marge, l'entreprise ne pense pas qu'ils bénéficient par la suite d'autres types de formations.

²³ Source : CNEFP-Céreq, Defis volet entreprises, 2015. Champ : entreprises formatrices de 10 salariés et plus au 31.12.2014

²⁴ Service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes

3.1.2 ... et des formations d'adaptation au poste (poste occupé ou futur poste) d'autre part

Les formations permettant l'acquisition des compétences nécessaires (mais non obligatoires au sens réglementaire du terme) **pour occuper un poste ou un emploi** représentent le second grand type de formations mises en œuvre dans les entreprises.

Le besoin de compétences complémentaires est lié selon les cas à :

- Un écart identifié entre le niveau de compétences requis et le niveau de compétences avéré : **améliorer la tenue du poste** ;
- Une **évolution du contenu du travail** associé au métier occupé (ex : changement de matériel, élargissement des missions...) ;
- La **prise de fonction** sur un nouveau poste (**recrutement, mobilité interne**), d'autant plus pour certains secteurs / certains métiers qui n'exigent pas d'expérience antérieure ou de formation en lien avec l'activité exercée.

Ces formations, relativement **courtes**, peuvent être **techniques et/ou** viser l'acquisition de **compétences transversales ciblées** (ex : management).

Contrairement aux formations obligatoires (encadrées réglementairement), ces formations courtes métiers sont **plus ou moins formelles** et peuvent dans certains cas s'apparenter à des formations « sur le tas » (terminologie spontanément utilisée par certaines entreprises interrogées).

 Illustration : Propreté (2)

A chaque gain d'un marché et "reprise" du personnel associée (en application de l'annexe 7 de la CCN de la branche), les encadrants intermédiaires réalisent une tournée avec les nouveaux salariés pour contrôler leur maîtrise des fondamentaux de la propreté. En cas de manquement constaté, les encadrants forment les salariés concernés à un premier niveau de compétences. Ces formations sont alors dispensées en interne, au poste de travail. En cas de besoin plus lourd, l'entreprise recourt à l'organisme de formation de la branche.

 Illustration : Résidence D'accueil De Personnes Agées (2)

Cette entreprise récente qui exploite des résidences pour seniors considère qu'elle organise des formations avant tout en réponse à ses propres besoins. Les formations prioritaires concernent les salariés en contact avec les seniors accompagnés (techniques d'entretien, gestes et posture, aide à la toilette....), et il s'avère que la majorité sont des salariés les moins qualifiés.

3.1.3 Mais également quelques formations métiers qualifiantes, voire certifiantes...

Une part importante des monographies concerne des formations qualifiantes. Même si la dimension « qualifiante » est appréhendée au sens large (cf infra), cela constitue une **particularité par rapport aux pratiques dominantes des entreprises** (ce que confirment les entretiens complémentaires avec des employeurs). Là encore nous pouvons faire l'hypothèse que ce type d'ingénierie est considéré comme particulièrement vertueux (ou à valoriser auprès des partenaires sociaux qui encouragent les parcours d'accès à la certification), en particulier lorsqu'il bénéficie aux salariés les moins qualifiés, et que c'est pour cette raison que les acteurs relais sollicités pour l'identification des terrains des monographies nous ont largement orientés vers ces pratiques spécifiques.

Ces formations, relativement longues, visent elles aussi l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper un poste ou un emploi. Elles se distinguent de la catégorie précédente notamment par le fait que :

- **les compétences ainsi acquises sont reconnues au travers d'une « certification » (qualification de l'individu)** parfois associée à une évolution dans la grille salariale ou de classification (qualification de l'emploi), ou selon des modalités de reconnaissance propres à l'entreprise ;
- **le périmètre des compétences acquises et reconnues est plus large que le périmètre des compétences nécessaires** au regard de l'emploi occupé ou visé.

Le recours aux qualifications (plus ou moins « officielles ») se rencontre notamment dans les métiers « réglementés » pour lesquels des qualifications sont exigées, mais pas uniquement. Il concerne aussi des formations accompagnant une prise de fonction (recrutement ou mobilité interne, y compris les dispositifs GEIQ et IAE).

Dans les entreprises concernées, nous avons identifié **plusieurs types de certifications** :

- **de branche** avec les CQP (certificats de qualification professionnelle)
- **« interprofessionnelles »** : tout ou partie (un ou plusieurs CCP²⁵) des titres professionnels (du Ministère du travail notamment), parfois des diplômes de l'Education Nationale

 *Illustration : Serviette*

Serviette est une entreprise qui fabrique du linge de lit et en assure la commercialisation à travers la France. Si cette entreprise forme habituellement son personnel de vente, elle se heurte aujourd'hui à une problématique de départs à la retraite et perte des savoirs de son personnel de production. Dans ce contexte, il a été décidé de miser sur la formation pour augmenter la polyvalence. La formule retenue a été l'organisation d'un CQP "Opératrice multiposte en production".

Par ailleurs, plusieurs entreprises ont structuré leur propre système de reconnaissance des acquis et compétences professionnels, qui ne constitue pas en tant que tel (en référence au RNCP notamment ou à l'inventaire des certifications et des habilitations) une certification, mais qui cherche à en avoir les vertus. Ces systèmes se basent le plus souvent sur des référentiels (emplois, métiers, compétences) internes aux entreprises.

 *Illustration : Chimie-Groupe*

Dans cette entreprise qui promeut largement la mobilité et la promotion internes, des programmes de formation ont été établis par le DRH sur la base des « définitions de fonctions ». Ces formations, destinées aux futurs « remplaçants » (exercice temporaire d'une fonction complémentaire à sa fonction principale), sont majoritairement dispensées en interne, par des salariés « titulaires » (occupant à titre permanent la fonction). A l'issue du parcours de formation interne, le salarié stagiaire est soumis à 2 QCM, l'un technique et l'autre relatif aux règles de sécurité. Il doit obtenir une note de 7/10 pour pouvoir valider sa formation, et ainsi accéder au titre de « xxx remplaçant » (la titularisation étant liée notamment à l'ouverture de postes).

Quel que soit le système de reconnaissance, les entreprises sont particulièrement **attentives à l'adaptation des contenus à leurs besoins spécifiques** : ce n'est pas (sauf exceptions) la reconnaissance de la transférabilité des compétences acquises qui incite avant tout les entreprises à utiliser la « certification », mais bien le fait de s'assurer de la qualification opérationnelle des salariés dans leur activité.

L'adaptation recherchée vise notamment à obtenir des amendements, des dispenses ou des allègements dans le contenu, et par conséquent la durée de la formation.

 *Illustration : Mécanique Précision*

L'ingénierie de parcours mise en place pour recruter de nouveaux collaborateurs a articulé une première phase de « remise à niveau » (en Préparation Opérationnelle à l'Emploi – POE - et Evaluation en Milieu de Travail - EMT) à une étape de qualification en tant que telle (obtention du CQPM à l'issue du contrat de professionnalisation). La formation a été complètement adaptée par rapport aux besoins de l'entreprise, ce qui a également guidé le choix de l'entreprise de se tourner vers le CQPM Technicien d'usinage : le bac professionnel était jugé trop généraliste, et le titre professionnel technicien d'usinage trop rigide en ce sens qu'il ne permettait pas de mettre d'avantage l'accent sur le métier de fraiseur, alors que l'activité de l'entreprise n'amène pas ses salariés à exercer des activités de tourneur.

²⁵ Certificat de compétence professionnelle

C'est notamment cette recherche d'adaptation aux besoins de l'entreprise qui amène **certaines entreprises à privilégier des démarches de VAE²⁶** (seules ou articulées avec des actions de formation) dès lors que le type de certification le permet. C'est aussi un moyen pour les acteurs de mobiliser le public (étape essentielle _ cf infra) par la valorisation de leur expertise, et de réduire la durée (et parfois le coût) des démarches.

 Illustration : Logistique Grande Distribution 1

L'entreprise souhaitait valoriser une partie de ses effectifs pour lesquels il avait été fait le constat, dans le cadre de la NAO, d'une « stagnation » dans les classifications de la CCN. L'idée maîtresse était de reconnaître les compétences de ces salariés (et plus particulièrement leur connaissance de leur métier, leur capacité à l'exercer, et leur savoir-faire) mais également de favoriser leur évolution professionnelle (interne ou externe) par l'acquisition d'une certification reconnue. C'est le CQPI²⁷ agents logistique qui a été retenu, dans le cadre d'une démarche de VAE plutôt que de « pure » formation, même si à aucun moment les salariés n'ont eu l'impression d'intégrer une démarche de cette nature : tout a été pensé en termes d'ingénierie pour alléger le dossier et ainsi gommer d'éventuels freins quant à l'accessibilité des publics concernés à ce type de démarche. Concrètement, 2 « parcours » ont été construits : l'un pour les salariés en 2C (principalement des préparateurs de commandes), comprenant ½ journée de « formation », ½ journée d'évaluation en situation de travail, et 1 QCM²⁸, et le second pour les salariés en 3C (réceptionnaires, expéditionnaires, préparateurs de commandes, caristes), sur le même principe mais complété d'un entretien individuel.

 Illustration : Résidence d'Accueil de Personnes Agées 2

Dans cette entreprise, les salariés ne sont pas majoritairement appétents à la formation, et encore moins sur des parcours longs. Par conséquent, l'entreprise vient d'expérimenter une démarche de VAE pour les métiers des services à la personne, en alternative à un parcours professionnalisant de 18 jours sur 2 ans, qui avait peu mobilisé les aides à domicile par le passé.

 Illustration : Aide à Domicile

L'association « AIDE A DOMICILE », qui a le souhait de fidéliser ses salariés et de renforcer la qualité de service, a conçu des parcours ad hoc d'accès au DEAVS (diplôme d'Etat Auxiliaire de Vie Sociale) par la VAE. Elle propose un accompagnement VAE associé à de la formation à la carte (en fonction des besoins des salariés) en amont du jury. Ce choix permet d'articuler une logique de reconnaissance des compétences acquises et l'acquisition de compétences complémentaires.

3.1.4 ... et des formations sur les « compétences clés²⁹ »

Quasiment absentes des pratiques des entreprises ayant fait l'objet d'entretiens complémentaires, ces formations concernent près du tiers des monographies réalisées, certainement pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment concernant les formations qualifiantes/certifiantes.

Cette famille concerne des formations visant l'acquisition de **compétences transversales relevant notamment du socle de connaissances et de compétences³⁰**, en particulier en français (lecture, écriture, expression orale) et en mathématique (réalisation de calculs...), mais également dans certains cas (plus rares) sur des compétences de travail en équipe, d'utilisation des outils numériques...

²⁶ Validation des Acquis de l'Expérience

²⁷ CQP interbranches

²⁸ Questionnaire à Choix Multiples

²⁹ Cette appellation ne renvoie pas à un dispositif / financement particulier, et se veut au contraire la plus généraliste possible

³⁰ Ce socle est aujourd'hui une certification interprofessionnelle (CléA). Cette certification n'était pas encore conçue au moment de la mise en œuvre de certaines ingénieries étudiées, qui font plus souvent référence aux compétences clés, au « socle », voire à l'illettrisme.

Les pratiques observées recouvrent en effet **des formations relativement différentes dans leur contenu, mais également dans leur usage**, sans que la frontière en la matière soit toujours simple à définir :

- **Cas 1 : formation destinée à ouvrir et sécuriser le champ des possibles dans l'intérêt du salarié bénéficiaire, sans finalité précise pour l'entreprise**

Ces cas de figure se distinguent fortement des autres types de formation (cf supra) dans la mesure où la motivation première à l'action est l'utilité pour le salarié bénéficiaire plus que pour l'entreprise.

- **Cas 2 : formation inscrite dans un projet (de formation) porté par l'entreprise**

Ces actions constituent alors un premier « volet » (ou un volet complémentaire) de formation qui vise à inscrire les salariés dans un parcours plus large d'acquisition de compétences opérationnelles ou transversales.

Elles sont donc le plus souvent articulées à un (projet de) parcours (intégrant d'autres actions que des actions de formation), et/ou avec d'autres modules de formation pour « renforcer » les bases de ceux qui en auraient besoin ; certaines entreprises parlent notamment de « remise à niveau ».

3.1.5 En pratique, des formations ou des parcours souvent combinatoires

Dans les pratiques courantes des entreprises³¹, on raisonne parcours et modularité surtout dans les plus grandes entreprises, ou dans des entreprises ayant une approche volontariste (liée à leur activité, type SIAE) ou stratégique de la formation (adossée à part entière à leur activité, en lien notamment avec des enjeux de qualité de services et de satisfaction clients).

Les projets de formation monographiés **combinent notamment une visée d'acquisition ou amélioration des compétences techniques et des compétences transversales et/ou comportementales**.

En effet, il ne s'agit que rarement de formations visant uniquement des compétences pointues dans un domaine technique, mais le plus souvent également des compétences de travail en équipe, de communication, de mise en œuvre de procédures qualité ou sécurité etc...

C'est le cas par exemple des CQP ou Titres professionnels dont le cursus comporte des modules de communication, de qualité ou de sécurité, de bureautique, et parfois de travail en équipe. C'est également le cas des formations « maison » qui allient les sujets techniques spécifiques aux process de fabrication ou de service à des modules de type comportemental (y compris sur les emplois de production, de plus en plus en prise avec une communication externe vis-à-vis des clients).

De même, nous avons pu observer différentes combinaisons de formations aux « compétences clés » avec des formations ou parcours métiers.

 *Illustration : Travaux Publics 2*

Les séquences de formation de « TRAVAUX PUBLICS 2 » prévoient des approfondissements sur les savoirs de base au sein des modules techniques : « cela permet de travailler les maths en s'appuyant sur des calculs de surface utile par exemple, en lien avec l'objectif de construction ».

³¹ Source : entretiens complémentaires avec des employeurs, ou pratiques des entreprises monographiées hors ingénierie étudiée

 Illustration : Fédération Départementale Associations Intermédiaires

Les parcours des personnes en insertion ont pour vocation de leur faire acquérir de nouvelles compétences métier pour favoriser l'accès à l'emploi. Dans les actions proposées par la fédération, on trouve certains parcours qualifiants, dans les domaines des services à la personne, du nettoyage ou de la restauration notamment. La majorité de ces parcours débute par l'apprentissage des compétences clés, sachant qu'il est possible pour le public accompagné d'enchaîner les modules jusqu'à aboutir à la certification, sans que ce soit un parcours obligé dans la mesure où tout se fait en fonction des capacités de chacun (logique d'individualisation des parcours).

Plusieurs projets de formations pertinents combinent également les logiques associées à la formation, en articulant un objectif de reconnaissance lié à une certification et un objectif d'acquisition de compétences. Les exemples fournis ci-avant sur les parcours VAE illustrent ce propos.

Le souci d'adaptation au contexte de l'entreprise ou à l'individu introduit également des combinaisons entre des volets « obligatoires » dans les formations et des parties plus modulaires, dispensées ou pas en fonction des besoins. Cette souplesse permet d'individualiser les parcours et de limiter les durées de formation, sans limiter les acquis in fine.

Les monographies soulignent la récurrence de logiques de parcours de formation, souvent avec une combinatoire de dispositifs (POE³² ou PMSMP³³/EMT³⁴ et contrat d'alternance notamment), en particulier lorsque les entreprises ont des enjeux de recrutement de personnels qualifié.

Enfin, certains parcours sont induits par la logique de modularisation au sein d'une même formation, ce qui renvoie également à la logique d'individualisation (cf infra).

 Illustration : GEIQ Industrie

Une entreprise a besoin de recruter sur le métier de radioprotectionniste de premier niveau, mais ce métier est « en tension » sur le territoire. Elle construit un partenariat avec un GEIQ³⁵, qui recrute des personnes en contrat de professionnalisation (CP) visant le CQPM de radioprotectionniste de 1^{er} niveau, afin que l'entreprise puisse in fine embaucher en direct les personnes formées, une fois diplômées. Or, les profils de personnes qui pourraient candidater au contrat d'alternance en GEIQ peuvent être éloignés de l'emploi (faible expérience, déficit de maîtrise des codes, comportements inadaptés), ce qui peut s'avérer particulièrement problématique dans un contexte de travail hautement sécurisé... Les candidats doivent par ailleurs obtenir une habilitation leur permettant de travailler (dans le cadre de leur CP) en milieu nucléaire. Une POE collective est alors conçue en partenariat entre l'OPCA et Pôle emploi. Les candidats au métier se voient donc proposer un parcours enchaînant la POE, le contrat de professionnalisation au sein du GEIQ et l'acquisition d'un diplôme de premier niveau, pour au final intégrer l'entreprise.

 Illustration : Parc de Loisirs

En amont du démarrage de leur contrat saisonnier, les candidats bénéficient du parcours de formation (via une POE), composé d'un tronc commun (fondamentaux de la relation clients) et, en fonction de leurs activités futures en tant que saisonnier, d'au moins un module de spécialisation (attractions, point de vente, restauration légère). A la fin de ces 105h + 35h de formation, les saisonniers ont démarré leur période de mise en pratique au sein de l'entreprise (toujours en POE), sous l'encadrement de tuteurs. Au bout d'un mois, les salariés passaient devant le jury pour valider leur CCP³⁶, avant de poursuivre la saison en tant que saisonnier (CDD).

 Illustration : Interim Industrie

L'ingénierie INTERIM INDUSTRIE a prévu des modules « tronc commun » et des modules optionnels, pour tenir compte des besoins des individus et adapter au mieux le temps de parcours.

³² Préparation opérationnelle à l'emploi

³³ Période de mise en situation en milieu professionnel

³⁴ Evaluation en milieu de travail

³⁵ Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

³⁶ Certificat de compétence professionnelle, représente une « unité » du titre d'agent de loisirs qui en compte 3

3.1.6 Des ingénieries aux degrés de maturité très différents

L'analyse des démarches étudiées dans le cadre des monographies fait apparaître trois grandes familles d'ingénieries en termes de degré de maturité par rapport à l'approche du sujet de la formation des salariés les moins qualifiés :

- Ponctuel, isolé
- Expérimental
- Pérenne, durable, stratégique

Des pratiques qui relèvent plutôt de démarches isolées, et/ou ponctuelles

Une partie des monographies donne à voir des ingénieries isolées en faveur des salariés les moins qualifiés. Ces actions sont souvent à l'initiative d'un site (sous l'impulsion d'une personne convaincue dans l'établissement, d'un organisme de formation externe, d'un financement, et sans nécessairement un relais de son réseau ou du siège de son groupe). Elles répondent à un besoin qui peut être très individuel (cas particulier d'un salarié/emploi ou d'un groupe de salariés/emplois) ou ponctuel (à un instant t), et n'intègrent pas a priori de perspective de renouvellement de la démarche (« one shot »).

Dans certains cas, de telles initiatives isolées ont été réinvesties par un siège ou un réseau, mais a posteriori. Elles peuvent ainsi donner lieu à des actions expérimentales (ou tests), préfigurant un déploiement ultérieur sur plusieurs sites, ou bien directement constituer le début d'une structuration du développement RH pour les moins qualifiés (démarche pérenne, durable) et aboutir à l'émergence d'autres formations (approche globale, intégrée).

A l'inverse, quand les actions ponctuelles ont du mal à trouver leurs relais dans l'organisation RH et à démontrer qu'elles répondent à des enjeux pour l'entreprise, on reste sur une action isolée qui n'aura pas facilement de suites.

Illustration : Atelier Tricot

Cette entreprise souhaite former ses salariés quand un besoin émerge mais n'a pas les moyens de le faire chaque année, plutôt tous les 4-5 ans. Le dernier gros projet formation de l'entreprise (en 2013-2014) portant sur des CQP a mobilisé Périodes de Professionnalisation et Plan de l'entreprise.

Illustration : Construction 2nd Œuvre

L'ingénierie de formation étudiée concernait 3 salariés qui ont été amenés à prendre de nouvelles fonctions (d'encadrement ou d'expertise) dans le cadre d'une réorganisation de l'activité. Il s'agit par conséquent d'une opération qui n'a pas vocation en tant que telle à être démultipliée, dans la mesure où les perspectives d'évolution sont assez rares dans l'entreprise.

Illustration : Maintenance Industrielle

Dans cette entreprise, la formation est uniquement dédiée à la « force de production », c'est-à-dire à l'équipe technique qui produit. Le PDG repère les besoins de formation et fait le lien entre les compétences de ses salariés et les besoins de l'entreprise. Il décide de déclencher des actions de formation (collectives) lorsqu'il repère des compétences manquantes pour répondre aux commandes. Cette entreprise pratique donc de la formation « one shot », et « just in time », c'est-à-dire sans anticiper les besoins à moyen et long terme.

Parfois, des ingénieries conçues à titre expérimental, en vue d'un déploiement ultérieur plus large

Certaines démarches s'articulent dès le départ avec une perspective ou une pratique de développement de la formation en faveur des salariés les moins qualifiés, dans une logique d'expérimentation (bottom up), sur un ou plusieurs sites, par le siège d'une entreprise ou une tête de réseau qui veut s'impliquer en faveur des moins qualifiés ou tester une modalité de formation (logique d'expérimentation avant diffusion).

Certaines de ces actions peuvent aussi être développées à l'initiative d'un site ou établissement, puis être appropriées par un siège qui peut participer à l'ingénierie et/ou déclarer cette formation stratégique et la diffuser.

 Illustration : EHPAD

A son arrivée, le directeur de « EHPAD » fait face à d'importantes difficultés de recrutement pour ses postes d'Aides-Soignants. En collaboration avec l'équipe pluridisciplinaire de l'établissement, il monte alors un programme de formation de 90h pour pouvoir professionnaliser « a minima » ses « faisant fonction » Aide Soignants. Sollicité pour le financement de la démarche, le siège décide d'étendre l'action à une dizaine d'établissements présents sur le territoire et de construire un parcours pré-qualifiant pour les fonctions Aide Soignant-Aide Médico Psychologique. L'ingénierie du parcours est alors reprise par le siège et un centre de formation pour les faisant fonction Aides soignants. Une première session a été lancée en mars 2012 (achevée fin mai 2012), puis la seconde en 2013. La formation est aujourd'hui déployée sur d'autres territoires. Ce cas illustre parfaitement les différentes phases de maturité d'une ingénierie, depuis l'initiative d'une structure, en passant par l'expérimentation inter-structures, jusqu'au déploiement généralisé.

 Illustration : Volaille 2

L'objectif de l'entreprise était de faire de cette formation « un point de départ », c'est-à-dire de pérenniser ce type de démarche, grâce à un effet attendu « boule de neige » : « que les stagiaires en parlent autour d'eux pour convaincre leurs collègues ! ».

Pour quelques grandes entreprises (ou groupes), une véritable « ambition politique »

Certaines des monographies laissent à penser que les ingénieries étudiées existent dans la politique de formation de l'entreprise depuis un moment, aux côtés d'autres actions et en lien avec une politique de formation structurée et développée en faveur des moins qualifiés.

Selon l'organisation de l'entreprise, ses établissements ou entités (pour un groupe ou un réseau) déclinent alors les formations conçues par la tête de réseau ou le siège.

 Illustration : Chimie Groupe

C'est une véritable politique intégrée de recrutement-professionnalisation (formation interne) – évolution de l'ensemble des salariés des premiers niveaux de qualification qui est aujourd'hui largement déployée par l'entreprise, sur la base de référentiels métiers et de référentiels formation « maison ».

 Illustration : Propreté 1

L'entreprise positionne son investissement dans la formation comme un atout concurrentiel, sur le registre de la qualité. Sur son site internet, elle se présente comme « une entreprise apprenante et intégratrice », sachant que quasiment tous ses salariés sont peu voire pas qualifiés au moment de leur recrutement. Confrontée à des besoins de recrutement permanents (turn-over structurel dans les métiers de la propreté), l'entreprise réalise environ 100 recrutements par an ; le secteur d'activité étant peu attractif pour les candidats, l'entreprise mise sur le recrutement de personnels peu qualifiés, leur formation puis leur fidélisation.

3.2 Les ingénieries de formation destinées aux salariés les moins qualifiés présentent certaines constantes

3.2.1 Une préoccupation centrale visant à adosser la formation aux situations de travail, en activant différents leviers

Le maître mot des ingénieries étudiées est **l'articulation de la formation avec les situations de travail**. Outre un enjeu d'efficacité pédagogique, les entreprises mettent en avant la plus-value de ce type d'approche pour donner du sens à la formation aux yeux de leurs bénéficiaires, et ainsi contribuer à leur mobilisation (cf infra) et au maintien de leur implication tout au long du dispositif d'apprentissage.

Cela peut se concrétiser par différentes approches, plus ou moins présentes selon les entreprises rencontrées.

Contextualiser les contenus et des supports pédagogiques, y compris pour les séquences plus « théoriques ».

Cette contextualisation requiert une organisation (ingénierie en amont des séquences pédagogiques) qui permette aux formateurs (organisme de formation externe ou formateurs internes) de s'imprégner du contexte de travail des stagiaires (visite d'entreprise, entretiens avec les encadrants, voire les dirigeants). Par ailleurs, la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise, voire de l'entreprise elle-même (son organisation, ses outils et procédures...), constitue l'un des principaux critères de sélection des prestataires externes de formation. La proximité entre organisme de formation et entreprise commanditaire est particulièrement forte dans certaines des ingénieries étudiées.

 Illustration : Métallurgie – Groupe International

Un des sites de « METALLURGIE – GROUPE INTERNATIONAL » s'est appuyé sur un des CQP de la branche (le CQPM EAPI³⁷) pour définir le passage d'opérateur de fabrication à opérateur professionnel (d'O1 à O2 en référence à la CCN de branche). S'il a conservé les principes pédagogiques et évaluatifs du dispositif, le site a privilégié une formation intégrant des exemples extraits du « vécu » des stagiaires avec une très grande adaptation au contexte de l'entreprise, de ses produits, de ses outils et de ses méthodes. C'est en particulier le cas pour les machines, le module maintenance (composants hydrauliques, pneumatiques, méthodologie de maintenance), la résolution de problèmes (exemple feuille de résolution propre à l'entreprise) et surtout pour le module QSE³⁸-SPC³⁹ où ce sont spécifiquement les méthodes du groupe qui sont retenues comme supports pour les apprentissages. L'organisme de formation dispose de matériels de l'entreprise et utilise également ses modèles réduits ou composants (pour la maintenance notamment). Les formations en salle sont fréquemment complétées par des visites et des explications en atelier pour bien montrer le lien entre la formation et les situations de travail.

Favoriser l'observation du travail d'autrui et/ou la mise en situation dans un environnement de travail, pour développer ou évaluer les compétences.

Beaucoup de dispositifs pédagogiques essaient de rapprocher les formations des situations de travail réelles. Cela peut prendre différentes formes : organisation des salles de formation sous forme de lieux de travail (très courant dans le sanitaire ou le médico-social), réalisation de travaux pratiques sur des outils utilisés par ailleurs en production, utilisation de modèles réduits ou de simulateur, observation du travail d'autrui en situation productive... Certaines de ces pratiques ont été relevées au travers des investigations.

Cette dimension de mise en situation est parfois pensée dans une logique d'**apprentissage par l'erreur**, laquelle contribue au « savoir de l'expérience⁴⁰ ». Dans ce cas, le tuteur ou l'encadrant est particulièrement impliqué.

³⁷ Equipier Autonome de Production Industrielle

³⁸ Qualité Sécurité Environnement

³⁹ Statistic Process Control

⁴⁰ En référence à John Dewey, philosophe et pédagogue américain, qui par sa réflexion sur les liens entre savoirs théoriques et savoirs de la pratique, développe la notion de savoir de l'expérience. De son point de vue, l'individu apprend par l'expérience de deux manières : par des essais et erreurs qui viennent enrichir son vécu opératoire et émotionnel, et en réfléchissant à son action. De l'action va naître une théorie qui, à son tour, va guider l'action. Source : Francis Karolewicz, L'expérience, un potentiel pour apprendre, Paris, L'Harmattan, 2000

NB : la mise en situation n'est pas nécessairement synonyme de « formation en situation de travail » (FEST), en particulier au sens de l'expérimentation en cours de déploiement à l'initiative de la DGEFP avec l'appui de l'ANACT⁴¹.

Si les pratiques formatives « spontanées » (formation sur le tas, apprentissages informels⁴², etc.) semblent être particulièrement développées dans les entreprises (quelles qu'elles soient⁴³), notamment pour les salariés les moins qualifiés, les cas étudiés ne font que peu apparaître en tant que telles d'ingénieries particulières en la matière.

 Illustration : Logistique - IAE

Le projet de « LOGISTIQUE-IAE » est par nature de contribuer à l'insertion et aux apprentissages, donc à la professionnalisation, en s'appuyant tout particulièrement sur la situation de travail. Les pratiques de « LOGISTIQUE-IAE » illustrent la recherche de complémentarité entre la formation « formalisée » (des actions de durée plutôt courte) et le processus d'apprentissage du salarié dans et par le travail. C'est la mise au travail dans les ateliers, la vie au rythme dans les règles temporelles ou de sécurité des lieux de production, la participation au collectif de travail encadré par la maîtrise et l'encadrement technique... qui font le cœur du parcours du salarié en insertion. Pour certains postes, c'est également le contact avec le client pour la nécessaire progression dans la qualité de relation de service qui peut être considéré comme le plus « formatif ». Ces pratiques pourraient être rapprochées de ce qui serait de la FEST si l'on tient compte de l'absence de contraintes de productivité au départ et d'une évaluation systématique et régulière des progrès réalisés en présence d'un tiers, le CASP (chargé d'accompagnement social et professionnel), qui est par ailleurs lui-même prescripteur de formations complémentaires. Néanmoins, on ne constate pas ici de pratique de définition stricte de séquences pédagogiques au cours du travail et ni d'évaluation formalisée des séquences de travail réalisées par le salarié sous le regard de son tuteur (analyse réflexive).

 Illustration : Service à la Personne

Dans l'ingénierie développée par cette entreprise sous l'appellation de « centre ressources », la mise en situation prend deux formes possibles (alternatives ou cumulables) : la première en agence, sous l'encadrement de la responsable de l'agence, en reproduisant en partie l'activité professionnelle pour laquelle un développement de compétences est requis (ex : repassage); la seconde, en mise en situation chez un client, sous l'encadrement d'un tuteur, en conditions « réelles », notamment avec le facteur temps qui représente une contrainte spécifique et forte du métier.

 Illustration : Atelier Couture

Afin d'anticiper le départ des salariés à la retraite, ce façonnier de luxe a recruté 10 personnes formées par voie de POE. Ces personnes ont ensuite intégré l'entreprise et une organisation spécifique a été pensée pour suivre la formation des nouveaux : des groupes ont été mis en place dans l'atelier, chaque groupe étant piloté par une monitrice de groupe qui établit des binômes opérationnels: les ouvrières nouvellement embauchées sont sur poste en binôme avec une ouvrière expérimentée qui leur montre, les observe, les corrige et valide l'acquisition de la technique.

 Illustration : Commerce de Détail - Habillement

Les salariés de ce magasin d'habillement, dont la politique de formation découle du siège, bénéficient essentiellement de formations en magasin. L'entreprise a choisi de mettre en place une formation visant à corriger la personne directement dans son environnement de travail (mise en rayon, caisse, échange avec les clients). Par conséquent, la formation est réalisée par une personne du siège qui effectue des observations sur site et corrige les salariés suite aux observations.

⁴¹ « La présente expérimentation vise ainsi à donner de la consistance à un « type » particulier de dispositif de formation alternante, qui consiste en « un processus guidé et itératif d'action et de réflexion sur l'action » : on parlera de « formation en situation de travail avec accompagnement réflexif » ou FEST-AR. Autrement dit, les situations de travail constituent, dans ce cadre, la finalité et l'origine de la formation, qu'il s'agisse d'analyser le travail pour construire la formation ou de former par l'analyse du travail. Ce processus se compose de deux grandes catégories de séquences, par définition étroitement articulées : « mise en situation de travail » et « analyse réflexive de l'expérience vécue » (...). » : Soutien au développement des formations en situation de travail - MÉMOIRE TECHNIQUE RELATIF AU PROJET D'EXPÉRIMENTATION « FEST » - OPCA | TPE-PME - 20 MAI 2015, DGEFP, département des synthèses

⁴² Apprentissage non formel, intégré dans des activités planifiées qui ne sont pas explicitement désignées comme activités d'apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage non formel est intentionnel de la part de l'apprenant. Apprentissage informel, découlant du déroulement de l'activité au quotidien liée au travail. Il n'est ni organisé ni structuré (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage informel possède la plupart du temps un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant. [Source : Cedefop, Terminology of European education and training policy: a selection of 100 key terms, Luxembourg, Publications Office, 2008].

⁴³ De petite ou grande taille, monographiées ou interrogées en entretiens complémentaires, de tous secteurs...

 Illustration : Résidence d'Accueil de Personnes Agées 1

La structure a souhaité s'engager dans une démarche de GPMC (Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences) portée par la branche en vue de davantage relier formation et besoins en compétences des établissements. Après avoir cartographié ses métiers, la structure a identifié pour chacun d'eux des « situations prévalentes » (caractérisées par le fait de concentrer un grand nombre de savoirs faire sur le métier, de nécessiter un apprentissage pour être maîtrisées, et de devoir se produire relativement fréquemment) et les compétences à mobiliser associées. Les cadres, les coordonnateurs et les référents métiers (18 personnes en tout) ont ensuite été formés pour pratiquer des évaluations en situations (prévalentes) de travail. La démarche était également formative dans la mesure où les écarts étaient constatés, partagés, puis corrigés dans le cadre de l'observation (logique d'apprentissage par l'erreur) : par exemple, pour le lavage des mains, la personne faisait son geste habituel, puis effectuait un test permettant de savoir si le lavage avait été suffisant.

Mobiliser la pédagogie de l'alternance

Indépendamment ou pas de l'usage d'un dispositif particulier de formation professionnelle⁴⁴, l'alternance entre acquisition de savoirs ou de compétences (notamment en salle en face à face avec un formateur) et acquisition ou renforcement des compétences au travers de mises en situations de travail (en lien avec un encadrant ou un tuteur) est une approche largement développée dans les ingénieries étudiées.

 Illustration : Construction – Gros Œuvre 1

L'entreprise s'est engagée pour un de ses salariés dans une expérimentation portée par son OPCA en région concernant une « formation sur le socle de connaissances et de compétences dans le BTP », adaptée aux besoins des employeurs du secteur, en particulier ceux souhaitant faire évoluer certains de leurs salariés parmi les moins qualifiés, et collant à ses réalités professionnelles. L'ensemble des 7 domaines de compétences définis par les partenaires sociaux (CléA) était abordé au travers de trois grands modules de 1 à 2 semaines complètes chacun. Chaque module étant espacé en général par deux semaines d'exercice de l'activité en entreprise. Si cette formule d'alternance est perçue positivement _ « C'est bien, comme ça on met en pratique tout de suite, on va beaucoup plus vite » _ le rythme jugé « lourd » est moins apprécié des parties prenantes, tant au niveau de l'entreprise (dirigeant et manager) que du stagiaire : « Pour tout ce qu'il y a à apprendre, le temps c'est trop serré, j'ai pas assez de temps pour digérer surtout le français ! (...) peut être que c'est parce que je suis étranger, et trop dur pour moi ».

 Illustration : Ecoles de Production

Les écoles de production (17 en France) sont des établissements privés reconnus par l'Etat, nés d'initiatives conjointes avec les entreprises industrielles sur des bassins d'emploi. Les écoles sont aussi des lieux de production, avec des clients (plus de la moitié du budget est généré par la vente de pièces mécaniques fabriquées par l'école). L'approche pédagogique se base sur le principe du « faire pour apprendre » et de l'alternance entre situations de travail et prise de recul théorique : elle part de l'analyse du plan d'exécution d'un acte, d'une pièce... pour identifier les compétences qui peuvent y être associées. Les apprentissages sont initiés à partir de la situation pratique de production (2/3 du temps) puis consolidés par une approche plus théorique (1/3 du temps). Ainsi par exemple, après avoir travaillé plusieurs fois sur des pièces comme des cylindres le matin, les élèves traiteront dans l'après-midi avec le même maître professionnel la question du calcul de la vitesse de rotation par exemple : la trigonométrie s'impose d'elle-même pour le calcul dimensionnel de certaines pièces, et son utilité n'a donc pas besoin d'être démontrée. Ou encore, pour la programmation des machines, l'élève apprécie d'abord comment une machine réagit et s'essaye à la programmation avant d'écouter un cours plus théorique pour apprendre les principes d'un langage de commande et faire des exercices « papier ».

Impliquer les professionnels (de l'entreprise notamment), en qualité de tuteurs et/ou formateurs

La mise en place d'un système de « tutorat » ou la désignation de professionnels qui vont jouer un rôle dans les apprentissages, notamment dans le cadre de l'alternance, est relativement fréquente dans les monographies.

Cependant, les pratiques sous-jacentes ne sont pas les mêmes selon notamment la nature de la formation et la « culture » du secteur professionnel en la matière. A titre d'illustrations, pour les formations qualifiantes, le rôle du tuteur est avant tout de préparer à la certification et de conseiller l'apprenant pour vérifier qu'il progresse bien.

⁴⁴ Contrat ou période de professionnalisation notamment

Pour les formations d'insertion ou d'adaptation, il s'assure plus directement de l'acquisition des compétences et dans certains cas c'est lui qui a pour charge de mettre en œuvre des exercices « pratiques ». Il est par ailleurs le garant de l'approche intégrée des apprentissages par l'alternance (par opposition à une succession déconnectée de séquences d'apprentissage en salle et d'exercice d'une activité professionnelle).

Les tuteurs sont en règle générale outillés (livret de suivi, charte d'engagement, carnet de liaison, passeport individuel...), mais ne sont pas toujours formés à la conduite de leur mission en générale, et du suivi de la progression pédagogique en particulier.

De même, le rôle des tuteurs est inégalement valorisé et formalisé selon les entreprises interrogées, et notamment selon leur taille.

Indépendamment du tutorat, les entreprises mobilisent largement des formateurs, notamment en interne, qui sont des professionnels des métiers exercés ou visés par les stagiaires.

Nous avons fait le choix ci-dessous de présenter plutôt des pratiques exemplaires d'entreprises interviewées, mais toutes n'ont pas autant structuré, formalisé et professionnalisé leurs démarches de tutorat et/ou de formation interne.

 Illustration : BTP Groupe

Le groupe a créé l'Ordre des « Maîtres Bâisseurs », qui sont des collaborateurs volontaires ou proposés par leur hiérarchie, sélectionnés notamment en fonction de leur savoir-faire et de leur capacité à le transmettre. En effet, en sus des prérequis d'ancienneté (3 ans) et de qualification (voir ci-dessous), les candidats Maîtres Bâisseurs doivent : avoir une aptitude et une envie de transmettre ; être reconnus par leurs pairs pour l'excellence de leur travail, l'exemplarité de leur comportement professionnel (rapport aux collaborateurs, en matière de prévention des risques...) ; être capable de transmettre l'éthique et les valeurs de l'entreprise. Pour être tuteur d'un apprenant, il faut par ailleurs avoir reçu une formation de tuteur et avoir exercé cette fonction pendant au moins douze mois ; pour un formateur occasionnel, il faut avoir reçu une formation pédagogique et avoir effectué au moins 3 formations occasionnelles (ou 10 jours) dans l'année précédant sa candidature. L'ordre est structuré et animé aux niveaux national et régional. Une fois nommé, le Maître bâtisseur signe une convention d'engagement, contresignée par le Directeur Délégué. La durée de nomination est de 3 ans et elle est revue chaque année pour vérifier que le Maître Bâtisseur a bien rempli les devoirs attachés à son titre. En plus de son rôle de tuteur et de formateur occasionnel, le Maître Bâtisseur joue un rôle dans la diffusion des méthodes, modes opératoires et en premier lieu des actions de prévention ou dans des actions de présentation de l'entreprise et de ses métiers dans les écoles.

 Illustration : Industrie Prothèses

L'entreprise a peu à peu formalisé le système de tutorat et de formation au moment de l'intégration de nouveaux salariés, pour dépasser une démarche qui pouvait s'apparenter à une « adaptation sur le tas ». Ainsi, quand un salarié arrive dans l'entreprise, il bénéficie d'un programme d'intégration et de formation. Un tuteur est toujours désigné, à qui du temps est dégagé les premières semaines pour former le nouveau salarié. Cette pratique a été mise en place suite à une prise de recul sur des pratiques antérieures : il y a quelques années, le fait de procéder de manière informelle a posé des difficultés à l'entreprise qui en a conclu qu'il fallait considérer le tuteur comme absent pendant ses périodes de tutorat. La première semaine d'intégration est donc désormais « déplanifiée » pour le tuteur, pour qu'il puisse se consacrer à 100% à sa mission de formation, puis il est « replanifié » petit à petit, dans le cadre d'une augmentation progressive des temps de production (que ce soit pour le tuteur ou pour le nouvel entrant). La centrale de fabrication dispose d'un atelier utilisé exclusivement à des fins de formation, ce qui permet de s'exercer sur des postes de travail, à proximité du site de fabrication, mais sans perturber les processus de production. Cette entreprise a en effet une culture ancienne de la formation en interne, car pendant très longtemps, les formations externes n'existaient pas (les deux premières écoles d'orthopédie créées par le syndicat professionnel des orthoprothésistes datent des années 1970). Par ailleurs, les référentiels de formation n'ayant pas suffisamment, du point de vue de l'entreprise, anticipé et suivi les évolutions du secteur, « INDUSTRIE PROTHESES » a sollicité la reconnaissance en tant qu'organisme de formation dans les années 1980. Cela lui a permis de former les orthoprothésistes aux techniques d'appareillage. Aujourd'hui, une majorité de formations techniques spécifiques à l'appareillage orthopédique est dispensée en interne. Toutefois, il n'y a pas d'équipe de formateurs dédiés, ce sont des professionnels qui, en plus de leur activité, vont former d'autres salariés (ou des salariés d'autres entreprises parfois).

 Illustration : Travaux Publics 2

Dans l'entreprise « TRAVAUX PUBLIC 2 », l'organisme de formation interne s'appuie sur une équipe de formateurs qui sont aussi des professionnels des travaux publics, opérationnels du groupe. Ces opérationnels suivent une formation de formateurs sur deux jours, animée en interne par la responsable pédagogique. Les

contenus des formations qu'ils auront à animer leur sont ensuite fournis et présentés par l'équipe de concepteurs. Le centre de formation interne mobilise aujourd'hui 6 formateurs à plein temps (ex opérationnels), dont 5 sur les formations conduites d'engin, et 1 sur les formations SST ; il existe par ailleurs 90 opérationnels identifiés comme des formateurs potentiels, mobilisés en fonction des besoins, sur des modules spécifiques.

 *Illustration : Restauration Collective - SIAE*

Pour mener à bien sa mission d'insertion, cette structure (EI) a de forts besoins de formation de ses publics, que les subventions qu'elle reçoit ne suffisent pas à couvrir. C'est notamment ce qui l'amène à opter pour des formules à moindre coût comme la formation interne réalisée par ses encadrants. Par ailleurs, le secteur dans lequel l'entreprise intervient (la restauration), est un secteur considéré comme "apprenant", au sens où les apprentissages professionnels « sur le tas » sont fréquents. Cette entreprise a développé au fil des ans une pratique très structurée et outillée de formation interne, bien que non valorisée (financièrement parlant) sur le Plan de formation de l'entreprise. Une équipe de formateurs internes, appuyée par des relais formateurs sur site, assure 60% des formations en interne.

3.2.2 Une attention renforcée autour de la mobilisation des cibles

Une étape qui représente de véritables enjeux pour lever des freins...

D'une manière générale, les entreprises sont conscientes de l'enjeu de mobilisation des salariés les moins qualifiés par rapport à un projet de formation, en lien notamment avec l'un des freins régulièrement évoqués concernant l'accès à la formation de cette population à savoir une appétence peu développée.

Les efforts de l'entreprise en la matière dépendent de la nature du projet (moins encore d'appétence pour les formations obligatoire ou les formations « compétences clés »), de sa cible (candidats au recrutement ou salariés en poste avec une forte ancienneté), et du niveau d'enjeu pour l'entreprise.

L'étape de mobilisation est parfois jugée plus délicate que d'autres étapes, ce qui est tout particulièrement vrai pour les formations aux compétences clés : enjeu de sensibilisation (y compris des acteurs relais), de limitation de la stigmatisation...

Plus largement, les entreprises interrogées (monographies et entretiens complémentaires) mettent en avant **différentes difficultés que les stratégies de mobilisation tentent de contourner** :

- positionner un individu sur un niveau par rapport à un référentiel cible (notamment pour des formations portant sur la maîtrise des compétences clés) peut mettre en difficultés les personnes concernées : sentiment de honte, appréhension de la perception des collègues...
- proposer des formations métier peut susciter de la défiance, cela peut être perçu comme une remise en cause par l'entreprise des compétences professionnelles des salariés visés ;
- Les salariés les moins qualifiés ont pour une part significative d'entre eux quitté relativement tôt l'école et peuvent avoir rencontré des difficultés lors de leur parcours scolaire, aussi la formation professionnelle est souvent appréhendée négativement comme un « retour à l'école » ;
- Les salariés les moins qualifiés sont (pour partie) moins outillés pour analyser leurs besoins de compétences, ils ont une information moindre sur les évolutions à venir des métiers qu'ils vont devoir absorber, et ont en sus moins facilement accès à une discussion sur ces volets avec leur hiérarchie ;

- Indépendamment du risque de stigmatisation, certains employeurs interrogés lors des entretiens complémentaires évoquent le risque de perception d'un traitement de faveur à l'égard des salariés ciblés pour une formation, par rapport à leurs collègues.

 Illustration : Recyclage

Cette entreprise compte parmi ses effectifs une majorité de bas niveaux de qualification. Afin de développer l'appétence formation de ses salariés les moins qualifiés, qui n'étaient pas forcément à l'aise dans le cadre scolaire, et afin de leur redonner confiance en leur capacité à apprendre, le dirigeant propose une formation d'anglais. Néanmoins, au vu du caractère scolaire de la formation (e-learning avec devoirs à rendre), peu y participent et la formation n'aboutit pas... Il y a donc une véritable peur d'un retour à l'école et une défiance face à la formation.

 Illustration : Volaille 2

Dans le cadre de la démarche étudiée (formation en français _ « compétences clés en lettres » _ et mathématiques _ « compétences clés en chiffres ») il semblerait que ce soit surtout la capacité de conviction des salariés entre eux (et plus particulièrement de la DUP qui se qualifie elle-même de "grande goule", et qui nous est apparue comme leader reconnue), sur le principe du « si t'y vas j'y vais », qui ait permis de lever certaines réticences liées notamment à un sentiment de honte de la part des salariés visés. En parallèle, l'organisme de formation est intervenu dans le cadre de réunions d'information, auxquelles ont participé par groupes d'une quinzaine de personnes environ 130 des 200 salariés visés (en fonction du métier exercé). Parmi eux, une trentaine de salariés a manifesté un intérêt pour s'engager dans la démarche qui leur était proposée.

... et qui nécessite parfois une pluralité de modes d'interventions et d'acteurs

Pour mobiliser les salariés cibles, les entreprises mettent en œuvre **des actions de communication** (affiches, supports d'information...), désignent parfois des ambassadeurs parmi les professionnels de l'entreprise pour diffuser l'information auprès des managers de proximité et des salariés, évoquent les opérations de formation dans les entretiens annuels...

Dans le cas d'entreprises qui mettent en place des formations à titre expérimental en vue ensuite de les déployer, elles s'appuient sur la parole des salariés qui ont suivi la formation pour convaincre leurs collègues (**force de témoignage**).

Cette mobilisation **repose avant tout sur les fonctions RH de l'entreprise**, et parfois sur les managers. Le rôle des IRP en la matière apparaît relativement peu développé dans les ingénieries observées.

Les éventuelles difficultés conduisent souvent à une véritable **coopération entreprise / organismes de formation, en particulier pour les formations liées aux compétences clés**. Les organismes de formation peuvent organiser des informations collectives qui visent la mobilisation ou encore conseiller l'entreprise sur les modes de mobilisation de l'organisation et des encadrants (eux-mêmes relais de mobilisation) ; par ailleurs, leurs entretiens de positionnement sont souvent associés à des entretiens de « conviction ».

D'une manière générale, quel que soit le type de formation concerné, et le(s) critère(s) de ciblage choisi(s) par les entreprises des monographies, ces dernières ont accordé une **place très importante au volontariat** dans le processus de mobilisation des salariés cibles. Le volontariat peut être ouvert à l'ensemble d'une population potentiellement concernée et/ou sur la base d'un ciblage amont plus restrictif.

 Illustration : Logistique Grande Distribution 2

Dans cette entreprise où il n'y a pas ou très peu de perspective d'évolution, la mobilisation des salariés représente une véritable difficulté, en particulier pour les formations aux compétences clés. Ayant constaté que les salariés les moins qualifiés ne s'inscrivent pas en formation sans en avoir « parlé », l'entreprise a mis en place une organisation selon laquelle elle désigne pour chaque formation un « référent » parmi les chefs d'équipe et

les encadrants. Il est chargé d'aller « promouvoir » la formation auprès des équipes, et de mobiliser les salariés pour qu'ils s'inscrivent. La communication auprès des salariés se fait également dans le cadre d'entretiens avec la RH, et par voie d'affichage. Sur la formation compétences clés, le processus de mobilisation a été complété : l'organisme de formation propose en sus une séance d'information pour lever les réticences, expliquer et rassurer sur l'approche pédagogique, et ainsi mobiliser les salariés. Lors de cette séance « séminaire », les participants sont invités à participer par un système de vote interactif réalisé en collectif (quizz box sur tablette). Ce volet ludique contribue à la mobilisation, mais il permet également de pré-positionner les salariés. La deuxième année du dispositif, le site et les formateurs ont mis à contribution en complément des « ambassadeurs » choisis parmi les premiers stagiaires pour témoigner « l'idée est de créer un premier groupe avec des personnes positives qui partageront leur vécu, donneront envie à d'autres de participer ».

 Illustration : Commerce de Détail – Grande Distribution

Au sein du groupe, la mobilisation des salariés visés par la formation de lutte contre les incivilités (l'ensemble des hôtes et hôtesse de caisse pour démarrer) s'est faite comme souvent en cascade, dans le cas présent de l'organisme de formation interne vers les directeurs opérationnels (pour faire davantage le lien entre le projet de formation et l'activité professionnelle, l'OF a préféré s'appuyer sur eux plutôt que sur le réseau des RRH) aux niveaux des business unit puis des régions, puis vers les directeurs de magasins et les encadrants de proximité... Pour le directeur interrogé, quelle que soit la formation, « Le plus important c'est de donner du sens. (...) Notre boulot c'est presque de vendre la formation ! (...) Il faut faire du teasing ! ».

 Illustration : Résidence d'Accueil de Personnes Agées 2

L'entreprise définit chaque année des axes stratégiques. C'est sur cette base que sont arbitrées les besoins de formation exprimés dans le cadre des entretiens annuels et professionnels. Un catalogue de formations "maison" recensant les actions de formation stratégiques permet ensuite aux salariés de se projeter et de "demander" de la formation. L'entreprise est certifiée ISO, et la formation a fait l'objet dans ce cadre d'un process structuré depuis 2010.

3.2.3 La mobilisation de recettes pédagogiques adaptées aux publics, s'appuyant sur une diversité d'ingrédients

Les « recettes pédagogiques » en question sont de différentes natures. Elles renvoient à l'individualisation (notamment des enseignements) et au positionnement (des individus) associé, aux méthodes pédagogiques en tant que telles (notamment à l'approche inductive et au e-learning), mais également à « l'environnement formatif » (le collectif d'apprentissage, un formateur bienveillant).

Une recherche d'individualisation⁴⁵, à différents niveaux

Pour certains des acteurs interrogés en entreprises, l'individualisation est une des réponses pour faire face à l'hétérogénéité de « niveaux » des participants (en référence

⁴⁵ Selon l'AFNOR, l'individualisation de la formation se définit comme : « un mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle met à la disposition de l'apprenant l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son parcours de formation et à ses situations d'apprentissage. Elle prend en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme. »

Définitions déclinées dans le domaine de l'ingénierie de formation (Source : Modularisation, positionnement et individualisation des parcours / fiche technique n°15 Centre de ressources Etoile / région Centre, Lexique modularisation / CR PDL / service FTLV (janvier 2011) :

- **Elaboration d'un parcours à l'issue d'un positionnement.** Il s'agit de tenir compte de la diversité des acquis professionnels antérieurs et de s'adapter aux contraintes personnelles et professionnelles
 - o Le positionnement est l'élément clé du dispositif d'individualisation des parcours. Il a pour objectif d'orienter le demandeur vers le module, ou une combinaison de modules, lui permettant d'atteindre, en fonction de ses acquis et de ses possibilités, l'objectif qu'il s'est fixé.
 - o En ce sens, le positionnement est une prestation qui intervient après la sélection des candidats.
L'individualisation des situations d'apprentissage est un mode d'organisation des apprentissages permettant de valoriser et de respecter les stratégies et les rythmes de l'individu. Elle offre à l'individu la possibilité d'accéder à des ressources pédagogiques adaptées et à la médiation d'un professionnel.

notamment au niveau de formation initiale, mais aussi à un positionnement sur les compétences acquises/ à acquérir, fréquent sur les formations « compétences clés » (notamment) intégrés à des actions de formation collectives (au sens où elles concernent un collectif de stagiaires). La diversité de profils doit trouver une réponse pédagogique, et tout l'enjeu est de parvenir à l'atteinte des objectifs de chacun.

- **L'adaptation des parcours (contenu et/ou durée), suite notamment au positionnement des stagiaires :**

Les pratiques d'individualisation des parcours peuvent concerner tous les types d'actions, mais elles semblent plus abouties (et davantage à la main des organismes de formation) pour les actions « compétences clés ». Elles s'appuient alors largement sur un positionnement des individus, qui permet parfois de composer des groupes de « niveaux », et plus généralement d'adapter à chacun les objectifs de formation.

- Sur les formations compétences clés, les organismes de formation réalisent des positionnements initiaux et posent des objectifs de formation individuels, souvent contractualisés avec le stagiaire (contrat d'engagement personnel ou grille d'objectifs personnalisés). Ils proposent ensuite des séquences de formation qui alternent moments collectifs et individuels. Ils réalisent des bilans intermédiaires (voire contrôle continu) pour adapter les objectifs en continu, et enfin des bilans finaux pour mesurer les compétences acquises par chacun et l'écart à ses propres objectifs initiaux.
- Des pratiques notables (formalisées) ont également été repérées dans nos investigations concernant des formations « métiers », avec une intervention conjointe (simultanée ou successive) des organismes de formation et des acteurs de l'entreprise. Lorsqu'il y a un positionnement formalisé (pas systématique), il est souvent concomitant avec l'analyse des besoins (dans le cadre d'entretiens annuels ou professionnels par exemple), et mobilise dans plusieurs cas les encadrants (lesquels peuvent être professionnalisés dans cet objectif).

 Illustration : Serviette

Dans le cadre du programme CQP, les salariées de cette entreprise ont été positionnées sur le référentiel compétences en amont dans le cadre d'une mise en situation professionnelle (audit par l'OF). Des parcours individuels ont ensuite été définis et les formations se sont vraiment appuyées sur de la mise en situation, l'utilisation des machines de l'entreprise, de l'autocorrection...

 Illustration : Sous-Traitant Automobile

Le dirigeant de cette entreprise de chaudronnerie et carrosserie considère que ce n'est pas le rôle de l'entreprise d'organiser différentes sessions de formation pour un même « produit » selon les niveaux des salariés mais au formateur de s'adapter aux différentes personnes qu'il a en face de lui. Ainsi, lors d'une formation concernant l'utilisation d'un logiciel 3D, sur les salariés concernés, l'un d'entre eux, de plus bas niveau de qualification, a bénéficié d'une 1/2 journée complémentaire seul avec le formateur (à visée de ré-explication et d'approfondissement).

 Illustration : Propreté 1

L'action de formation proposée aux nouveaux embauchés (visant un titre professionnel et/ou un CQP) comporte un tronc commun figé, mais aussi des options pour adapter les modules aux caractéristiques du site où travaillent les salariés (par exemple un protocole propreté en milieux aquatiques si le chantier est une piscine). Le parcours prévoit également si besoin d'ajouter des options (permis de conduire, français langue étrangère (FLE) notamment), en fonction des besoins identifiés à l'issue du positionnement, et qui peuvent donner lieu à la mobilisation d'un autre organisme de formation.

- L'adaptation en continu des enseignements :

L'individualisation des apprentissages est majoritairement du ressort des équipes pédagogiques, qu'il s'agisse d'intervenants extérieurs (organismes de formation) ou de ressources internes (responsables pédagogiques, formateurs internes). Elle s'appuie notamment sur des contenus différenciés, en particulier dans les « exercices » ou les cas pratiques servant de support aux apprentissages.

Illustration : Construction – Gros Œuvre 1

La formation au socle de connaissances et de compétences dans le BTP a été organisée en interentreprises (collectif d'entreprises du secteur sur la région). Face à l'hétérogénéité des profils des stagiaires, en particulier concernant le niveau de maîtrise en français mais globalement dans tous les domaines, l'organisme de formation rencontré a cherché à individualiser au maximum les contenus de formation, même si chaque salarié suit le même nombre d'heures au final (249 heures dont 175 dispensées par cet organisme de formation). Ce principe d'individualisation se traduit de différentes manières selon les sujets traités et les enseignants. A titre d'illustrations, il peut s'agir de donner un même exercice à tous, mais avec un niveau d'exigence différent en fonction des profils ; ou bien trois niveaux d'exercices différents (faible, intermédiaire, niveau CAP), comme cela a notamment été le cas en français ; ou encore, des exercices différents pour chacun, adaptés au profil (niveau et environnement professionnel), comme en mathématiques. Le positionnement qui a été réalisé en amont de la formation (par le second organisme de formation partenaire), et qui portait notamment sur les dimensions techniques, est central dans le dispositif, pour construire des progressions pédagogiques adaptées aux besoins de chacun. A noter également que selon les matières, certains formateurs ont réalisé d'autres positionnements plus spécifiques et plus poussés, comme en informatique par exemple (pour l'anecdote, certains stagiaires ne savaient pas à leur arrivée allumer un PC).

Illustration : Logistique Edition

Cette filiale de distribution d'un groupe d'édition organise des sessions de formation initiale au CACES⁴⁶, avec l'intervention d'un formateur externe, qui connaît bien l'entreprise. En principe, la théorie se passe sur une journée. Or pour les deux tiers des personnes formées, il a fallu adapter la durée de la formation et rajouter une seconde journée (des personnes n'avaient jamais été formées depuis 20 ans).

Illustration : Commerce de Détail - Habillement

Cette entreprise vient en contre-exemple de l'individualisation des formations. En effet, lors d'une formation management reçue par la responsable et son adjointe (salariée moins qualifiée), le formateur n'a pas adapté son discours à un public pourtant différent. Dans ce cas de figure, l'assistante se sent « larguée » et en plus de cela elle « culpabilise » (considérant qu'elle peut éventuellement ralentir la formation des autres qui comprennent plus rapidement).

- Par ailleurs, certaines monographies soulignent une autre forme d'individualisation liée à **l'accompagnement individuel des bénéficiaires, connexe à la formation.**

En effet, certaines ingénieries associent au volet formatif un accompagnement individuel pour limiter les « freins d'ordre personnel ». Ces cas concernent principalement des formations qui visent l'intégration dans l'emploi, et plus largement les pratiques dans le champ de l'insertion (IAE⁴⁷ notamment) dans lesquelles il y a souvent « triangulation » entre accompagnement, formation, et activité professionnelle en entreprise. Dans les GEIQ ou dans les entreprises d'insertion, un rôle dédié est confié en la matière à des chargés d'insertion professionnelle ou autres chargés d'accompagnement socio-professionnels. Ces acteurs n'interviennent pas sur le volet proprement formatif et ne sont pas des tuteurs non plus. Ils « accompagnent » la personne dans son parcours, à la croisée de la situation de travail et de l'éventuelle formation. Se constitue alors un triangle

⁴⁶ Certificat d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité

⁴⁷ Insertion par l'activité économique

notamment dans les structures de l'IAE⁴⁸, avec une fonction aujourd'hui dédiée sur le volet accompagnement, en sus du volet tutorial et du volet formation formelle. Cela concerne également les salariés intérimaires, et parfois, cet accompagnement existe aussi en entreprise, notamment par le système de compagnonnage dans le bâtiment, qui n'a pas une unique vocation technique.

 Illustration : Interim Industrie

L'intérim a mis en place un système d'accompagnement des intérimaires, aujourd'hui coordonné avec les périodes de formation. Dans le cadre de l'ingénierie étudiée, le FASTT⁴⁹ et son accompagnement social (logement, santé, aide à la mobilité, garde d'enfants ...) sont présentés systématiquement aux intérimaires par les ETT et par le FAF TT. Pour le 3^{ème} groupe en formation, le PCI (Point Conseil Intérimaire) a été mis en place en partenariat avec le FASTT. Il s'agit d'un « outil proactif d'informations et de solutions » : le salarié intérimaire reçoit, par le biais de son agence d'emploi, un questionnaire à compléter en ligne sur sa situation actuelle. Un conseiller du FASTT le rappelle dans les 48 heures afin de lui apporter des informations précises sur les sujets qui le concernent et de répondre à ses questions. L'intérimaire connaît ainsi parfaitement l'offre FASTT en fonction de sa situation personnelle et peut ainsi mobiliser les services ciblés sur un délai très courts (mois de 48H).

 Illustration : Travaux Publics 1

Le contrat QUALITER (contrat de professionnalisation sur mesure dont la majorité de la formation est dispensée en interne) prévoit intrinsèquement un suivi tout au long du parcours de professionnalisation. L'organisme de formation assembleur du dispositif est responsable de la tenue de points de suivi (de l'avancement de l'apprentissage) qui se font en présence du salarié formé et de son tuteur : le salarié s'autoévalue sur sa maîtrise des compétences, le tuteur l'évalue de son côté, et l'Organisme de formation anime un échange sur cette base ; parfois il peut intervenir comme médiateur, en cas d'interprétation divergente, de malaise ou de tension, et même aller plus loin, jusqu'à un accompagnement social des salariés, lorsque ceux-ci vivent des difficultés extra-professionnelles, susceptibles d'impacter leur vie professionnelle. C'est un vrai plus perçu comme tel par les entreprises utilisatrices de QUALITER.

Le renforcement de l'expérientiel et des pédagogies non scolaires

Ce n'est pas une surprise mais le trait dominant de l'ensemble des formations est le fait de privilégier une pédagogie qui donne une place prépondérante à l'expérience déjà acquise (dans ou hors l'emploi ou la qualification visés)⁵⁰. C'est donc une approche inductive et non « hypothético-déductive » qui est employée par les formateurs, y compris pour les jeunes en intégration dans la vie active.

Les formateurs les plus appréciés sont des professionnels ayant une grande expérience (récente ou en cours) dans le domaine et qui savent « raconter » ou « faire raconter » des expériences vécues. C'est aussi en disposant d'une batterie de techniques et d'outils qu'ils arrivent à intéresser et à transmettre les savoirs ou savoir-faire : simulations, appui sur des situations concrètes, séquences par petits groupes, jeux de rôles, « brainstorming », récits, auto-évaluations (par les formés eux-mêmes)...

 Illustration : Construction Gros Œuvre 2

L'entreprise, qui avait conçu des modules expérimentaux de passerelles inter-métier s'est vue obligée, lors de la session test, de réajuster les contenus pour tenir compte du profil des stagiaires (une partie d'entre eux, issus de l'immigration, n'avait jamais été scolarisée) : elle a moins adapté les objectifs de formation que les modalités de formation, en intégrant plus de pictogrammes, d'échanges oraux, et d'exercices pratiques. Des formations complémentaires sont envisagées par la suite pour les salariés les plus en difficulté.

⁴⁸ Insertion par l'activité économique

⁴⁹ Fonds d'action sociale du travail temporaire

⁵⁰ Sans que ce soit spécifique au public des salariés les moins qualifiés, ce type d'approche pédagogique est considéré comme particulièrement bien adapté par les acteurs interrogés

 Illustration : Restauration Collective

La Responsable Formation du Groupe prône des valeurs formatives fondées sur l'andragogie⁵¹, et notamment beaucoup de mises en situation et de partage d'expérience entre professionnels, mais également des « challenges » individuels ou collectif, la conception de salles de formation qui ne soient pas des classes... Ses différents principes sont appliqués par les formateurs internes qui ont été formés sur le sujet, mais également par les prestataires externes qui travaillent pour le groupe (partie intégrante des cahiers des charges dans les achats de formation notamment).

Le recours au e-learning

Si le recours aux formations à distance, et au e-learning en particulier, demeure assez peu développé dans les entreprises françaises⁵² (où la culture « présentielle » est forte), il apparaît que les nouvelles modalités pédagogiques offertes par le développement du numérique sont du point de vue des utilisateurs que nous avons interrogés dans le cadre de la présente étude particulièrement bien adaptées à la formation des adultes, et notamment des salariés les moins qualifiés. Elles le sont d'autant plus qu'elles sont combinées avec d'autres modalités (tutorat et parfois présentiel en sus).

 Illustration : Commerce de Détail – Grande Distribution

Dans ce grand groupe, historiquement les formations sont organisées « sur sites déportés » : les salariés concernés de différents magasins (d'une enseigne) sont réunis dans un (ou plusieurs) magasin(s) choisi(s) par l'organisme de formation interne pour accueillir la formation présentielle ; les salariés doivent donc se déplacer pour aller se former, ce qui semble constituer pour certains un frein. Ces dernières années, les formations de type e-learning se sont développées, sous l'impulsion de l'organisme de formation interne. Pour le Directeur de magasin rencontré, cela présente plusieurs avantages : cela offre davantage de souplesse en termes d'organisation de la formation, ce qui est plus adapté à l'organisation des magasins (lesquels reprennent la main sur la logistique) ; cela permet de toucher plus facilement et plus rapidement l'ensemble des salariés concernés ; cela permet d'avoir immédiatement le feed-back des salariés stagiaires (les actions se déroulant dans le magasin, sous l'encadrement d'un manager qui peut questionner à chaud les participants).

 Illustration : Hôtel

Cette entreprise a mis en place des formations en e-learning afin que chaque salarié puisse bénéficier de formations à tout moment, hors temps de travail, et à son rythme. La mise en place du e-learning fait également suite à la Réforme que le directeur perçoit comme impactant à la baisse son budget formation. Son objectif est dans ce contexte de maintenir malgré tout ses pratiques de formation, dans la mesure où il considère que c'est un gage de qualité, de réussite et d'avantage concurrentiel.

 Illustration : Service à la Personne

Le groupe a modélisé des centres ressources qui sont en cours de déploiement au sein des agences (sites) volontaires. C'est l'aboutissement de travaux initiés en 2014, en premier lieu pour proposer une offre de formation « catalogue » en e-learning, modalité pédagogique souhaitée par les encadrants (concertés) car particulièrement adaptée à leurs intervenants (cibles) et aux sujets (contenu). Le principe des centres ressources repose sur le multimodal : ils combinent auto-formation (et auto-positionnement) en ligne, mise en pratique en agence, et mise en situation réelle tutorée chez les clients. La Directrice de la Formation croit tout particulièrement aux vertus du e-learning pour les publics les moins qualifiés (notamment les publics de niveaux 5 et infra 5), et l'une des salariées bénéficiaires témoignait en ce sens : « J'ai une mémoire visuelle donc la partie sur l'ordinateur avec la vidéo je retiens bien ». Si l'ingénierie pédagogique conçue prévoit de démarrer par le e-learning et de poursuivre par la mise en situation (en agence ou chez le client en tutorat), l'organisation des intervenantes et les plannings ne le permettent pas toujours. C'est ce dont témoigne une assistante ménagère : « une fois j'ai commencé par le tutorat et j'ai fait l'ordinateur l'après-midi, du coup j'ai perdu du temps le matin, mais l'après-midi j'ai tout de suite pris conscience de mes erreurs ».

⁵¹ L'andragogie désigne la science et la pratique de l'éducation des adultes

⁵² D'après le baromètre Cegos sur la formation, réalisé en avril et mai 2015 dans cinq pays (France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne et Italie) la France est en retrait dans la démarche de digitalisation de la formation. Ainsi par exemple, 65 % des salariés espagnols disent avoir bénéficié d'une formation e-learning, contre seulement 29 % des Français.

L'environnement formatif au service des apprentissages

- **L'appui sur le collectif** pour dynamiser les apprentissages et mobiliser les individus : les salariés constatent que chacun a besoin d'apprendre (rassurant et motivant), tout en apprenant de leurs pairs.

 Illustration : Volaille 1

Dans l'entreprise Volaille 1, un encadrant de proximité qui a été positionné sur un groupe « compétences clés » dans lequel étaient également positionnées certaines personnes de son équipe explique s'être montré très offensé et réticent au départ. En cours de formation, il a pris conscience qu'il pouvait apprendre tout en accompagnant les apprentissages des autres stagiaires. Il s'est senti valorisé... et a développé un rapport d'une autre nature avec ses collègues.

- **La capacité du formateur à s'adapter au public cible dans une posture bienveillante** : au-delà de l'ingénierie et du lien organisme de formation/entreprise, l'importance de la qualité du formateur (dans sa relation au salarié) est très largement soulignée. Si elle est très fréquemment mentionnée comme étant la source principale de la qualité de la formation par les bénéficiaires, elle est moins valorisée par les représentants des entreprises. Cette qualité tiendrait essentiellement à la nécessaire posture « bienveillante » du formateur qui se doit d'être doté d'une forte proximité « humaine » avec les salariés les moins qualifiés, ces derniers étant en effet souvent inhibés ou réticents face à la formation : il convient de casser le rapport supposé de maître-élève.

 Illustration : Travaux Publics 2

Dans l'entreprise « TRAVAUX PUBLICS 2 », un formateur du centre de formation interne explique que les fondements de la pédagogie proposée dans les formations du groupe s'appuient sur une articulation permanente entre les apprentissages techniques et la structuration d'une « relation bienveillante » à l'autre : « le formateur doit construire une relation bienveillante pour construire la confiance pour inscrire la personne dans une dynamique d'apprentissage, il n'est pas un sachant tout puissant qui doit apprendre quelque chose à un stagiaire ; il doit avant tout donner l'envie d'apprendre, et ensuite partager avec le stagiaire son savoir et ses expériences, et se nourrir aussi de cet échange ». Cette approche est présentée comme d'autant plus indispensable pour des stagiaires de premiers niveaux, « a fortiori qui ont connu des fêlures, des accidents de vie : il faut qu'ils sortent d'une posture de retrait ou de défiance, qu'ils se mettent à s'interroger, qu'ils osent prendre une posture candide... car participer, c'est déjà apprendre ».

3.2.4 La recherche fréquente de la « bonne formule » pour organiser la formation, en articulant au mieux différentes composantes

D'une manière générale, l'organisation au sens large est perçue comme un élément majeur pour construire l'appétence des stagiaires pour la formation, et pour favoriser les apprentissages. L'organisation recouvre dans la pratique observée différentes dimensions, qu'il s'agisse de la durée des formations, de leur périmètre (inter/intra), de leur localisation (dans ou hors de l'entreprise), de leur temporalité (dans ou hors temps de travail), des intervenants (internes/externes), ou encore de la modularisation :

La bonne durée : des formations plus longue que la moyenne au regard des objectifs visés, mais avec une recherche d'optimisation

Contrairement aux pratiques « courantes » des entreprises en matière de formation des salariés, en particulier des salariés les moins qualifiés, la durée des formations étudiées dans le cadre des monographies est relativement longue : plus de 70 heures (deux

semaines) de formation dans une majorité de cas, bien que cette donnée soit extrêmement variable (de quelques heures à plusieurs dizaines de jours) d'une ingénierie à l'autre. Cette particularité est évidemment liée à la nature des formations étudiées, et au poids significatif en leur sein des formations qualifiantes et des formations visant l'acquisition des compétences clés.

Il est cependant intéressant de noter que dans plusieurs situations, les acteurs ont exprimé une préoccupation visant à réduire la durée des formations. Si cet objectif renvoie pour certains plutôt à un enjeu financier (optimisation des ressources), d'autres mettent également en avant l'optimisation de la durée comme une condition de réussite, pour mobiliser plus facilement, pour maintenir une motivation et une dynamique au fil du parcours, ou encore pour permettre un déploiement à grande échelle. Pour les formations qualifiantes, cette recherche de la « juste durée » se traduit en particulier par des parcours modulaires (cf supra), par la prise en compte des acquis antérieurs et de la situation réelle de travail. Pour d'autres formations, le multimodal ou le recours à de nouvelles modalités pédagogiques constitue une source d'optimisation.

 Illustration : Industrie Prothèses

Dans l'entreprise « INDUSTRIE PROTHESES », l'ensemble des formations visant l'acquisition des CQPM A (opérateurs orthoprothésistes) et B (façonniers prothésistes) est dispensé sur les postes de travail. A leur entrée dans le processus de qualification, les salariés se voient désigner un tuteur pour l'ensemble de la formation. Il doit organiser l'acquisition des compétences du salarié, en fonction de ses besoins, en mobilisant les situations de travail utiles. Il peut assurer la formation sur poste lui-même ou mobiliser d'autres salariés. Puisque la formation est réalisée sur poste de travail, le rythme et le nombre d'heures sont indicatifs : ils s'adaptent en fonction du temps disponible ou de la capacité de la personne à acquérir les compétences de manière plus ou moins rapide. Dès l'entrée en formation, le parcours est cependant cadré, chaque module est détaillé et planifié, même si ce n'est pas toujours respecté (les plannings sont réactualisés à chaque trimestre).

 Illustration : Interim Industrie

A l'origine de l'ingénierie étudiée, le travail temporaire faisait le constat du caractère globalement mal adapté des formations qualifiantes existantes au contexte des entreprises et au profil des intérimaires : des parcours longs, alors que les publics sont peu enclins à s'investir longtemps en formation (d'autant que l'offre de formation s'appuie encore peu sur les missions d'intérim comme espace d'apprentissage) et qu'ils ont une expérience professionnelle à valoriser. Le FAF TT a travaillé, avec les agences d'emploi et les organismes de formation, à un tronc commun de formation réduit (210h au lieu de 450h pour un parcours classique vers les diplômes ciblés) qui peut permettre d'acquérir le diplôme, en alternance avec des missions. Ce tronc commun peut être complété, en fonction des besoins individuels, d'éventuels modules complémentaires ou spécifiques et d'un temps de mission avant passage du titre.

Le bon périmètre : le choix affirmé de l'intra

Bien que pouvant s'avérer plus coûteux (pour les formations externes, en fonction du nombre de participants), l'intra est largement plébiscité par les entreprises (aussi bien dans les monographies qu'au travers des entretiens complémentaires). Il s'agit de formations « ad hoc » construites spécifiquement pour un ou plusieurs salariés d'une entreprise, par opposition aux actions dites interentreprises qui regroupent des stagiaires issus d'entreprises différentes (ou « formations catalogues »). La dimension intra correspond selon les ingénieries étudiées au périmètre d'une entreprise (une entité juridique composée d'un ou plusieurs établissements) ou d'un groupe (au sens large, y compris les réseaux d'entreprises).

La formule permet d'adapter (« personnaliser ») le contenu à l'entreprise et à ses spécificités, et par conséquent de renforcer l'ancrage des apprentissages aux situations de travail réelles vécues par les bénéficiaires (cf supra). Elle permet également de développer l'implication des professionnels de l'entreprise sur les dynamiques de formation ou d'acquisition de compétence, approche qui apparaît pertinente pour les

apprentissages dans bien des cas. L'intra permet enfin dans certains cas de pallier à une problématique de manque d'offre de formation existante efficace ou suffisamment adaptée/ réactive.

 Illustration : Atelier Tricot

Dans cette petite entreprise familiale de confection de vêtements de maille haut de gamme, toutes les formations ont lieu en intra, pour s'appuyer sur les réalités professionnelles des salariés (machines spécifiques, normes propres...) pour favoriser les apprentissages. Dans la confection, il n'y a pas de filière de formation initiale et pas de vivier dans la région d'implantation de l'entreprise, laquelle se doit par conséquent de recruter sans exigence d'expérience et de former directement les nouveaux collaborateurs sur leur lieu de travail.

Le bon lieu : des approches privilégiant l'entreprise comme lieu de formation

Les formations étudiées dans le cadre des investigations se sont déroulées le plus souvent au sein des entreprises, plutôt dans des lieux dédiés (rarement en situation productive – cf supra).

Le fait de devoir se déplacer jusqu'à un autre lieu de formation (par exemple les locaux de l'organisme de formation) peut parfois être considéré comme un frein, en particulier pour les salariés les moins qualifiés (problématiques de mobilité) ; ce frein est d'autant plus important semble-t-il que l'entreprise est déjà « isolée » (hors cœur d'agglomération).

A contrario, choisir de réaliser la formation en dehors de l'entreprise peut s'avérer tactique pour « sortir les salariés » de leur lieu de travail : l'organisme de formation comme lieu « neutre », voire le trajet comme support d'apprentissage (repérage dans l'espace et le temps). De même, dans plusieurs ingénieries observées, on constate la délocalisation de la formation dans d'autres lieux de travail (des lieux de formation « tournants » entre différents établissements d'une même entreprise ou au sein d'un groupe), avec une parole sur les vertus de la découverte d'autres environnements et de la mobilité.

Le bon moment : une formation partie intégrante du temps de travail, parfois programmée en fonction de contraintes extérieures

Les entreprises quelles qu'elles soient (monographiées ou ayant fait l'objet d'entretiens complémentaires) privilégient la réalisation des formations pendant le temps de travail. Si pour certaines entreprises c'est une « non question » (en particulier lorsqu'il s'agit de formations s'inscrivant dans le parcours d'intégration ou d'évolution professionnelle des salariés concernés), pour d'autres c'est le résultat d'un choix conscient (pour favoriser l'adhésion des salariés).

De même, des contraintes organisationnelles peuvent à la marge amener les entreprises à organiser les formations en dehors du temps de travail.

On peut cependant noter que pour certaines situations particulières (formation visant l'accès à l'emploi, intervenants pour lequel le temps de travail est du temps fléché en prestation chez le client, salariés travaillant en horaires décalés...) cette notion de « dans le temps de travail » peut être considérée comme « relative ».

Par ailleurs, dans certains autres cas très particuliers, des contraintes extérieures ont amené les entreprises à programmer les formations à une période bien définie, en lien avec une certaine saisonnalité de l'activité : en amont du démarrage d'une saison, lors d'une période de moindre activité (contraintes économiques, ou problématique météorologique par exemple – cf infra).

 Illustration : Propreté 1

Pour l'organisation des parcours de qualification (AS2⁵³ et/ou AMC⁵⁴), notamment pour les nouveaux salariés, lieu et moment de la formation sont deux éléments essentiels pris en compte par l'entreprise et l'organisme de formation partenaire. En termes d'horaires et de calendrier, les formations sont organisées sur 1 à 2 demi-journées par semaine, en fonction des horaires des salariés sur les sites, en essayant de tenir compte de ces contraintes temps pour la composition des groupes : « On détermine un jour qui convient à tout le monde, toujours le même. Ça change tout pour ceux qui ne sont pas véhiculés, qui ont des contraintes de garde d'enfant... ». En termes de localisation, aujourd'hui toutes les formations assurées par l'organisme de formation partenaire (même pour des salariés d'autres entreprises) se font au sein des locaux de «PROPRETE (1)», locaux qu'il loue : « Aujourd'hui le fait de venir à «PROPRETE (1)» c'est une reconnaissance pour les salariés [qui viennent au siège, croisent l'encadrement...] » (formatrice). Le fait que le site soit accessible aux transports en commun est important, mais cette condition est insuffisante pour des salariés dont le lieu de résidence (et le chantier) est très éloigné. C'est notamment ce qui a amené l'entreprise à délocaliser une formation : « Cette année, on a rentré beaucoup de chantiers dans la Loire, alors on a pris des locaux et on a mis en place une formation d'1 jour par semaine, de manière délocalisée sur St Etienne. Comme on avait un chantier dans une école, on faisait une formation chez eux, et en contrepartie on leur faisait le nettoyage, le décapage... (...). C'était parfait, y avait toutes les machines, et ils étaient formés sur leur site. ».

 Illustration : Sécurité

Cette entreprise a fait des choix organisationnels différents pour la formation de ses salariés en poste (pour l'obtention du CQP leur permettant d'accéder à la carte professionnelle) : la formation s'est déroulée sur 4 semaines en continu au sein de l'organisme de formation, et pendant la formation le salarié était remplacé sur son site de rattachement ; par ailleurs, la formation était « de jour », précision importante dans le secteur de la Prévention sécurité : les deux salariés interviewés, qui travaillent habituellement de nuit, témoignent que la formation a bouleversé leur rythme habituel (la première semaine de formation est perçue comme une semaine d'adaptation du corps au rythme alterné nuit/ jour, ensuite le nouveau rythme est pris).

Le bon intervenant : le choix de l'externalisation dépend notamment de la nature des formations et des ressources disponibles

Ce qui ressort des entretiens complémentaires réalisés auprès d'employeurs, c'est que la formation informelle ou non formelle, notamment d'adaptation au poste, est plutôt assurée en interne (ce que confirment les pratiques « courantes » d'une grande partie des entreprises monographiées), tandis que les formations formalisées sont confiées à des intervenants extérieurs, ce qui est automatique (contraint) pour les formations obligatoires, lesquelles pèsent significativement dans les pratiques formation (cf supra).

L'analyse des monographies, centrées sur des pratiques d'ingénieries de formation repérées et identifiées comme remarquables (donc a fortiori structurées), confirme la place prédominante des formations externes. C'est notamment le cas des formations aux compétences clés (qui nécessitent davantage que les formations métiers une réelle expertise pédagogique), mais également des formations diplômantes ou de certaines formations qualifiantes dont l'enseignement (et la certification) ne peut être assuré que par des organismes « habilités ».

Cependant, parmi les grandes entreprises et les groupes monographiés, quelques-uns ont structuré un organisme / service⁵⁵ de formation interne leur permettant d'assurer tout ou partie des formations visant notamment leurs salariés les moins qualifiés.

⁵³ titre professionnel d'agent de service niveau 2

⁵⁴ CQP Agent machiniste classique

⁵⁵ Sans nécessairement disposer d'un numéro de déclaration d'existence en qualité de prestataire de formation

Enfin, dans un certain nombre de cas particulièrement intéressants, on a pu observer une chaîne d'interventions, plus ou moins construite, avec l'implication conjointe (simultanée ou successive) d'organismes de formation et d'acteurs de l'entreprise.

 Illustration : Métallurgie - Précision

Dans cette entreprise spécialisée dans le traitement de métaux, la formation est effectuée uniquement en interne car le métier étant « en voie de disparition », aucun organisme de formation ne peut dispenser de formation dans ce secteur. Par conséquent, la formation est dispensée par les salariés les plus expérimentés qui se répartissent, selon leur niveau d'expertise et d'ancienneté, sur les 32 modes opératoires que revêt ce métier.

 Illustration : Bailleur Social 2

Plusieurs constats sont à l'origine de la création d'une école de formation interne dédiée aux agents de résidence : un manque d'appétence pour la formation de ce public, et un accès souvent limité à la formation ; un manque de reconnaissance et de valorisation des compétences nécessaires pour exercer le métier ; mais également une offre de formation sur le marché (principalement le CAP Gardien d'immeuble) ne correspondant pas au cadre d'emploi d'agent de résidence au sein de la structure ; et une politique qualité interne exigeante qui doit être relayée sur le « terrain » par les agents de résidence. C'est aussi ce qui a amené l'entreprise à créer une certification « maison » qui corresponde réellement au métier d'agent de résidence tel qu'il est exercé en son sein, en partant de la fiche de poste et en identifiant les compétences clés à détenir pour pouvoir exercer le métier. Au final, la certification d'agent de résidence compte 5 modules : Le diagnostic technique ; Le chauffage ; Les ascenseurs ; La gestion de la relation client ; Les échanges de bonnes pratiques. En complément de cette qualification, l'école interne propose d'autres modules de formation, permettant aux agents de résidence d'acquérir/de renforcer leurs compétences sur des activités importantes du métier, en lien avec leur évolution professionnelle (ex : Techniques de nettoyage, Remise de clés, Astreinte...), mais également de se former au-delà des compétences exigées sur le poste (assermentation, sauvetage et secourisme au travail, sécurité incendie, informatique bureautique...).

Ce que l'on retient	L'ensemble des développements qui précèdent attestent que :
	Les solutions de formation des salariés les moins qualifiés
	• Sont plurielles (formations obligatoires, d'adaptation à l'emploi, certifiantes, « compétences clés ») et se structurent souvent comme des combinaisons (d'objectifs de formation, de logiques, de structuration, de dispositifs ou de modes de formation. • Sont articulées au travail⁵⁶: dans le repérage des besoins, les objectifs de formation, les contenus et supports de formation, l'organisation des formations et l'implication des professionnels de l'entreprise. • Tiennent compte des enjeux et écueils attachés à la formation de ces publics les moins qualifiés: mobilisation des salariés, principes pédagogiques (notamment l'individualisation et la référence à l'expérience), modalités organisationnelles.

⁵⁶ Et non pas au seul poste dans une logique d'adaptation.

4. Les entreprises qui forment les salariés les moins qualifiés cumulent intérêt à agir et capacité de faire

4.1 Les enjeux de l'entreprise déterminent largement le profil des bénéficiaires

4.1.1 Des enjeux de différentes natures

Les entreprises qui forment leurs salariés les moins qualifiés le font toujours pour répondre à leurs enjeux. Cependant ces enjeux sont de différentes natures, et conduisent à développer différents types de formations (cf supra). Par ailleurs, dans l'expression des entreprises, ces enjeux et intérêts à agir sont pluriels et se croisent bien souvent. Ils ne sont pas toujours explicitement formulés, ils le sont rarement en amont des formations, et ne le sont pas toujours a posteriori (lors de nos échanges). Enfin, certains enjeux sont davantage « affichés » que d'autres, en fonction du prisme stratégique ou opérationnel auquel veut se référer l'entreprise, et selon les interlocuteurs questionnés.

Enjeu 1 : Répondre aux besoins « immédiats » de l'activité et garantir un niveau de performance et de qualité (approche conjoncturelle et court-termiste)

C'est l'enjeu majoritairement mis en avant, notamment par les employeurs interrogés dans le cadre des entretiens complémentaires : les besoins de l'activité sont déterminants pour initier une formation, qu'il s'agisse de former pour honorer une commande, ou d'adapter les salariés à l'évolution de leur poste liée à l'introduction d'un nouveau logiciel, d'une nouvelle machine, l'arrivée d'un nouveau client, etc.

Par ailleurs, pour ces entreprises la formation est souvent un moyen de développer la polyvalence des salariés, au service notamment de la performance ou de l'adaptation à une nouvelle organisation.

Enfin, les entreprises sont amenées à former leurs salariés les moins qualifiés pour garantir ou développer l'efficacité et la qualité des activités professionnelles qu'ils exercent, permettant de répondre aux besoins du marché (et indirectement de le développer en visant la satisfaction client). Cette dimension est davantage présente dans certaines des monographies produites.

Illustration : Bailleur Social 1

La formation est l'un des volets du plan stratégique d'amélioration de la qualité de services de la structure (tout comme la création d'une nouvelle direction, ou de nouveaux outils) : en formant ses gardiens, « BAILLEUR SOCIAL 1 » entend améliorer leurs compétences sur l'entretien des parties communes ou encore le traitement des réclamations, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de services rendue par lesdits gardiens.

Illustration : Métallurgie - Précision

Cette entreprise spécialisée dans le traitement des métaux propose à tous ses salariés les mêmes formations afin de maximiser la polyvalence des équipes et d'uniformiser les compétences. Le but étant qu'en cas d'absence ou d'indisponibilité, les salariés puissent se remplacer entre eux pour répondre à une commande. Les salariés reçoivent donc une formation selon leurs compétences manquantes. Ce système permet de s'adapter aux commandes et aux fluctuations de l'activité et d'éviter les périodes de creux.

Illustration : Hôtel

Etant sur un marché hautement concurrentiel (hôtellerie), cette entreprise propose des formations aux salariés les moins qualifiés en considérant qu'un salarié bien formé, dynamique, compétent, avec une bonne estime de soi et de son travail, constitue un atout pour l'entreprise et est un gage de réussite. Même si les tâches réalisées ne nécessitent pas forcément d'approfondissement, l'entreprise considère que l'apprentissage du rapport au

client (par exemple) ou l'estime de soi feront la différence avec d'autres entreprises du secteur qui n'investiront pas dans la formation de leurs salariés les moins qualifiés.

 Illustration : Parc de Loisirs

C'est clairement l'enjeu de qualité de service qui a orienté l'entreprise sur cette démarche de professionnalisation de ses effectifs saisonniers, même si cette action s'inscrit pleinement dans l'accord collectif du Groupe en faveur des salariés saisonniers. Le leitmotiv « service client » de l'entreprise, traduit par un objectif « TGS » (Très grande satisfaction) des visiteurs, se concrétise notamment par un suivi extrêmement régulier de deux indicateurs : un audit externalisé de la satisfaction client, et la notation obtenue sur Tripadvisor. Pour certains acteurs de l'entreprise interrogés, la formation des futurs saisonniers au travers de la POEC a très certainement contribué à l'augmentation, ou du moins au maintien, de ces indicateurs.

Enjeu 2 : Satisfaire aux obligations de l'entreprise, en particulier en matière de sécurité (des salariés ou des consommateurs-usagers) et de qualité (normes ou exigences règlementaires ou conventionnelles)

Les formations s'imposent parfois à l'entreprise, dans une logique de mise en conformité par rapport à une norme de référence, laquelle peut exiger de former, voire de qualifier tout ou partie du personnel. Certains secteurs d'activité sont plus concernés que d'autres, c'est notamment le cas des établissements de santé, des industries agro-alimentaires ou encore de la prévention sécurité.

Le respect d'engagements pris dans le cadre du dialogue social, et notamment des NAO⁵⁷, peut également constituer une norme de référence justifiant d'agir en faveur des salariés les moins qualifiés.

 Illustration : Association Handicap

L'« ASSOCIATION HANDICAP » a signé en 2008 un accord d'entreprise qui prévoyait le positionnement de l'ensemble des Agents de Services Logistiques de niveau 1 (ASLN1) sur un niveau 2 (ASLN2), en contrepartie du suivi d'une action de 120h de spécialisation dans le métier. En 2009 tous les ASLN1 ont basculé sur un niveau 2, avec l'engagement de suivre la formation requise, mais deux ans plus tard cet engagement n'était toujours pas honoré. Engager une formation pour les agents des services logistiques permettait donc à l'entreprise de décliner les engagements de l'accord collectif.

 Illustration : Résidence d'Accueil de Personnes Agées 1

L'établissement est confronté fréquemment à un renouvellement d'une part importante de ses effectifs, principalement sur les bas niveaux de qualification (Aides-soignants, ASH faisant fonction, agents de cuisine, agent de blanchisserie...), du fait notamment de la pénibilité du travail, et de la structure des contrats. Confrontée à des problématiques de recrutement, l'établissement est parfois amené à recruter des personnes avec un profil assez éloigné (sans expérience professionnelle réelle dans le secteur) des exigences standards du secteur liées à l'exercice de fonctions en milieu hospitalier. En effet, il existe un nombre de protocoles importants à respecter en lien notamment avec la prévention du risque infectieux. C'est ce qui a amené « RESIDENCE D'ACCUEIL DE PERSONNES AGEES (1) » à systématiser un parcours d'intégration de 4 jours pour tous les nouveaux agents, avec des modules de 2 à 3 heures, selon leur poste, sur les thèmes suivants : manutention des malades, pathologie Alzheimer, douleur et fin de vie, hygiène, diététique...

Enjeu 3 : Anticiper et accompagner les transformations des emplois ou des métiers, pour préserver l'activité et sécuriser les parcours professionnels (approche prospective et structurelle)

Si cette dimension n'a pas été spontanément évoquée par les employeurs interrogés lors des entretiens complémentaires, l'impact des mutations économiques sur les emplois, les métiers et les compétences, et/ou des enjeux de pénibilité, ont clairement conduit certaines entreprises des monographies à développer la formation des moins qualifiés. Cet enjeu recouvre lui-même plusieurs objectifs en fonction de contextes particuliers :

- **Permettre aux salariés de continuer à exercer un métier qui évolue en adaptant leurs compétences à ces évolutions.**

⁵⁷ Négociations annuelles obligatoires

- **Faciliter les mobilités, voire les reconversions** inter-métiers, inter-entreprises ou inter –secteurs, quand la structure des emplois évolue (métiers en développement versus métiers menacés) ou pour certaines organisations travaillant avec des publics spécifiques, en particulier dans l'IAE ou l'Intérim, ou dans le cadre d'engagements issus du dialogue social, ou encore dans des secteurs particulièrement exposés à l'usure professionnelle.
- **Favoriser les changements et l'innovation** (dans les modes de production, d'organisation, les outillages...), **ou développer de nouveaux marchés.**

 Illustration : Construction Gros Œuvre 2

L'entreprise a vu ces dernières années diminuer les commandes qui mobilisent un de ses secteurs d'activité et donc une partie de ses métiers. Dans le même temps, les besoins sur d'autres secteurs et d'autres métiers sont croissants. Ce contexte a conduit l'entreprise à chercher à encourager les mobilités entre métiers, notamment pour les salariés les moins qualifiés. Elle a dans ce but retravaillé la cartographie des emplois et élaboré un référentiel de compétences. Ce référentiel est un support pour l'analyse des compétences individuelles, l'accompagnement des parcours, mais aussi pour la conception d'actions de formation « passerelles » inter-métiers.

 Illustration : Entreprise Adaptée

Lorsque le groupe s'oriente vers des activités nouvelles de GED (Gestion Electronique de Documents), il anticipe les difficultés de certains des salariés de « ENTREPRISE ADAPTEE » pour se positionner sur ces activités nouvelles, du fait notamment de leur faible niveau de qualification, de leur manque d'autonomie, mais également d'un encadrement « pas toujours en mesure de les accompagner à de tels changements ».

 Illustration : Métallurgie Robinetterie

Cette entreprise fabriquant des articles de robinetterie est un contre-exemple. En effet, le directeur général considère que le métier ne change pas et qu'il est facile à exercer. Par conséquent, il ne forme pas les salariés les moins qualifiés qui effectuent « les tâches manuelles de premier niveau » et investit l'intégralité de l'enveloppe formation pour les salariés qualifiés. Face à cela, les salariés les moins qualifiés se plaignent de ne jamais recevoir de formation et se sentent désavantagés par rapport au reste de l'entreprise. Cette pratique crée des tensions entre les salariés.

Enjeu 4 : Faire face à un besoin de main d'œuvre, conjoncturel (nouveau marché) ou récurrent

Les entreprises qui ont besoin de main d'œuvre peuvent être amenées à former leurs futurs/nouveaux collaborateurs, en amont de leur recrutement ou en période d'intégration. Elles forment alors pour :

- **Recruter des personnes dont les compétences sont adaptées à leurs besoins** : c'est le cas notamment des métiers dits en tension, pour lesquels les entreprises peinent à trouver sur le marché des candidats qualifiés, et/ou lorsque l'entreprise doit faire face à un développement conséquent ou rapide d'activité (nouveaux marchés).
- **Attirer des profils intéressants**

 Illustration : Industrie Prothèses

L'entreprise constate une réelle pénurie sur le marché du travail de profils formés qui pourraient être recrutés : le CAP Orthoprothésiste n'est dispensé que dans peu d'endroits en France, les promotions sont restreintes et les personnes formées sont peu mobiles géographiquement, sans compter que nombre d'élèves souhaitent poursuivre au-delà du CAP ou du DT (Diplôme de technicien prothésiste-orthésiste). Les candidats que l'entreprise recrute ne sont donc souvent pas formés au métier. Se pose alors la question des modalités permettant de les amener au niveau de compétences nécessaire pour exercer leur activité professionnelle en respectant les standards de professionnalisme définis par l'entreprise qui a pour ce faire créé sa propre école de formation.

 Illustration : Mécanique Précision

Le dirigeant de l'entreprise cherchait à recruter sur des postes de production, principalement sur le métier de fraiseur, mais sans trouver sur le marché du travail de candidat répondant à ses exigences, en matière d'expérience professionnelle notamment ou de formation. Il mobilise alors la POE et le contrat de professionnalisation pour former sur mesure ses futurs salariés et ainsi répondre à ses besoins de main d'œuvre.

Enjeu 5 : Fidéliser et motiver les salariés les moins qualifiés (la formation comme outil de management)

Cette préoccupation a notamment été exprimée par les employeurs lors des entretiens complémentaires, plus particulièrement en termes de motivation des salariés les plus anciens, ou de résolution de problématiques individuelles (de type maintien dans l'emploi d'une personne menacée d'inaptitude). Si cela ne constitue certainement pas l'enjeu principal des ingénieries étudiées dans le cadre des monographies, certaines de ces entreprises ont cependant évoqué des intérêts à agir relativement proches, en matière par exemple de cohésion dans l'entreprise, de valorisation des salariés les moins qualifiés auprès d'autres fonctions dans l'entreprise...

Illustration : Sous-Traitant Automobile

Dans cette entreprise, la plupart des formations concernent de la formation obligatoire sécurité dans l'atelier (travail en hauteur, SST) et des remises à niveau d'habilitations. L'entreprise refuse de stigmatiser les salariés les moins qualifiés – que le PDG nomme « les compagnons » - car ce sont eux qui « font vivre l'entreprise ». Par conséquent, l'entrée en formation ne dépend pas du niveau de qualification et l'entreprise est même attentive à mélanger les profils au sein des groupes en formation. La dernière formation au logiciel de dessin industriel 3D a été suivie par un cadre, un agent de maîtrise et un ouvrier. Le fait de leur proposer de la formation au même titre que les autres crée une cohésion dans l'entreprise.

Illustration : Recyclage

Afin de garantir à ses salariés de bas niveaux de qualification un épanouissement personnel, afin de leur redonner confiance sur leur capacité à apprendre, le dirigeant a proposé une formation « anglais » à ses salariés les moins qualifiés. Cette formation, totalement déconnectée de l'activité professionnelle qui ne nécessite pas l'usage de l'anglais, est uniquement proposée dans le but d'aider les salariés à se rendre compte qu'ils sont capables d'apprendre des choses qui n'ont pas de rapport direct avec leur métier. Cette démarche s'attache à développer l'empowerment des salariés.

Illustration : Commerce de Détail - Sport

Cette entreprise investit considérablement dans la formation et propose à tous ses salariés, quels que soient le niveau et le poste occupé, un catalogue de formations qu'ils peuvent mobiliser à tout moment. L'enjeu est double pour l'entreprise : la pérennisation de la relation avec le salarié (qui peut gravir les échelons), et l'image véhiculée de l'entreprise (laquelle concourt au palmarès des entreprises où il fait bon travailler).

4.1.2 Des « intérêts à former » qui orientent le ciblage des bénéficiaires

Le ciblage est ici entendu au sens du choix de la catégorie de salariés visés par la formation.

Les ressorts du ciblage sont variés, et relèvent d'une approche par le besoin de l'entreprise et/ou par le besoin des individus

Les critères de ciblage ne sont pas en tant que tels (sauf exceptions) liés au niveau de qualification des salariés (en référence notamment à un niveau de formation initiale ou au positionnement dans les classifications de la convention collective).

De façon très schématique, on peut distinguer :

- **Une entrée par l'emploi et le travail : ciblage de la catégorie de salariés concernés**
 - Salariés exerçant un emploi ou un métier en transformation (sécurisation des parcours)
 - Salariés exerçant un emploi ou un métier à enjeux (de qualité, de performance)

- Salariés exerçant un emploi ou un métier concerné par un engagement ou une obligation de formation ou de qualification
 - Actifs en capacité d'occuper un nouveau poste (candidats au recrutement)
 - Actifs ou salariés répondant aux critères d'éligibilité des dispositifs (financiers) de formation mobilisés
- **Une entrée, moins fréquente, par l'individu et ses difficultés : ciblage du (ou des) salarié(s) concerné(s)**
- Salarié en difficultés par rapport à la maîtrise des compétences clés
 - Salarié menacé d'inaptitude, ou fortement exposé à la pénibilité
 - Salarié dont les compétences ou la qualification sont insuffisantes au regard du poste occupé
 - Salarié dont les compétences ou la qualification sont insuffisantes au regard d'un poste cible (évolution professionnelle)
- **Une entrée par la problématique - le projet : un ciblage relativement indépendant de l'emploi ou du métier exercé ou visé**

 Illustration : Comité d'Entreprise Grand Groupe

La formation compétences clés a été initiée au départ suite à l'identification d'un besoin individuel (constat de ses difficultés à s'inscrire dans une démarche VAE, en même temps que de dysfonctionnements dans son activité professionnelle). D'autres salariés ont ensuite été associés au groupe, la responsable sachant depuis un moment qu'ils avaient également besoins de réacquérir certaines compétences clés. Les fonds de l'OPCA fléchés sur illettrisme permettent de déployer rapidement la formation. Les salariés acquièrent des compétences et font part de leur grande satisfaction, mais sans réelle implication de l'encadrement de proximité (susceptible notamment de favoriser le lien entre les acquis de la formation et les situations de travail), l'opération demeure un « one shot ».

 Illustration : Fabrication Articles Caoutchouc

Dans cette entreprise spécialiste de la fabrication de gants isolants pour électriciens, le Dirigeant est personnellement contre l'idée de former prioritairement les salariés les moins qualifiés (contre le principe d'un ciblage défini selon la qualification de l'individu). Selon lui, la formation professionnelle en entreprise doit accompagner les salariés motivés et impliqués, comme récompense à leur engagement, et non pas se substituer aux carences de l'Education Nationale.

 Illustration : Sécurité

Depuis 2009, les agents de sécurité ne sont légalement habilités à exercer que s'ils sont détenteurs d'une carte professionnelle délivrée notamment aux titulaires du CQP APS⁵⁸. Après avoir satisfait à cette obligation pour ses nouveaux collaborateurs, l'entreprise a voulu mettre en conformité son effectif en poste (et recruté avant 2009), ayant identifié que 60 d'entre eux n'étaient pas qualifiés au regard de la réglementation en vigueur. C'est cet enjeu qui a défini la cible visée, sachant que l'entreprise a ensuite proposé (sur un principe de volontariat) la formation aux 60 salariés ; dans le même temps, refuser aurait été synonyme d'auto-exclusion puisque la certification est obligatoire...

Les acteurs du ciblage : un rôle clé de l'entreprise (surtout Direction et DRH, avec l'appui parfois des managers)

L'entreprise est l'acteur principal du ciblage. Plus précisément, le ciblage est plutôt de la responsabilité de la Direction ou des acteurs RH, mais les managers de proximité peuvent également être sollicités pour conseiller les décideurs (en lien avec l'analyse des besoins réalisée à l'occasion des entretiens annuels et/ou professionnels), et/ou pour « recruter » des stagiaires pour certaines opérations de formation.

Quand le ciblage s'appuie sur une analyse des compétences disponibles, en particulier pour les approches par l'individu, les encadrants, voire les organismes de formation sont davantage associés.

⁵⁸ Agent de prévention et de sécurité

Lorsque le ressort principal du ciblage est une entrée par l'emploi occupé ou le métier exercé, ou par projet, les entreprises n'expriment pas de difficulté particulière. Et même pour les formations « socle », la difficulté que rencontrent certaines entreprises ne se situe pas au niveau du ciblage (lequel reste relativement informel et « empirique ») mais bien de la mobilisation des salariés ciblés (cf supra) : de par leur connaissance des salariés, les acteurs mobilisés estiment souvent savoir qui est en difficulté ou pourrait l'être du fait d'un déficit de compétences en la matière.

Enfin, lorsque les projets de formation concernent des personnes extérieures à l'entreprise (logique de recrutement), des acteurs « externes » sont directement impliqués dans le ciblage des bénéficiaires (GEIQ, Pôle emploi...).

A noter que les acteurs conseil externes (ou internes-externes _ cf infra), s'ils n'opèrent pas le ciblage, peuvent aider et conseiller l'entreprise en la matière.

4.2 Des conditions nécessaires au développement de la formation des salariés les moins qualifiés

Pour agir, l'entreprise doit avoir pleinement conscience du **lien entre enjeux stratégiques et besoins de compétences**, et le structurer. Cette approche stratégique de la formation (lien activité/développement des compétences/formation) nécessite pour l'entreprise de réunir plusieurs conditions :

4.2.1 *L'impulsion et le portage stratégique de la formation au niveau de l'entreprise*

Le portage stratégique du projet est essentiel pour les ingénieries concernant les salariés les moins qualifiés, dans la mesure où cette population est rarement au cœur de préoccupations de l'entreprise, sauf si les salariés les moins qualifiés constituent le cœur de métiers de l'entreprise (au regard de leur volume/part et/ou des emplois occupés) ou un enjeu actuel (transformation des emplois, évolution des métiers...).

Les démarches étudiées se sont toutes appuyées sur l'un et/ou l'autre des deux types de leviers suivants :

Une culture d'entreprise ou la conviction du dirigeant

Dans les TPE et PME, c'est surtout la vision du dirigeant qui comporte et peut avoir un effet d'entraînement pour initier des formations à destination des salariés les moins qualifiés. Cette conviction du dirigeant peut être facilitée par son implication dans des instances ou organisations professionnelles (mandats dans des CPNE, au CA d'un organisme de formation...).

Dans certaines organisations, c'est une véritable culture d'entreprise qui prône un management des et par les compétences, en lien avec la conviction du dirigeant actuel, ou en héritage d'une Direction passée.

 Illustration : Travaux Publics 1

L'entreprise se déclare « entreprise citoyenne » et l'illustre sur 3 axes : Démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), Proactivité sur les politiques environnementales, et Insertion de publics en difficulté - accueil ||

de stagiaires. Le Dirigeant a foi dans l'humain : « Jusqu'au chef de chantier, peu important les diplômes, ce qui compte, c'est avant tout la personnalité et l'envie de travailler. Après, c'est la responsabilité de l'entreprise de former. ». Un système qui semble fonctionner puisque les conducteurs de travaux d'aujourd'hui sont les apprentis d'il y a 15 ans. Le dirigeant est par ailleurs impliqué très activement dans les instances de représentation de sa branche, notamment sur les champs emploi-formation.

 Illustration : Propreté 1

Dans cette entreprise, la conviction de l'intérêt de la formation (en vue d'une qualité de services, mais aussi en tant que responsabilité sociale par rapport à une population salariée peu voire pas qualifiée), portée par le dirigeant, est relayée par la chaîne d'encadrement. De l'avis d'une inspectrice interrogée, c'est une situation relativement « exceptionnelle » dans ce secteur : « Ils [les salariés] sont au top, gâtés, j'ai jamais vu une entreprise comme ça qui oblige presque les salariés à faire de la formation. Je vois j'ai des salariés qui font une formation, qui demandent à évoluer, ça leur est accepté. Ici c'est la politique de la société, on s'engage à le faire, franchement c'est bien. Les formations langue et permis de conduire, franchement ils ont de la chance ».

L'existence d'une dynamique de développement RH, portée par un siège ou une tête de réseau

Dans les plus grandes entreprises ou les réseaux, le rôle déterminant d'impulsion et de portage stratégique est plutôt assuré par une Direction ou un service. L'absence de structuration RH portant une vision stratégique du développement des compétences est bien identifiée comme un frein au développement de la formation des salariés les moins qualifiés dans les plus petites entreprises (interrogées dans le cadre des entretiens complémentaires).

 Illustration : Construction Gros Œuvre 2

Dans l'entreprise « CONSTRUCTION gros œuvre 2 », la mise en place d'un service de développement RH au sein de la RH, et aux côtés de la direction formation, permet de structurer des dynamiques emplois formation nouvelles.

Des IRP dont le rôle n'est majoritairement pas déterminant dans l'initiative et le déploiement de formations pour les salariés les moins qualifiés

Quels que soient les modes d'organisation RH des entreprises, le rôle des IRP en matière d'impulsion et de portage de démarches « compétences » n'a pas été déterminant dans les entreprises interrogées. Les IRP sont rarement apparues comme des moteurs aux moments de l'analyse du besoin, de la conception de la réponse formation ou du déploiement de la démarche. Néanmoins les IRP que nous avons pu interroger ont dans tous les cas soutenu les initiatives de formation en faveur des salariés les moins qualifiés.

 Illustration : Industrie Prothèses

A « INDUSTRIE PROTHESE », les IRP sont informées et consultées conformément aux obligations légales. Il n'existe pas de commission formation au sein du CE, ce dernier étant toujours consulté dans son intégralité. La direction n'a jamais rencontré d'avis défavorable et constate que ce qui développe les compétences des salariés et favorise le maintien dans l'emploi est très largement soutenu.

Dans quelques cas, les ingénieries de formations ont été déclinées des engagements sur les négociations annuelles obligatoires (notamment sur la pénibilité qui mobilise particulièrement ces dernières années les IRP) ou dans le cadre d'accord d'entreprise.

 Illustration : Métallurgie Groupe International

« METALLURGIE GROUPE INTERNATIONAL » a mis en place une action de formation destinée à l'ensemble des ouvriers du site. L'action a pour origine, le constat fait au début des années 2000 d'une absence de règle systématique pour le passage d'opérateur de fabrication à opérateur professionnel. Des formations maison ou parfois des promotions après une certification interne étaient ressenties comme frustrantes ou injustes par certains. C'est ce qui a conduit les partenaires sociaux du site et le responsable de la formation de l'époque à prendre appui sur les certifications de branche de la métallurgie, les CQPM et en particulier le CQPM EAPI (équipier autonome de production industrielle) pour définir le passage d'O1 à O2.

 Illustration : Logistique Grande Distribution 2

Dans cette entreprise, l'organisation de formations qualifiantes a d'abord répondu à une demande des partenaires sociaux : l'accès au CQPI agent logistique a été inscrit comme un des axes de l'accord pénibilité car il doit faciliter les parcours professionnels et limiter la répétitivité des tâches et la pénibilité associée, tout en répondant à un besoin de plus forte polyvalence sur les sites, et à des enjeux croissants d'employabilité dans un contexte socio-économique évolutif.

4.2.2 **Un minimum de capacité de repérage et d'analyse des besoins de formation (moins spontanément exprimés par les salariés les moins qualifiés)**

Le développement de démarches de formation bénéficiant aux salariés les moins qualifiés nécessite d'amplifier l'identification et l'analyse des besoins en compétences (et de formation associée) dans la mesure où l'expression « spontanée » de besoins par cette population est très peu développée (ce qui est considéré comme un frein par la plupart des acteurs).

Cette analyse du(des) besoin(s) renvoie concrètement à 3 niveaux d'intervention que les entreprises, selon leurs ressources internes, n'ont pas toujours les moyens de structurer conjointement :

- **Analyse des emplois et des besoins en compétences liés aux emplois** (approche collective, parfois dans une perspective GPEC) : Analyse des emplois et de leur évolution, analyse du travail, construction de référentiels (métiers, compétences...), système de classification intégrant une dimension compétences-qualification...
- **Analyse des besoins individuels en compétences et/ou en mobilité/parcours** : Entretiens annuels ou professionnels et plus largement dialogue encadrants / salariés, traitement des insatisfactions clients, évaluations en situation de travail, tests au recrutement ou auto-évaluation.
- **Capitalisation des demandes individuelles de formation** : Exploitation de fiches de remontées d'attentes-besoins, entretiens annuels ou professionnels

Certaines entreprises ont développé des process formels d'analyse en continu des besoins en compétences, tandis que d'autres (pas uniquement les plus petites) sont dans des fonctionnements plus informels, et se limitent pour certaines au recueil et à l'analyse des besoins de formation (exprimés par les managers ou leurs collaborateurs).

La fonction d'analyse des besoins en compétences dans l'entreprise s'appuie parfois sur des acteurs « externes » (conseil, organisme de formation, ingénieurs de formation dans les OPCA ou dans les réseaux / sièges) qui proposent (ou sont missionnés pour) des approches diagnostic, mais aussi sur des analyses du travail, des ingénieries d'analyse des besoins en compétences ou de construction de référentiels métiers compétences (qui servent ensuite de base pour le développement de référentiels de formation).

 Illustration : BTP Groupe

Pour un groupe comme « BTP GROUPE » qui se développe par succession de chantiers, la mobilité professionnelle est un enjeu important. Cela explique les efforts en cours dans le groupe pour définir des outils facilitant la mobilité professionnelle : élaboration de référentiels emplois-compétences avec une emphase sur les compétences transversales ou les compétences techniques spécifiques transposables d'un domaine professionnel (lié à un type de chantier) à un autre. Ces efforts doivent permettre également de définir avec plus de pertinence des parcours formatifs adaptés à ces évolutions. Une telle démarche est de type gagnant-gagnant : elle rend l'entreprise plus « agile » et les salariés plus assurés du maintien dans l'emploi.

 Illustration : Volaille 2

Pour palier un déficit de remontée structurée des besoins de formation via le management (pas d'entretiens individuels formalisés), le RRH a tenté de centraliser la démarche : sur la base d'orientations / priorités de l'entreprise, il a adressé un mois un questionnaire avec les bulletins de paye, afin de recueillir l'expression des besoins de formation ; les retours ont été très faibles, à peine de 10%. Interrogée sur ses projets de formation, une des salariées exprime clairement ne pas savoir quels sont ses besoins... Dans le cadre de l'ingénierie étudiée (formation en français et mathématiques), le management de proximité a contribué au repérage des "signes" présumant de déficit en compétences clés (analyse des besoins) dans leurs relations quotidiennes : à titre d'exemple, ont été citées des sollicitations de salariés auprès de leur chef d'équipe pour remplir des papiers administratifs ou composer des numéros de téléphone pour des appels privés.

 Illustration : Chimie Groupe

Dans cette entreprise, les nombreux temps d'échanges organisés dans le cadre du management individuel ou collectif (s'il existait depuis de nombreuses années, l'outillage RH a été renforcé avec l'obtention de la norme ISO) sont particulièrement propices à la remontée (l'expression) et l'analyse des besoins. D'un point de vue individuel, chaque salarié bénéficie d'un entretien professionnel et d'un entretien d'évaluation tous les 2 ans (entretiens successifs). Annuellement il participe également à un « tour d'équipe individuel ». En complément, l'entreprise a mis en place des tours d'équipe collectifs (entre équipes du matin, de jour, et de nuit) qui permettent au management hiérarchique de repérer les problèmes, les réussites et les pistes d'amélioration continue en passant en revue 23 items. Enfin, certains autres entretiens sont organisés en cas de besoin (non systématiques) comme l'entretien d'incident ou l'entretien de mobilité.

 Illustration : Sous-Traitant Automobile

Dans cette entreprise, le directeur général tient le rôle d'encadrant de proximité. Proche des salariés et en contact quotidien avec eux, il sait où en sont les compétences collectives de ses équipes, et les écarts avec d'éventuelles compétences nouvelles à apporter pour répondre aux commandes. Grâce à cela, il ne formalise pas le plan de formation, mais « l'a en tête ».

 Illustration : Maintenance Industrielle

Dans cette entreprise, les entretiens individuels et la remontée des besoins de formation sont effectués par une entreprise sous-traitante qui transmet ensuite les besoins à l'équipe RH. Cette externalisation est une conséquence de la réforme de la formation professionnelle, vécue comme générant une charge de travail supplémentaire que l'entreprise ne peut pas absorber.

 Illustration : Logistique Edition

Cette entreprise, filiale logistique d'un grand groupe d'édition, a évolué dans le repérage et l'analyse des besoins de formation de ses salariés. En effet, jusqu'à présent, l'entreprise avait peu de moyens pour recenser les besoins ou recueillir les souhaits des collaborateurs. L'entreprise détectait les besoins lorsqu'elle se confrontait à une situation de maintien dans l'emploi, ou en réaction dans l'urgence suite à une évolution non anticipée dans la tenue d'un poste... Or, désormais l'entreprise dispose d'un nouveau support d'entretien annuel, et deux nouvelles collaboratrices du service RH vont travailler avec les chefs d'équipe sur l'identification des besoins de formation indépendamment et au-delà des attentes exprimées. A l'avenir, il est prévu de construire un véritable plan de formation, avec également des campagnes de promotion, notamment sur le socle de connaissances et de compétences.

4.2.3 Une capacité d'identification et de mobilisation des solutions de financements, internes ou externes

Les ingénieries étudiées dans les monographies (les discours des employeurs interrogés dans le cadre des entretiens complémentaires sont relativement imprécis en la matière) ont été financées par différents fonds, avec dans certains cas une pluralité de financements (liée notamment à la combinatoire de dispositifs – cf supra) :

- les fonds des OPCA liés aux dispositifs Contrats de professionnalisation ou POE (en lien avec Pôle emploi) ;
- les fonds mutualisés de certains OPCA au titre du plan de formation
- des appels à projets :
 - mutations économiques ou chômage partiel (du FPSPP ou des DIRECCTE, voire des Régions)
 - socle ou illettrisme (FPSPP),

- des ADEC⁵⁹ ou ATEC⁶⁰ (DIRECCTE)
- le CICE (crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi)
- Le budget « plan de formation » de l'entreprise
- Les fonds propres de l'entreprise (hors budget plan de formation)

Par ailleurs, au fil du temps (pour les ingénieries récurrentes) les pratiques des entreprises en la matière ont pu évoluer, que ces évolutions soient contraintes (arrêt de dispositifs / programmes de financement externe) ou choisies (notamment pour « reprendre la main »).

 Illustration : Logistique Grande Distribution 2

Après avoir financé les premières sessions de formation « compétences clés » sur les fonds mobilisés par son OPCA auprès du FPSPP (appels à projets illettrisme et assimilés), l'entreprise a décidé de « reprendre la main » (recherche d'indépendance par rapport aux évolutions des financements externes) en mobilisant, à partir de 2013 – 2014, les fonds du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) qui comporte un volet formation-employabilité.

 Illustration : Résidence D'accueil de Personnes Agées

Jusqu'en 2015, la structure versait sa contribution à son OPCA et attendait de celui-ci qu'il soutienne ses projets avec des fonds mutualisés et autres financements complémentaires. L'entreprise limitait ses ambitions en termes de formation aux budgets disponibles auprès de son OPCA. Suite à une année « blanche » (aucun soutien de l'OPCA en 2015), l'entreprise a revu son approche : le Plan a été construit au regard de ses besoins réels, comme levier de mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

 Illustration : Service à la Personne

Toute l'ingénierie du dispositif à l'origine de la modélisation des centres ressources (estimée à 3000 heures de travail sur 2 ans) a été autofinancée par le groupe dans une logique d'investissement, plus précisément par l'adhésion versée à l'organisme de formation interne par les agences ouvrant un centre ressources (en complément des budgets légaux et conventionnels en matière de formation professionnelle). Pour les futures salariées (candidates présélectionnées en phase de recrutement), le dispositif est principalement financé dans le cadre de la PMSMP (en lieu et place de l'EMT). Pour les bénéficiaires « salariées » en poste, le dispositif est en quelques sortes cofinancé par le groupe (budget plan de formation) et par les agences (sur leurs frais de fonctionnement) : ces dernières déterminent en autonomie, dans le respect de leur quota maximum d'heures rémunérées mais non facturées (heures sans prestation), le "forfait" d'heures de tutorat (pour les temps de mise en situation).

4.3 Des facteurs favorables au développement de solutions pertinentes de formation pour les salariés les moins qualifiés

Si certaines conditions doivent nécessairement être réunies par les entreprises pour engager des actions en faveur de leurs salariés les moins qualifiés, l'analyse des pratiques des entreprises fait également apparaître plusieurs facteurs facilitant ces démarches, et contribuant de notre point de vue à leur efficacité.

4.3.1 L'importance d'un déclencheur

Il y a très souvent un ou plusieurs « déclencheurs » contribuant à la prise de conscience de l'entreprise sur le besoin de compétences, et/ou l'incitant à apporter une réponse formation à un besoin qu'elle identifiait, et/ou permettant d'identifier une solution financière pour mener à bien son projet (notamment pour les projets « compétences clés »).

⁵⁹ Actions de Développement des Emplois et des Compétences

⁶⁰ L'action territoriale « emploi et compétences » (ATEC) s'inscrit dans la logique du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi

Ces déclencheurs sont de différentes natures, et peuvent être externes et/ou internes à l'entreprise.

Souvent, c'est un événement survenant dans (ou impactant) l'activité ou l'organisation des RH qui est déterminant...

- un nouveau marché qui nécessite de recruter du personnel qualifié ;
- un marché qui s'épuise ou un site qui ferme, impliquant de penser les mobilités ;
- une réglementation nouvelle (qualité, sécurité...) qui implique de rendre les salariés capables (compétences ou qualification) de la respecter ;
- un accident, un dysfonctionnement ou une perte de productivité qui conduit l'entreprise à prendre conscience de certaines compétences non disponibles ;
- une concurrence accrue qui implique de développer la performance et l'innovation ;
- une problématique individuelle rencontrée par un salarié : difficulté à s'adapter à une nouvelle organisation du travail ou machine, problématique d'inaptitude posant la question d'un changement de poste... ;
- la perspective de départ en retraites (massifs ou de personnes détenant des compétences clés pour l'entreprise) qui implique de transférer des compétences ;
- les négociations avec les IRP dans le cadre du dialogue social ;
- etc.

 Illustration : Serviette

Face à une concurrence internationale très forte, ce groupe a fait un vrai pari qualité en maintenant sa production en France (coût du travail et charges fixes élevés) ; il importait qu'il soit justifié par un niveau minimum de compétences accompagnant la montée en gamme nécessaire des produits. Dans un contexte de vague de départs à la retraite en 2014-2015 de plusieurs ouvrières expertes et d'une nouvelle à venir (anticipée), le Responsable de Production du principal site de confection français a mis en évidence un enjeu crucial de transmission des savoir-faire pour maintenir collectivement un niveau de qualification et d'expertise élevés dans l'entreprise, en faisant monter le niveau moyen de compétences, en développant la polyvalence et en recrutant et formant de nouvelles ouvrières en remplacement des salariées partantes.

 Illustration : Atelier Couture

Cette entreprise rencontre la même problématique. Anticipant le départ à la retraite de 20% de l'effectif de production expérimenté, l'entreprise a pris la décision d'organiser progressivement leur remplacement. Elle a mis en place un plan d'action ambitieux consistant dans l'embauche de 10 nouvelles recrues, formées et intégrées dans un premier temps par voie de POE et de Contrat de Génération, avant d'être tutorées par des salariées expérimentées.

 Illustration : Fruits 1

À l'origine de l'ingénierie étudiée dans cette entreprise, un événement climatique a fortement impacté le niveau d'activité et par conséquent la situation économique de l'entreprise. Dans ce contexte, le dirigeant s'est personnellement investi pour soutenir ses salariés, et a largement mobilisé les acteurs institutionnels et opérationnels de l'emploi et de la formation, en particulier son OPCA (plus gros financeur de la démarche), pour l'aider à mettre en œuvre un programme de type « former plutôt que licencier ». C'est ce qui a permis aux salariés les moins qualifiés, représentant 70% de l'effectif salarié, de bénéficier sur la période de récession d'activité de différentes formations tout en restant salariés et donc rémunérés.

... au même titre que la rencontre avec un acteur externe et/ou la découverte d'un dispositif ou financement spécifique

Si l'opportunité financière constitue un véritable levier de passage à l'action, notamment pour les plus petites entreprises, nous avons relativement peu observé d'effet levier des politiques et dispositifs initiés ces dernières années par les partenaires sociaux, hormis

sur les formations « compétences clés » dans le cadre de l'appel à projets du FPSPP et, dans une moindre mesure, les dispositifs de type « former plutôt que licencier » (soutenus par le FPSPP, mais aussi certaines Régions).

Par contre, la rencontre avec un acteur externe, et notamment un organisme de formation ou l'OPCA, a été dans plusieurs cas déclencheur de la conception et/ou du déploiement d'une ingénierie de formation bénéficiant aux salariés les moins qualifiés.

 Illustration : Interim Industrie

Dans le cas de de « INTERIM INDUSTRIE », c'est bien un acteur externe à l'entreprise, le FAF TT, qui propose une ingénierie (de projet).

 Illustration : Logistique Grande Distribution 2

Dans l'entreprise « LOGISTIQUE GRANDE DISTRIBUTION 2 », l'OPCA est venu présenter en 2011 l'opportunité ouverte par les fonds du FPSPP pour élaborer des formations « compétences clés » pour les salariés les moins qualifiés. « On nous a dit qu'il y avait un million pour faire de la formation ». L'entreprise a saisi l'opportunité pour lancer un programme sur les compétences clés : s'il n'y avait pas de réelle demande de formation pour les publics ne maîtrisant pas les savoirs de base (essentiellement des agents d'entretien, employés de magasinage et préparateurs de commandes), plusieurs constats pouvaient être dressés de difficultés au sein de l'entreprise liées à ce déficit de compétences.

 Illustration : Mécanique Précision

Pour « MECANIQUE PRECISION », le besoin avait été identifié par la direction., et ce sont les opportunités de financement (POE + contrat de professionnalisation) ainsi que les acteurs (principalement un GEIQ) qui ont véritablement permis à l'entreprise de passer à l'action.

Focus sur les enjeux de la réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014) ⁶¹, du point de vue des acteurs interrogés (principalement entreprises et organismes de formation), sur les ingénieries de formation en entreprises et leurs effets sur les salariés les moins qualifiés

1) Lors des investigations, les acteurs ont fait part de plusieurs inquiétudes :

- Certaines entreprises qui avaient une pratique structurée de réponse formation à la demande des salariés⁶², dont les moins qualifiés, disent qu'elles révisent cette pratique dans un contexte où la mobilisation du compte personnel de formation (CPF) est désormais associée à des formations certifiantes (plus longues), ne répondant d'ailleurs pas nécessairement aux besoins exprimés par ces salariés.
- Une partie des entreprises (formatrices ou pas) interrogent les nouveaux principes de financements, et certaines (sans nécessairement comprendre les ressorts de ces évolutions) mettent en cause la difficulté accrue d'accès aux fonds mutualisés ; c'est le cas notamment de la période de professionnalisation, dont les conditions d'accès ont été resserrées en matière de durée et de validation de la formation, et pour laquelle les modalités de financement par l'OPCA ont pu être revues (ces changements pénaliseraient les salariés les moins qualifiés qui en bénéficiaient par le passé).
- Concernant les entretiens professionnels, certaines des entreprises interrogées dans le cadre des entretiens complémentaires (hors entreprises ayant des pratiques « remarquables » et ayant fait l'objet de monographies) déclarent que leurs pratiques ne changeront pas sur le fond, qu'elles aient eu l'habitude ou pas de réaliser des entretiens par le passé.

⁶¹ Les rencontres avec les entreprises se sont déroulées à une période (automne-hiver 2015-2016) dans laquelle les enjeux et les conséquences de la réforme de la formation professionnelle (2014) n'étaient pas encore réellement appropriés par tous les acteurs opérationnels, ce qui ne permet pas, à partir des constats de terrain, de tirer des enseignements solides de l'articulation entre la réforme de la formation et les enjeux de formation des salariés les moins qualifiés. Quelques paroles d'entreprises et d'organismes nous semblent néanmoins devoir être partagés.

⁶² Elles acceptaient les demandes de formation, non nécessairement liées aux enjeux de l'entreprise, en les finançant via le DIF notamment ; dans certains cas, les entreprises suscitaient même l'expression de la demande en faisant la promotion de formations accessibles au travers du DIF.

- *Le lancement de la certification CléA et les parcours associés, qui rencontrent un réel intérêt du fait de l'articulation proposée entre reconnaissance et acquisition de compétences, interroge encore les acteurs sur plusieurs points:*
 - *quid des ingénieries ad hoc en articulation avec le travail et l'organisation des entreprises si l'enjeu est celui de la certification individuelle ? Les branches adapteront-elles suffisamment ce socle pour que le lien travail/compétences transversales se structure au mieux ? Les entreprises qui avaient investi et adapté leurs objectifs en fonction de leurs propres enjeux travail ou emploi seront –elles partantes pour des parcours visant l'ensemble des compétences socle ? ;*
 - *Quid de l'accès à ce socle pour les salariés les plus fragiles et de premiers degrés de compétences ? Quels financements des parcours vers le socle pour eux ?*

2) Plusieurs aspects de la réforme semblent néanmoins venir nettement à l'appui des dynamiques de formation en faveur des salariés les moins qualifiés :

- *En premier lieu, le renforcement de l'obligation concernant les entretiens professionnels⁶³ : du point de vue des acteurs, ces entretiens vont faciliter l'expression des besoins des salariés, notamment ceux qui ne bénéficiaient pas jusqu'alors d'entretiens individuels réguliers formalisés avec leurs hiérarchiques directs ; par ailleurs, l'obligation de l'employeur de veiller à l'employabilité de ses salariés, réaffirmée au travers du bilan régulier (tous les 6 ans) associé aux entretiens professionnels, invite les entreprises à repenser leurs pratiques en matière de formation de certains salariés, en particulier ceux qui n'en bénéficiaient pas ou peu.*
- *Par ailleurs, les réflexions initiées dans le cadre de la réforme sur le périmètre de la formation formelle (qui ont été prolongées par l'expérimentation FEST), entendent répondre aux besoins de meilleure articulation travail / formation, et de développement des approches combinatoires.*
- *Au-delà de la seule réforme de 2014, les dispositifs déployés ces dernières années en déclinaison des différentes réformes de la formation professionnelle entendent décroisonner les pratiques des entreprises, des institutions publiques d'une part et paritaires d'autre part et déployer opérationnellement, sur les territoires et par secteur d'activité, des dynamiques de continuité professionnelle.*

4.3.2 L'implication du management opérationnel (encadrement de proximité)

Comme évoqué précédemment, **l'implication des managers joue un rôle particulier pour la formation des salariés les moins qualifiés**: elle permet notamment de faire l'articulation avec le travail et ainsi de donner du sens aux apprentissages, sens que les salariés les moins qualifiés voient moins facilement seuls que d'autres catégories de salariés. Mais plus largement, les encadrants de proximité peuvent être réellement moteurs des démarches, et ce en intervenant à plusieurs titres :

- Analyse du besoin, notamment au travers des entretiens annuels, mais aussi et surtout en analysant l'activité de leurs équipes au quotidien : compétences requises vs compétences acquises, contribution aux travaux d'élaboration de référentiels métiers-compétences...
- Contribution à la conception de la réponse formative : leur implication à cette étape est d'autant plus forte quand le processus de formation / professionnalisation s'appuie sur les situations de travail.

⁶³ Désormais obligatoires tous les 2 ans dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, pour tous les salariés

- Mobilisation des salariés cibles, en valorisant l'intérêt et les retombées attendues de la formation et en adaptant l'approche aux éventuelles réticences identifiées.
- Transmission des compétences (Tuteur et/ou formateur interne) : au cœur des démarches d'apprentissage (démarches de formation interne très adossées aux situations de travail), notamment pour l'intégration/adaptation au poste, et/ou à l'issue pour faciliter la transposition des compétences acquises en formation en situation de production.
- Evaluation (positionnement amont, validation à l'issue).

Les entretiens complémentaires auprès d'employeurs confirment que le déficit de management de proximité (faiblement développé, et/ou peu outillé notamment pour l'analyse des besoins) constitue un véritable frein au développement de démarches de formation.

C'est pourquoi **l'appropriation du projet d'une entreprise par ses managers de proximité** est présentée par les acteurs comme une étape importante. Cette appropriation se fait par divers canaux et à diverses échelles :

- Implication des managers dans la définition du contenu et des modalités pédagogiques et organisationnelles de la formation : s'appuyer sur leur expertise autour des questions de « comment vont s'opérer les apprentissages et leur transfert en situation ? » permet de les mobiliser dès la phase de conception de l'ingénierie.
- Présentation du projet de formation (ou mieux, d'une formation qui porte ses fruits sur un site) lors de séminaires inter-DRH ou inter-directeurs dans un groupe ou un réseau, ou directement auprès des encadrants de proximité.
- Formation de ces encadrants aux éléments de langage utiles à l'appropriation et à la diffusion du projet par les parties prenantes, mais également dans certains cas pour leur apporter des compétences complémentaires pour contribuer à la réalisation du projet (avec une ingénierie spécifique, mais articulée à celle de la formation visant les salariés les moins qualifiés)

 Illustration : Logistique Grande Distribution 2

Les formations compétences clés ont été déployées en 1^{er} lieu à la faveur d'un financement FPSPP illettrisme, sans qu'une demande pour ce type de formation n'ait émergé du terrain auparavant. Il a été décidé d'organiser une session d'information / formation des RH de sites, pour les aider à trouver des éléments de langage (ne pas parler d'illettrisme, partir des besoins du métier), et à cibler les salariés bénéficiaires (« les chefs d'équipe savent qui sait lire et écrire, appuyez-vous sur eux pour mieux cibler »). Les exploitants restaient cependant réticents à « sortir de la production » les salariés pendant 70h. Il a en conséquence été décidé de commencer par une session test sur un site. Les retours de cette formation ayant été très positifs (satisfaction des salariés, qui gagnent en confiance, acquisition des compétences ciblées comme « prioritaires » par 5 salariés sur les 6 ; impact sur les situations de travail mentionnées par les chefs d'équipe), la communication sur cette session test a ensuite été particulièrement soignée, pour provoquer le besoin et l'envie d'autres sites. Depuis, la formation est inscrite dans les formations prioritaires du groupe et se déploie sur plusieurs sites.

4.3.3 La capacité de conception, et de portage (pilotage) opérationnel du projet de formation

La conception de l'ingénierie de projet

Les ingénieries de projets impliquent la désignation et l'animation du réseau des acteurs, des étapes et des ressources nécessaires au projet de formation.

Ces ingénieries sont le plus souvent conduites en interne de l'entreprise :

- soit au niveau groupe ou réseau (si dynamique expérimentale ou de déploiement),
- soit sur un site (si dynamique d'action isolée)
- soit en lien entre un site et son groupe/réseau

Elles peuvent être également être proposées par un acteur externe (OPCA, organisme de formation, GEIQ) et sont souvent dans ces cas associées à une ingénierie de parcours vers l'emploi ou à une ingénierie pédagogique. C'est notamment le cas des projets « compétences clés » et des opérations concernant le recrutement.

Le pilotage opérationnel du projet

Le pilotage relève bien sûr en premier lieu de la responsabilité de l'entreprise. Les projets qui semblent se déployer aisément et devenir stratégiques (parce qu'utiles) ont désigné un acteur une charge du pilotage opérationnel, qui est souvent un RH, en lien avec un dirigeant opérationnel. Il est dans l'idéal (mais rarement dans la pratique observée) co-assuré avec l'organisme de formation, voire avec l'OPCA (s'il est partie-prenante de la démarche). Dans certaines monographies cependant, l'entreprise confie formellement une partie du pilotage à l'externe.

Il arrive par ailleurs assez souvent, notamment lorsque les actions sont isolées et non encore relayées à des niveaux plus stratégiques (y compris au niveau d'un site), que le pilotage du projet ne soit pas conçu comme autre chose que **le suivi de l'action de formation** : l'organisme de formation peut se retrouver alors au cœur du pilotage, au mieux en lien avec un acteur opérationnel de l'entreprise. Cette situation révèle la difficulté pour l'entreprise à faire le lien entre l'action de formation et ses enjeux stratégiques.

4.3.4 L'apport d'acteurs et de ressources expertes « externes » se combinant aux ressources internes de l'entreprise

La quasi-totalité des entreprises ayant développé des ingénieries se sont appuyées sur des acteurs ressources et conseils, ce qui semble montrer le **caractère essentiel de ces ressources expertes pour la formation des salariés les moins qualifiés**.

Les acteurs mobilisés utilement pour l'élaboration et la conduite de la réponse formation (dans sa dimension projet comme dans sa dimension pédagogique) peuvent être des acteurs internes, des acteurs externes, ou des acteurs à la croisée de l'interne et de l'externe (un salarié du siège ou de la tête de réseau, une école de formation groupe, etc.). Ce n'est pas l'absolue nécessité d'implication de tel ou tel acteur qui compte, mais bien leur implication conjointe qui favorise la conception et le déploiement d'une réponse formation pertinente.

Les acteurs internes

- **Les Directions générales** : Dans les plus grandes entreprises ou les réseaux, elles sont surtout impliquées quand l'action est ou devient stratégique (cf. supra catégories d'actions : isolée, expérimentale, stratégique), même si elles peuvent avoir été décisionnaires en amont d'autres démarches observées. Dans les TPE/PME au contraire, elles (le dirigeant) sont fortement mobilisées, notamment dans les étapes amont, y compris pour le repérage et l'analyse des besoins en formation.

- **La DRH siège** d'un groupe ou d'un réseau est notamment mobilisé pour le pilotage de l'action, pour la conception de l'ingénierie de projet, pour la recherche de prestataires, et/ou en matière d'ingénierie pédagogique, voire financière.
- **Les Direction ou DRH de site** organisent la remontée des besoins compétences (quand elle est structurée), rencontrent le plus souvent les organismes de formation, parfois décident du lancement d'une action (marges de manœuvre variables), ou déclinent des actions souhaitées par un siège. Elles sont en général les référentes pour le pilotage de l'action, font les liens avec les prestataires et les professionnels impliqués (encadrants et formés).
- **Les encadrants de proximité** (cf supra)
- **Les formateurs internes** (cf supra)
- **Les IRP** (cf supra)

Les acteurs externes

Ils constituent des relais permettant tout d'abord d'aider l'entreprise à identifier-affiner ses enjeux ou les besoins, et à se convaincre de la pertinence de la formation pour y répondre.

Ces acteurs rassurent également sur la faisabilité de la formation et donc finissent de convaincre les entreprises en illustrant les possibles et en faisant des propositions sur les modes de déploiement, et notamment sur :

- **le financement et les dispositifs mobilisables** : certains financements, en particulier d'OPCA, ont constitué le déclencheur du projet, notamment sur les formations compétences clés.
- **la structuration de l'ingénierie de projet** : les acteurs relais disposent de méthodologies éprouvées, et sont utilement mis à contribution pour participer à la définition des méthodes de ciblage et de mobilisation des salariés de premier niveau, aux modes d'organisation, de pilotage, de suivi ou d'évaluation du projet de formation.
- **La structuration de l'ingénierie de formation** : les organismes de formation, mais aussi parfois les GEIQ ou les OPCA qui ont des ingénieries intégrées, ou encore des réseaux ou groupes qui ont déjà déployé une formation similaire dans un autre établissement, donnent à voir ces ingénieries, et apportent un conseil en la matière. C'est plus particulièrement le cas pour les formations aux compétences clés.

Ces relais peuvent être des acteurs « internes-externes », des OPCA, des organismes de formation ou cabinets conseils, ou encore des acteurs locaux du champ EFOP⁶⁴.

○ **Les acteurs « internes-externes »**

Cette typologie d'acteurs ne concerne que certaines organisations d'entreprises (groupe, multi-sites, réseau), observées en particulier dans le cadre des monographies.

Dans ces organisations, les ingénieries de formation s'appuient assez souvent, en sus d'acteurs purement internes ou externes, sur des acteurs à la frontière de l'interne et de l'externe. Ils sont « internes » au groupe ou réseau auquel appartient l'établissement qui forme, mais « externes » dans leur positionnement au sens où ils

⁶⁴ Emploi, Formation et Orientation Professionnelles

apportent des conseils, des expertises, des ingénieries, complémentaires à celles qui sont conçues dans l'établissement.

Ces acteurs peuvent être des acteurs créés par l'entreprise, qui souhaitait pouvoir mobiliser une expertise pour elle-même, à l'exemple des **écoles ou organismes de formations internes** (cf supra). Ces organismes de formation peuvent être impliqués sur la fonction RH (analyse des besoins et investissement des acteurs sur les enjeux compétences à toutes les échelles), ou de manière plus ciblée sur l'ingénierie pédagogique et le face à face.

Plus fréquemment, ce sont les **sièges ou têtes de réseau** qui apportent une expertise en gestion de projet (relation prestataires, désignation des acteurs, recherche de financements...) ou en ingénierie pédagogique.

Sur ce dernier point, les employeurs interrogés dans le cadre des entretiens complémentaires apportent certaines nuances ; indépendamment de l'appartenance à un groupe (ou un réseau), ce qui est déterminant c'est le niveau d'autonomie et de structuration de l'établissement (étroitement lié à sa taille) :

- Lorsque le site est structuré et autonome, le groupe offre un cadre mais l'établissement peut avancer seul ;
- lorsque l'établissement est plutôt une TPE ou une petite entreprise, le groupe est vraiment le cadre de référence, ce qui peut être à double tranchant : parfois un effet dynamisant, d'outillage et de facilitation ; mais cela peut aussi parfois entraîner un certain attentisme de l'établissement peu propice à l'initiative de démarches.

○ Les OPCA

Dans les monographies, Les OPCA sont largement (mais pas systématiquement) cités pour leur apport dans l'ingénierie financière (sur ses fonds mutualisés ou par la mobilisation de cofinancements).

Dans certains cas, les OPCA sont aussi associés au pilotage de projet, voire apportent des **ingénieries** spécifiques.

Ce rôle de facilitateur de l'OPCA est confirmé par les entretiens complémentaires (ciblés sur des TPE/PME), dès lors que l'OPCA est présent auprès de l'entreprise, connu et reconnu (ce qui n'est pas toujours le cas...) : ils informent des dispositifs existants et d'opportunités ponctuelles, et mobilisent des fonds complémentaires au budget plan de formation. Ces petites entreprises considèrent globalement l'offre de formation catalogue proposée par les OPCA souvent trop peu attractive / pertinente à l'égard de leurs besoins.

Les prises de parole en réunion de travail ad hoc organisée dans le cadre de la présente mission, confirment que **les OPCA n'ont pas tous la même stratégie** sur leur positionnement entre accompagnement « financier » et accompagnement « sur le volet pédagogique ». Leurs choix en la matière sont notamment liés à l'existence (ou pas) de professionnels dans les OPCA en capacité de contribuer à l'ingénierie de formation en tant que telle. De leur point de vue, leur rôle en matière d'« ingénierie » renvoie aussi à l'appui qu'ils peuvent apporter aux entreprises pour les mettre en relation avec l'offre de formation et l'offre de services sur leur territoire.... et aux ressources disponibles pour ce rôle d'ingénierie.

 Illustration : Construction 2nd Œuvre et Musée

En guise de « contre-exemple », dans ces deux entreprises les interlocuteurs actuels en charge de la formation et/ou du développement des RH ont par le passé travaillé en OPCA. Ils maîtrisent par conséquent parfaitement les ingénieries financières, les acteurs et les dispositifs à activer. Ils s'appuient par conséquent relativement peu sur leur OPCA en matière de conseil.

 Illustration : Sous-Traitant Automobile

L'OPCA est d'une aide précieuse dans cette entreprise qui n'a pas de fonction RH dédiée. L'OPCA informe sur les obligations en rapport avec la réforme, propose des financements spécifiques pour les salariés les moins qualifiés et recherche également des financements pour les autres projets de formation de l'entreprise. L'OPCA a un tout à la fois un rôle incitatif et facilitateur. Pour autant, ce ne sont pas les aides spécifiques aux salariés les moins qualifiés qui motivent en premier lieu l'entreprise à les former (dixit l'entreprise).

○ Les organismes de formation et cabinets conseil

Dans les ingénieries étudiées dans le cadre des monographies, les organismes de formation externes ont un rôle souvent majeur (sauf pour les ingénieries déployées exclusivement en interne, lorsque les entreprises disposent de ressources propres). Dans la plupart des cas c'est un organisme de formation local, connu par l'entreprise et avec lequel il travaille régulièrement et en confiance.

Les organismes de formation, quand ils sont mobilisés, dispensent tout ou partie des apprentissages.

Par ailleurs, ils conçoivent l'ingénierie pédagogique, plus ou moins en lien avec l'entreprise : ils peuvent l'aider à préciser ses objectifs, les décliner en objectifs pédagogiques, construire le déroulement détaillé de la formation et les outils pédagogiques... Ils participent parfois au ciblage voire à la mobilisation des salariés, dont ils peuvent assurer le positionnement (lorsqu'il existe), notamment dans le cadre des formations qualifiantes et des formations « compétences clés ».

Au-delà de ces deux dimensions (ingénierie pédagogique et animation), leur implication est variable, et fortement dépendante de l'organisation RH-Formation de l'entreprise et de ses ressources internes. Elle concerne notamment la mobilisation des stagiaires, et dans certains cas tout ou partie du pilotage opérationnel de la démarche.

Les cabinets de conseil sont également cités parmi les relais mobilisés, soit parce qu'ils accompagnent l'ingénierie RH ou de projet formation, soit parce qu'ils participent à l'analyse des besoins de compétences de l'entreprises, ou plus précisément parce qu'ils conçoivent des référentiels ou des ingénieries de CQP/ CQPI par exemple.

○ Les autres acteurs locaux de l'EFOP⁶⁵

Les acteurs de l'EFOP (au sens large), qu'il s'agisse d'institutionnels (préfet, DIRECCTE, Conseil régional), d'opérateurs du Service Public de l'Emploi (notamment Pôle Emploi ou Missions locales) ou de tiers employeurs (GEIQ, entreprise de travail temporaire), interviennent moins fréquemment mais peuvent représenter des soutiens importants notamment dans les formations liées au recrutement et/ou concernant certaines populations d'actifs ou de salariés. Ils peuvent dans ces cas particuliers contribuer au sourcing (identifient les candidats éligibles et/ou constituant le cœur de cible d'un dispositif spécifique), et/ou participer au financement des actions (POE, chômage partiel, Plan Régional de Formations...).

⁶⁵ Emploi, formation et orientation professionnelles

Ce que l'on retient	L'ensemble des développements qui précèdent attestent que : • Les formations déployées reposent sur l'identification d'intérêts à agir par l'entreprise (identification qui n'est pas toujours immédiate et doit être assez souvent accompagnée). Elles reposent beaucoup plus rarement sur l'impulsion des salariés ou de leurs représentants. • Certaines conditions apparaissent <u>nécessaires</u> au développement de la formation des salariés les moins qualifiés dans les entreprises (portage stratégique, analyse du besoin, capacité de financement). • Par ailleurs, certains facteurs facilitent le déploiement d'ingénieries pertinentes, et notamment l'implication conjointe des dirigeants, du management opérationnel et d'acteurs experts. • Ces conditions nécessaires et facteurs favorables sont rarement tous réunis.
---------------------	---

5. Les effets et retombées positifs de la formation des salariés les moins qualifiés se trouvent autant au niveau des individus concernés que des entreprises

La mission ne visait pas en tant que telle à évaluer les effets de la formation des salariés les moins qualifiés en général (finalité qui aurait supposé une toute autre méthodologie d'étude). Mais un des objectifs poursuivis était d'identifier et d'**analyser les effets des ingénieries de formation des salariés les moins qualifiés**. Les investigations ont ainsi porté sur les pratiques de l'évaluation d'une part, et sur le repérage des effets des formations et de leurs ingénieries d'autre part. Les effets, et leur évaluation, ont ainsi été approchés au travers des pratiques décrites et des témoignages recueillis auprès des acteurs interrogés, à la fois dans les entreprises (en croisant le regard de l'employeur et du management avec celui des salariés), et dans leur environnement (OPCA, organisme de formation, experts...).

Pas toujours formalisés ex ante, ces effets sont peu évalués, peu formalisés et souvent implicites. Néanmoins, ces effets sont bien réels, et ils peuvent être distingués selon qu'ils s'expriment :

- au niveau des publics formés pris individuellement, sous l'angle de leurs compétences et de leur parcours,
- au niveau de la réalisation du travail prescrit, de la conduite des changements, de l'activité et de la performance dans l'entreprise,
- et au niveau du vivier de main d'œuvre et du système RH de l'entreprise dans lesquelles ils travaillent.

5.1 Préalable : les pratiques d'évaluation de la formation et de ses effets restent peu développées et relativement limitées dans leur approche

5.1.1 *Le défi de l'évaluation des effets des ingénieries de la formation est noyé dans la problématique plus large de l'évaluation de la formation*

Dans les entreprises investiguées, que ce soit au titre des monographies ou des enquêtes complémentaires, **les pratiques d'évaluation des effets des ingénieries de la formation sont très peu structurées et outillées**.

Dans les dynamiques observées et décrites supra, la pratique spontanée d'évaluation de la formation distingue trois niveaux :

- L'évaluation du déroulement et du contenu de la formation,
- L'appréhension des effets de la formation au niveau des stagiaires, spontanément en termes de satisfaction par rapport à l'action, et d'atteinte des objectifs de l'action (acquisition de compétences et éventuellement de certification),
- L'appréhension des effets de la formation au niveau de l'entreprise et de son activité, au travers d'approches très empiriques.

Ce qui doit faire l'objet de l'évaluation est exprimé de manière très peu précise. Les acteurs interrogés ont généralement de la visibilité sur la formation, dont ils abordent spontanément le déroulement et l'issue. **Mais ils éprouvent des difficultés à raisonner en termes d'effets – et à considérer en tant que tel l'enjeu de l'évaluation des ingénieries**.

Leur approche est très intuitive, sur la base des « finalités a priori » de la formation plus que sur la base d'effets recherchés a posteriori et qui seraient associés à certains types d'ingénierie.

Or les investigations confirment tout à la fois **la multiplicité des dimensions à prendre en compte dans l'appréhension des effets de la formation et de ses ingénieries, et la complexité méthodologique de la mesure de ces effets**. Il importe notamment de distinguer le caractère direct et immédiat de certains effets, qui tranche avec le caractère indirect et différé d'autres effets et impacts de la formation, et de recourir à des méthodologies permettant d'imputer avec certitude les effets identifiés aux actions mises en œuvre – voire aux types d'ingénieries mobilisés pour ces actions.

Peu structurée et empruntant des chemins variés, l'appréciation des effets de la formation est également peu consolidée. Globalement, lorsqu'on les interroge à ce sujet, les acteurs (employeurs, managers, salariés, organismes de formation...) identifient tous des effets de la formation, mais le repérage de ces effets se caractérise par son caractère souvent approximatif, empirique et informel à la fois. Mais même si diverses occasions se présentent aux acteurs ayant conçu et mis en œuvre l'action de formation de partager leurs regards évaluatifs sur l'action et ses effets, il semble qu'il n'existe que très rarement une vision consolidée et partagée des effets de la formation et de son ingénierie.

Il est intéressant d'ailleurs de constater que l'appréhension des effets de la formation par les salariés ne recoupe pas nécessairement celle de l'employeur, de la ligne managériale, ou des tiers intervenants dans la mise en œuvre de l'action (organismes de formation notamment).

Il existe ainsi **un besoin d'outillage technique, méthodologique**, qui doit permettre tout à la fois :

- De mieux appréhender les effets de la formation ;
- De mieux connecter ces effets aux caractéristiques de la formation en termes de configuration d'ingénierie spécifique (choix pédagogiques, partenariat...).

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

5.1.2 Les pratiques d'évaluation restent très marquées par le bilan à chaud des actions, et les évaluations à froid ou les retours d'expérience structurés restent rares

L'évaluation de la formation est souvent pratiquée sous l'angle de l'évaluation de la mise en œuvre de l'action, dans une configuration à **mi-chemin entre le suivi-bilan pédagogique du point de vue du stagiaire et le suivi-bilan du dispositif** de formation en tant que tel.

Ce type d'approche repose généralement sur un croisement des regards du formateur, des RH, de l'encadrement de proximité ou des tuteurs, et des stagiaires. Au plan formel, le bilan mobilise de premiers indicateurs de réalisation et de résultats, dont la limite est souvent de ne pas dépasser l'agrégation des chiffres sur la participation, les abandons, la réussite à la formation et la satisfaction des stagiaires.

Plus ou moins formels et complets dans le tour de table, les bilans sont réalisés le plus souvent à la fin de la formation, à chaud, mais aussi parfois à une étape intermédiaire de l'action de formation.

Les pratiques de bilan et d'évaluation à froid en tant que telles de la formation sont relativement peu développées, même si des exemples existent, qui peuvent parfois se confondre avec le suivi individuel des salariés et des logiques de bilan annuel.

 Illustration : Résidence d'Accueil de Personnes Agées 1

Le personnel d'entretien de la structure qui a bénéficié de la première « évaluation formative » approfondie a été à nouveau évalué en situation un mois après, puis une fois par an. Ces évaluations « à froid » sont parfois réalisées par des pairs dans une logique d'évaluation croisée « les agents sont encore plus stricts entre eux ; il y a une émulation » (réfèrent de la démarche en interne)

 Illustration : Parc de Loisirs

La principale évaluation de la formation est celle formalisée à la fin de la POE, pour valider l'obtention du CCP. Par la suite, il n'y a pas de process établi sur l'évaluation au poste de travail et une forme d'évaluation « à froid ». La culture de l'entreprise prévoit un suivi des intégrations, mais la réalité du quotidien peut parfois rendre difficile de vrais temps d'échanges et d'ajustements. L'entretien d'évaluation en fin de saison (intégré aux pratiques RH de l'entreprise, avec l'ensemble des salariés, permanents ou saisonniers) est l'occasion pour les saisonniers qui ont été formés de faire un point sur la consolidation de leurs compétences (par une mise en pratique renforcée) pendant la saison. C'est aussi potentiellement là que se décident les formations d'inter-saison.

 Illustration : Entreprise Adaptée

Dans un contexte de mutations économiques importantes et face à des défis majeurs de GRH, cette entreprise adaptée a mis en œuvre une formation « redynamisation » ambitieuse destinée à favoriser le maintien des emplois des salariés en difficultés, notamment en favorisant l'évolution des postures et la mobilisation des encadrants au service des projets individuels des salariés. Après que tous les encadrants ont été formés au démarrage, ce sont ensuite 56 salariés, à raison de 1 à 2 sessions de salariés par an, qui ont bénéficié de la formation sur des plateaux techniques de l'AFPA et en entreprise. Cette action, qui a représenté un investissement majeur pour la structure, a bénéficié d'un dispositif d'évaluation conséquent, notamment avec un bilan final « à chaud », réalisé en collectif avec les salariés, les formateurs, les encadrants, et un RH de la structure. Orienté « satisfaction et effets », ce bilan a été complété par une synthèse individuelle. En complément, a été réalisée une analyse partagée (formateurs et RH de la structure) « à froid », à 6 mois, pour faire un point spécifique sur les impacts de l'action au niveau des individus et du développement de la structure. Cette analyse a conclu à l'opportunité de reconduire l'action.

De manière générale, les bilans des actions de formation qui sont réalisés portent davantage sur le déroulement de l'action et leurs éventuels effets que sur le lien entre l'ingénierie déployée et les effets qui peuvent y être rattachés, ce qui permettrait de capitaliser des enseignements à partir de choix d'ingénierie qui auraient été faits. Ainsi, les pratiques structurées d'évaluation de l'ingénierie, s'agissant en particulier de juger de la pertinence et de l'efficacité des choix pédagogiques et des modes d'apprentissage, semblent très rares. Certains acteurs, en particulier les organismes de formation, mais aussi les personnes désignées dans l'entreprise pour piloter le projet au niveau opérationnel, précisent qu'ils capitalisent les enseignements pour eux-mêmes, faute de pouvoir toujours partager.

Dans tous les cas, au-delà du bilan en tant que tel, les investigations indiquent qu'il existe **un intéressant potentiel de retour d'expérience des acteurs qui ont été mobilisés dans la conception et/ou la mise en œuvre de la formation** (RH ayant piloté le dispositif, formateurs, OPCA...) et qui seraient en capacité, à son issue, de porter un jugement riche d'enseignements sur l'intérêt et les limites de la formation (par exemple en termes d'adaptation de la formation aux caractéristiques de l'emploi et de la situation de travail, en termes d'appropriation du dispositif par les encadrants et tuteurs...). Les conditions particulières des investigations conduites dans le cadre de l'étude ont favorisé l'émergence de ce type de retour d'expérience, mais en temps normal ils peuvent ne pas advenir du tout.

 Illustration : Grande Distribution 2

Réalisé à l'occasion de l'étude, le retour d'expérience sur les actions de formation étudiées (CQPI et Compétences clés) a permis aux collaborateurs concernés de formaliser un enseignement tiré de la pratique. Ils ont souligné conjointement l'intérêt de mieux connecter les objectifs pédagogiques aux situations de travail, et l'importance de prendre appui de manière plus poussée sur le poste de travail pour l'analyse des besoins ou la mise en œuvre des acquis de la formation.

 Illustration : Restauration Collective

Dans cette entreprise, comme dans la plupart des entreprises, les stages font l'objet d'une évaluation à chaud. Par ailleurs, dans le cadre de la recherche d'une amélioration continue, un process particulier a été mis en place qui mixe les évaluations à chaud et à froid, et nourrit les évolutions apportées à la formation :

- les animateurs de formation rédigent pour chaque session un compte rendu,
 - des réunions de travail sont organisées régulièrement avec divers contributeurs issus des équipes de formateurs internes et d'experts (internes ou externes), pour avoir des retours sur les formations et réaliser les évolutions nécessaires. Dans ce cadre, chaque année, l'entreprise revisite près de la moitié des contenus de formation : refonte, mises à jour, suppression de programme, nouveautés, afin de coller toujours plus aux besoins réels des professionnels.
 - enfin, l'entreprise conduit des campagnes de mesures d'impact, par le biais de questionnaires adressés par mail aux Directeurs ou Responsables de service à J+3 mois et/ou J+6 mois.
- Il ne s'agit pas d'une pratique spécifique pour les salariés les moins qualifiés mais d'une pratique générale de l'entreprise pour ses formations, tous publics confondus.

5.1.3 **Aujourd'hui, les effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires qui ont bénéficié de l'action**

Dans la grande majorité des entreprises et des salariés interrogés, **c'est au niveau des individus qui en ont été bénéficiaires que les effets de la formation et de son ingénierie sont abordés spontanément.**

Le plus souvent, l'évaluation des formations mises en œuvre est abordée et pratiquée en premier lieu en termes de **satisfaction des stagiaires**, mesurée en particulier par les retours à chaud et le ressenti des stagiaires sur les actions de formation.

Au-delà de cette première dimension, l'évaluation de la formation est abordée ensuite sous l'angle de l'**atteinte de l'objectif visé**. Lorsque l'objectif est certifiant (obtention d'un titre, d'une certification, d'un diplôme ou même d'une simple reconnaissance formelle sanctionnant la réussite à la formation....), l'évaluation est relativement intuitive, binaire, puisqu'il s'agit de savoir si le salarié « a réussi » sa formation.

L'évaluation d'atteinte d'objectifs liés à l'acquisition de compétences pose davantage de difficultés méthodologiques. Elle est pratiquée par les formateurs au moyen d'outils d'évaluation de bilan, fondamentalement individualisés dans leur approche.

Différentes voies d'évaluation coexistent ainsi, et peuvent se conjuguer dans certains cas.

- **évaluations pédagogiques formelles**, dans le cadre par exemple de tests assurés par le formateur tout au long de la formation ou à son issue (évaluation finale) ;
- évaluation en **situation de travail**, assurée par le formateur ou le tuteur, pendant ou à l'issue de la formation ;

 Illustration : Travaux Publics 1

L'outillage du contrat de professionnalisation mobilisé par l'entreprise prévoit une grille d'évaluation des compétences : un positionnement est assuré à l'arrivée du salarié, avec un objectif de niveau de compétences à atteindre, un suivi est réalisé tout au long de la mission (entre salarié, tuteur et organisme de formation externe) ; le parcours peut être ajusté, et on sait à la fin du parcours quel niveau est atteint, en prenant appui sur une analyse croisée entre organisme de formation et tuteur.

- **autoévaluation** par les candidats dans des configurations de e-learning ;

 Illustration : Service à la Personne

Dans cette grande entreprise de services, l'évaluation de la formation est assurée en cohérence avec les modalités pédagogiques multimodales proposées aux salariés, qui misent notamment sur le e-learning et la mise en situation. La logique est de fixer un objectif majeur à atteindre par jour (par exemple, l'organisation du travail le lundi, le repassage le mardi...), et de pouvoir y revenir les jours suivants si le socle minimum n'est pas acquis. Au cours d'une journée, l'intervenante s'autoévalue en fin de matinée, suite à sa mise en situation en agence (auto évaluation sur les fiches pratiques). L'agence dispose également des résultats de l'évaluation des quizz réalisés sur chacun des modules suivis en e-learning. Enfin, sur la seconde partie de la journée, l'intervenante est évaluée sur les mêmes dimensions que son autoévaluation, mais par le tuteur qui attribue une note sur 20. C'est l'encadrant qui a une vision de tous les pans de l'évaluation. La responsable d'agence rencontrée déclare réaliser un suivi quotidien auprès des tutrices de son équipe en fin de journée, afin d'identifier ce qui a été vu et ce qui reste à voir.

- **entretiens individuels de bilans** de la formation, lorsque celle-ci est longue ou en alternance, pour formaliser l'évaluation. Très fréquents, ces entretiens réalisés avec les stagiaires se tiennent toujours à l'issue de la formation, et parfois au cours de la formation (bilans intermédiaires). Dans leur approche, ils sont parfois à mi-chemin entre le suivi pédagogique de l'individu et le suivi de la mise en œuvre de l'action de formation, et ces bilans donnent lieu à des formalisations dont la forme est variée.

 Illustration : Construction Gros Œuvre 1

Dans le cadre de ses procédures qualité (norme ISO 9001), le dirigeant réalise un entretien avec chaque stagiaire en fin de formation et attribue suite à cela une "note d'efficacité" à la formation – sans pour autant qu'il y ait d'indicateurs précis définis, l'approche restant relativement informelle.

 Illustration : Comité d'Entreprise Grand Groupe

Pour les actions compétences clés, l'organisme de formation externe à l'entreprise assure l'évaluation individuelle des acquis par rapport aux objectifs personnalisés (au fil de l'eau par l'observation et la réalisation de tests), et un bilan collectif à deux reprises (intermédiaire et final) en présence de l'entreprise et des salariés. A la fin de la formation, un bilan final individuel est réalisé par l'organisme de formation pour faire le point sur le parcours et les acquis de chaque salarié en fin de formation. Ce bilan est retranscrit dans la grille d'objectifs individualisés (élaborée au démarrage de la formation) qui donne à voir à l'aide de pictogrammes de manière claire les points acquis, non acquis ou en cours d'acquisition.

- l'entretien **annuel d'évaluation** ou plus largement des entretiens prévus dans le cadre du suivi individuel des salariés et de certaines obligations de l'entreprise (évaluation des risques professionnels), peuvent être l'occasion également de revenir sur les suites et les effets de la formation suivie pour le salarié.

 Illustration : Commerce de Détail - Grande Distribution

L'évaluation des retombées de la formation sur la gestion des incivilités est délicate, l'entreprise ne disposant pas de dispositif de mesure des incivilités (phénomène à faire évoluer). Mais la révision du Document Unique d'Evaluation des Risques professionnels (DUERP) offre une autre opportunité de mesure des effets. Dans ce cadre, tous les salariés sont entendus 1 fois par an, individuellement et lors d'un temps collectif avec les IRP, pour évoquer leurs soucis en la matière, aussi bien des problématiques de dos que des Risques Psycho-Sociaux (RPS) ; à cette occasion sont mesurés les risques (avec un niveau de cotation en fonction du nombre de fois où le risque a été évoqué), or l'incivilité était ressortie l'année précédente comme à fort degré de risque. Lors de la révision du DUERP, le Directeur prévoit d'évaluer l'amélioration de la situation.

Il faut souligner également que certaines formations ont des effets plus facilement identifiables sur les parcours des stagiaires, dans la mesure où la réussite à la formation **conditionne mécaniquement une évolution dans l'entreprise, telle que la signature ou la transformation de contrat de travail** (recrutement, intérim, bascule CDD-CDI...). En revanche beaucoup de retombées des formations peuvent être différées, et leur appréhension rencontre de ce fait des écueils méthodologiques accrus.

5.1.4 ***L'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise et au regard de « l'intérêt à former » demeure limitée et peu outillée***

Au-delà de l'appréciation portée sur l'action de formation et ses effets sur les stagiaires, on ne décèle que **très peu de pratiques structurées d'évaluation des effets de la formation sur la situation de l'entreprise et sur l'atteinte des objectifs généraux qui justifiaient la mise en œuvre de ladite formation** (« intérêt à former », au-delà des objectifs pédagogiques attachés spécifiquement à chaque individu bénéficiaire).

Les objectifs des formations sont rarement exprimés a priori en termes de résultats à atteindre et de cadre logique associant des objectifs, des effets souhaités, des résultats ou des retombées attendus.

Sur le terrain, les effets et les retombées de la formation sur le travail, l'activité et la performance de l'entreprise sont appréhendés de manière très empirique. **Concrètement, ces effets sont d'autant plus facilement perceptibles par les acteurs que l'intérêt à former était bien identifié a priori par l'entreprise.**

Les dirigeants, responsables RH et managers d'entreprises sont ainsi capables d'identifier des effets des actions de formation, par le repérage empirique et l'interprétation de certaines évolutions dans le travail et les indicateurs de l'activité, constatées après la formation, et reliées ex post à celle-ci (l'activité de production est améliorée grâce à sa meilleure maîtrise, la satisfaction client s'améliore après la formation...). Certes, de telles pratiques correspondent potentiellement à un premier degré d'appréhension des effets de la formation sur l'entreprise, mais elles restent particulièrement peu structurées et outillées, ce qui le plus souvent ne permet ni de repérer et d'imputer les effets de manière fiable, ni de tirer tous les enseignements d'une telle approche évaluative.

La distinction entre effets directs et indirects, immédiats ou différés, les nuances entre réalisations, résultats, impacts, ou encore le sujet de l'imputation des effets à la formation, ne sont pas du tout présents dans l'approche de la performance de la formation et de son ingénierie par les entreprises. Autrement dit le plus souvent, **le cadre logique de l'évaluation des effets de l'ingénierie de formation n'est pas formalisé et ne structure pas les pratiques évaluatives**. Néanmoins des pratiques plus structurées existent, notamment dans des entreprises pouvant compter sur des ressources d'ingénierie importante.

 Illustration : Service à la Personne

Ce grand groupe (plus de 10 000 intervenants) recourt à un dispositif de formation conçu pour pouvoir être mobilisé aussi bien pour des publics en poste que pour des futurs salariés, pouvant ainsi répondre à des objectifs diversifiés de recrutement, d'intégration et de professionnalisation. Au travers du dispositif mis en place, la Direction de la formation s'est fixée quelques indicateurs de résultats rattachés aux deux principaux objectifs :

- *Elargir le recrutement (la Directrice de la formation parle d'« ouvrir l'entonnoir RH ») : passer de 1 à 2% de taux de sélection actuel des candidats à l'emploi à 4 à 7% « demain ».*
- *Professionaliser l'intégration des intervenants : améliorer le taux de satisfaction clients (pour la responsable d'agence, « Vendre un service aux particuliers c'est avant tout vendre de la compétence ») et réduire le turn over à court terme (sur les 3 premiers mois).*

Il n'est pas rare que les acteurs se disent conscients de la **limite de leurs pratiques et des outils d'évaluation** mobilisés, et ce d'autant plus lorsque les formations sont détachées du seul poste de travail et poursuivent une ambition plus large (développement des compétences clés par exemple).

 Illustration : Association Handicap

Dans le cadre de l'action de formation mise en œuvre, la DRH comme la conseillère de l'OPCA regrettent que l'évaluation de l'action se soit limitée à une évaluation « à chaud » (selon elles pour des raisons de manque de temps et de compétences), et n'ait pas pu alimenter un bilan plus fourni en termes d'analyse du retour sur investissement.

Rares, certaines pratiques existent néanmoins, qui illustrent **la capacité d'entreprises à combiner différents niveaux d'évaluation et à améliorer les pratiques d'évaluation en vue de renforcer leur capacité de pilotage stratégique de l'investissement formation.**

 Illustration : Volaille 1

Dans cette entreprise agroalimentaire, dans le cadre de l'action compétences clés, l'évaluation des acquis des stagiaires est réalisée individuellement. Après le positionnement réalisé en amont, des objectifs individuels sont fixés (avec un niveau de performance à cibler sur chacun des objectifs d'acquisition de compétences de la formation), puis évalués à deux reprises. A chaque étape, l'évaluation est écrite et suivie d'un échange individuel entre le formateur et le stagiaire. Certains critères font l'objet d'évaluation en cours de formation par le formateur. Un outil de suivi des acquisitions de compétences individuelles est renseigné et partagé à plusieurs étapes avec le salarié (il n'est communiqué à l'entreprise qu'avec l'accord du salarié). Son format (toile d'araignée) rend facilement lisible ce qui est acquis et ce qui reste à acquérir. Le salarié peut ainsi prendre conscience de ses progrès et de ses objectifs pour la suite de la formation. En fin de session, un bilan collectif est réalisé, au cours d'une demi-journée de formation d'un des groupes. Participent l'organisme de formation (direction, responsable pédagogique, formatrice), la responsable du projet pour l'entreprise, le groupe qui se forme et l'OPCA. Sur les dernières sessions, le directeur d'usine et le DRH groupe ont plus systématiquement participé... ce qui marque l'évolution du positionnement stratégique de la formation sur le site et dans l'entreprise. Les parties prenantes sont invitées à s'exprimer sur les atouts et les difficultés de la formation. Le DRH a récemment demandé à l'organisme de formation de travailler sur les indicateurs d'effets pour l'entreprise : « trois à six mois après la formation, est-ce qu'on constate qu'elle a été génératrice de changements, pour l'activité, pour les salariés ? ». L'organisme de formation a attiré l'attention sur deux points :

- *l'analyse de la performance « à froid » sur des compétences transversales peut mettre en difficulté des salariés, car la mesure n'est pas toujours aisée, et la compétence peut avoir eu du mal à s'ancrer post formation, notamment si l'entreprise n'a pas réorganisé l'activité pour que le salarié mette en œuvre ces compétences.*
- *le rôle de l'organisme doit se centrer sur l'acquisition des compétences des salariés ; les effets sur l'entreprise doivent être travaillés par l'entreprise.*

L'organisme de formation a ainsi présenté des indicateurs dits « à froid » relatifs aux compétences des salariés. Quelques éléments s'apparentant à des logiques d'indicateurs à froid pour l'activité de l'entreprise sont d'ailleurs exprimés par le directeur du site (faibles taux de fréquence et de gravité des accidents du travail notamment). Plus globalement, dans un contexte où il est question de proposer cette formation à d'autres sites du groupe, le DRH identifie un besoin de pilotage et d'évaluation plus « stratégique », avec identification d'indicateurs sur l'efficacité (rapport coûts - temps d'organisation, remplacements... et résultats) et l'utilité de la formation pour l'activité : « les résultats, ce n'est qu'à la fin de la formation qu'on les mesure... ».

5.2 Les effets de la formation sur les compétences, le rapport à la formation et les parcours des individus formés

Au niveau des individus qui ont bénéficié de la formation, les investigations conduisent à identifier cinq types d'effets de la formation :

- Des effets au niveau des compétences métiers détenues par le salarié ;
- Des effets sur le développement de ses capacités ;
- Des effets sur le positionnement au travail, avec des retombées sur le collectif de travail dans l'entreprise ;
- Des retombées positives au niveau de l'appétence formative des salariés ;
- Des incidences positives au niveau des trajectoires professionnelles des salariés, dans et en dehors de l'entreprise.

5.2.1 Avant tout, des effets directs sur l'acquisition / le développement / la reconnaissance de compétences « métier »

La formation permet l'acquisition de compétences en cohérence avec les objectifs pédagogiques visés par l'action, ou à la périphérie de ces derniers. Toutes les formations étudiées dans le cadre des monographies comportaient des objectifs et donnaient lieu à des résultats en termes d'acquisition de « compétences métier » **liées directement et plus ou moins exclusivement au poste de travail occupé, à l'emploi, au métier** (compétences techniques, procédurales, comportementales...).

Illustration : Sécurité

L'entreprise intervient dans un environnement fortement réglementé qui la contraint à former sans cesse son personnel pour le qualifier, le recycler et l'adapter aux exigences des marchés et des clients. Les salariés sont pour la plupart de faible niveau de formation initiale et déclarent mieux connaître et comprendre le cadre légal de la sécurité et se sentent plus légitimes à intervenir pour opposer une règle.

« En matière de légitime défense, de non-assistance aux personnes ou de palpation sécurité, il y a des choses que je ne ferai plus pareil désormais. Là-dessus la formation aurait probablement dû arriver plus tôt. J'ai dû commettre des erreurs sans le savoir. »

« Pour la première fois, j'ai eu l'occasion d'utiliser un détecteur manuel (DM). Il a fallu que j'aie en formation pour le découvrir... »

« Quand on est en poste et qu'on suit cette formation, c'est beaucoup de rappels, mais ça refixe le cadre : ça ne change rien d'avoir ou pas le CQP sauf que maintenant je connais clairement la législation et je sais quand je peux dire non »

« J'ai été très intéressé par le programme du CQP : ça nous a rappelé la réglementation, j'ai découvert le Code de la Déontologie, et j'ai appris plein de choses sur la sécurité dans l'évènementiel que je ne connais pas du tout. J'ai trouvé ça enrichissant. »

Illustration : Propreté 1

Les salariées interrogées identifient que la formation suivie leur a permis d'améliorer leur pratique professionnelle, sur différents registres :

« Sur le ménage : [la formation] c'était super bien, j'ai confiance maintenant, j'ai plus peur, je connais le métier grâce à la formation. Maintenant je sais, si quelqu'un me dit de commencer par terre, je dis non, je sais qu'il ne faut pas commencer par terre. Maintenant je sais bien quand je commande les produits, je les connais bien. (...) Ça apporte des techniques et puis la sécurité : la balise de signalisation, c'est tout le temps, mais moi je la mettais pas souvent avant » (salariée A).

« On apprend beaucoup de choses, y a des choses que je faisais avant et que je fais plus : monter sur une chaise, mauvais dosage du produit... c'est que du positif, c'est toujours un plus. Et les postures aussi. » (salariée B).

« On voit l'entreprise autrement, avec des relations clients, pas seulement les chantiers. Quand on voit le client, on peut avoir une discussion avec lui... » (salariée C).

Illustration : Commerce de Détail – Grande Distribution

La formation assurée pour les salariés portait sur une problématique métier cruciale dans leur métier de service client : la gestion des incivilités. Le management et les salariés concernés relèvent une amélioration de la capacité à réagir, et à répondre à un client dans une situation d'agressivité. « Depuis la formation, il y a déjà eu quelques soucis d'incivilité, et on a réussi à gérer, on n'a pas répondu comme on l'aurait fait avant » Pour les salariées les plus anciennes, cette formation a été un moyen de les conforter dans ce qu'elles adoptent les bonnes techniques, et pour les nouvelles il s'est davantage agi d'un apprentissage sur des techniques métiers. Leur aptitude à user du bon ton, en choisissant leurs mots, la formule appropriée. « On a plus de facilité à répondre au client, on sait comment prendre un client, et on est moins agressif ». « Grâce à cette formation, on a les mots, on ne s'énerve pas, on sait comment comprendre la personne et lui expliquer calmement ». Par ailleurs, les managers ne savaient pas non plus nécessairement comment accompagner ces situations quand leurs équipes y étaient confrontées. Ils ont apprécié qu'on leur redonne au travers de cette formation des clés pour agir (« Quand un collaborateur a vécu une charge émotionnelle forte, il faut le sortir de son contexte, et lui rappeler qu'on peut le soutenir et l'accompagner, par exemple pour aller porter plainte ») et des « règles de procédure » (Le service juridique a listé les solutions juridiques en fonction de la gravité de l'incivilité : référence aux textes de loi permettant par exemple d'aller porter plainte).

L'acquisition et le développement de « compétences métier » ont également des traductions sur **la prévention des risques** professionnels. Les **effets sur la santé au travail** font ainsi partie des retombées positives palpables du développement des compétences des salariés peu qualifiés.

 Illustration : Propreté 1

Dans cette entreprise, le management identifie un impact de la formation des agents de service de propreté sur la santé au travail. « Sur les gestes et postures, les mois d'arrêt maladie, d'accident du travail, tout ça on l'apprend en formation, comment porter un seau, se déplacer, les équipements de protection... (...) Par exemple aussi on leur apprend qu'ils ne doivent pas faire ce qui n'est pas à hauteur d'homme. (...) moi je vois la différence avec ceux qui viennent pas [en formation] » (Inspectrice).

L'ensemble des « compétences métier » acquises au travers de ces formations n'est pas exclusivement lié au poste de travail occupé. Certaines sont potentiellement mobilisables, transposables et transférables ultérieurement sur d'autres postes de travail ou emplois (par exemple une formation en bureautique pour des salariés n'ayant pas d'ordinateur sur leur poste de travail). Dans certains cas cette relative « ouverture » relève d'une stratégie de l'employeur, qui prépare des changements, des mobilités, de la polyvalence, mais cette intention n'est pas toujours présente ni explicite.

 Illustration : Chimie Groupe

La formation AFPIC 1 permet de découvrir certaines bases en chimie, qui ne sont dans l'absolu pas toujours nécessaires pour exercer la majorité des postes de l'entreprise (au regard de la spécificité de son activité), mais qui permettent de mieux comprendre l'environnement de travail dans lequel s'exerce le travail. Avec l'AFPIC 2 et le CAIC, il s'agit de formations beaucoup plus techniques, qui apportent davantage de connaissances théoriques en chimie aux stagiaires, indépendamment (bien supérieur) de leurs besoins opérationnels pour exercer leurs postes actuels.

Les entretiens avec les salariés montrent que le degré de proximité et de recoupement entre les compétences acquises en formation et la mise en application dans le travail exercé constitue un point sensible. Si ce degré de proximité est trop fort, il peut être critiqué : certaines formations très ciblées et limitées sur le poste de travail, dans une logique stricte d'adéquation-adaptation, peuvent ainsi être perçues de manière ambivalente par les salariés, qui ne considèrent pas que ces actions développent réellement leurs connaissances ou compétences. A contrario, si ce degré de proximité est trop faible et si la mise en application concrète de la formation n'est pas identifiée, le salarié peut être critique également. Les entretiens avec les salariés montrent **l'importance du placement de ce curseur, et de son explication au salarié qui cherche à comprendre pourquoi il est formé sur tel ou tel aspect.**

 Illustration : Chimie Groupe

Dans cette entreprise, tous les salariés bénéficient à leur prise de fonction d'un parcours de formation métier qui mixte formation interne (en majorité) et actions dispensées par des organismes de formation. La formation interne permet de se familiariser avec un nouveau poste, mais elle est exclusivement centrée sur le poste dans des dimensions essentiellement procédurales. Les salariés interrogés ne valorisent pas nécessairement ces actions comme de la formation développant réellement leurs connaissances ou compétences, même s'ils en semblent satisfaits.

 Illustration : Service à la Personne

La mise en place de solutions multimodales dans une logique de « socle » de compétences vise l'acquisition de compétences qui pour partie ne sont pas mobilisées et mises en application à court terme sur le poste de travail. L'employeur peut vouloir rendre possible une évolution ultérieure du salarié, mais cette intention est difficile à appréhender pour le salarié. Ainsi, l'absence de connexion de la formation à son emploi est spontanément soulevée comme une limite de la formation par une salariée, qui s'interroge sur la pertinence d'inclure dans le parcours d'intégration des contenus concernant le niveau « prestige » de l'offre de services de l'entreprise sachant qu'elle n'a a priori pas vocation à être positionnée dessus pour commencer.

Il semble d'ailleurs que les effets et l'utilité hors travail des actions de formation ne sont pas toujours perçus de manière positive. Au contraire ils peuvent être présentés par les salariés interrogés comme un « **effet mineur de la formation** », mis en avant plutôt comme une compensation partielle lorsque le salarié a été déçu par la formation dont il a bénéficié, car elle lui a semblé peu adaptée aux besoins rencontrés à son poste de travail.

5.2.2 *Au-delà des compétences métiers, des effets sur les « capacités » des salariés les moins qualifiés (empowerment)*

Les investigations ont fourni divers exemples du fait que la situation formative, conjuguée aux apports pédagogiques en tant que tels de la formation, ont des effets sur le développement des « capacités » (compétences développant l'espace de liberté de choix et d'action d'une personne) de la personne bénéficiaire. Ces effets sont d'autant plus marqués que le niveau de compétences et de qualification de départ est faible, et que le fait de bénéficier d'une formation constitue un défi surmonté par la personne. Plusieurs niveaux peuvent être distingués :

- La formation contribue au renforcement de l'**estime de soi**, de la **confiance en soi**, mais aussi de la valeur accordée à son travail, et ce d'autant plus que la situation de départ n'est pas très élevée en l'occurrence.

 *Illustration : Comité d'Entreprise Grand Groupe*

Les échanges avec les salariés ayant suivi la formation « compétences clés », qui pour beaucoup sont très peu qualifiés et n'avaient pas suivi de formation depuis longtemps, ont mis en évidence que la formation engage un processus de revalorisation, et développe la confiance en soi.

 *Illustration : Parc de Loisirs*

Plusieurs salariés formés ont témoigné des effets positifs de la formation en termes de mise en confiance, d'ouverture, de reconnaissance. « Avec mon parcours, je suis timide, renfermé et solitaire. La formation m'a aidé à m'ouvrir. Je suis content d'avoir appris de nouvelles techniques et j'ai gagné en confiance : par exemple, je parle au micro, ce n'est pas facile et il faut savoir gérer son stress. »

- La formation alimente un **renforcement des capacités d'autonomie** des bénéficiaires

 *Illustration : Volaille 2*

Les caractéristiques de ses métiers, très peu qualifiés, amènent cette PME de l'agroalimentaire à travailler sur la professionnalisation de ses salariés « à l'entrée » (parcours d'intégration / formation des nouveaux collaborateurs). La mise en place d'une action tournée vers les savoirs de base a des répercussions sur les capacités à agir et l'autonomie en situation de travail : « J'ai une collègue, d'habitude quand j'ai besoin de calculer le nombre de barquettes pour préparer la commande je suis obligée de lui demander combien ça fait, et bah aujourd'hui j'ai plus besoin. (...) Maintenant je peux même compter au-delà de 300 ! Et même personnellement pour aller faire mes courses je n'ai plus besoin de prendre la calculette ».

- La formation développe les capacités de l'individu formé à **analyser sa situation et à appréhender ses propres difficultés**.

 *Illustration : Comité d'Entreprise Grand Groupe*

Un salarié formé sur une action « compétences clés » souligne un effet positif de la formation : « ça m'a permis de voir que j'avais vraiment des problèmes de compréhension ou de lecture, ça m'a vraiment permis d'avancer ».

- La formation alimente enfin la **capacité à agir hors travail**, notamment « à la maison », où certains apports de la formation sont mobilisés.

 *Illustration : Volaille 2*

Après avoir bénéficié d'actions de formation aux savoirs- de base, les salariés abondent d'exemples attestant des retombées positives de la formation sur leur capacité à agir hors travail. « D'habitude j'ai du mal à répondre à un message sur mon téléphone, mais aujourd'hui j'y arrive même si c'est avec quelques fautes ; comme ça je peux écrire à mes enfants que ce soir je rentre tard ! ». La formatrice évoque un effet relativement indirect de certains apports en mathématiques pour un stagiaire en particulier : le fait de travailler en géométrie à la lecture d'un plan, avec le calcul d'une aire, d'avoir vu les conversions... L'un des stagiaires veut s'en servir pour se construire un poulailler dans son jardin. Elle évoque également le cas d'un autre stagiaire qui lui avouait qu'avant cette formation il ne lisait jamais, qu'il n'écoutait que la radio, et que depuis il s'achète des journaux et des magazines ».

 Illustration : Propreté 1

Plusieurs témoignages illustrent le fait que les formations ont un impact réel en terme de développement des capacités à agir (« empowerment ») des bénéficiaires : « sur le français, [les cours] c'est super bien, ça fait un an ; moi j'aime pas écrire, mais l'oral c'est super bien, je parle 3 h et après à la maison je parle le français avec mon mari. Je n'ai pas d'enfant, mais ça sert avec la famille, le médecin, [grâce à cela] c'est pas mon mari qui va avec moi tout le temps. Aujourd'hui ça me sert bien sûr. La formation, ça permet de sortir, le travail, ça me plaît ».

5.2.3 Des effets sur le positionnement individuel et la dynamique collective au travail des salariés les moins qualifiés formés

Les investigations réalisées soulignent que la formation a souvent pour effet d'améliorer le positionnement individuel des salariés au travail, et la dynamique collective au travail.

D'une part, la formation renouvelle et consolide les **repères du salarié sur sa place et son rôle dans l'entreprise**, le sens et la valeur de son travail (à la condition que la formation soit ancrée dans les situations de travail), concourt à sa confiance et son **bien-être** au travail (ce qui peut avoir un impact aussi sur sa fidélisation ; cf. infra).

D'autre part, la formation d'un collectif de salariés concourt au développement de l'**esprit de corps** et à l'instauration d'une **dynamique collective**, avec un effet vertueux d'autant plus perceptible lorsque l'emploi peu qualifié est exercé dans un cadre peu collectif (exemples de l'aide à domicile, du nettoyage, ou travail posté dans l'industrie agroalimentaire, du commerce de détail dans la grande distribution).

 Illustration : Hôtel

Entreprise d'hôtellerie-restauration comprenant 9 personnes (dont 3 sont de bas niveau de qualification qui occupent les postes de plonge, ménage, travaux d'entretien), Hôtel considère la formation comme un levier de développement des compétences mais aussi de motivation. Dans l'esprit du dirigeant, un salarié bien formé, dynamique, compétent sera plus enclin à avoir une bonne estime de soi qui se ressentira sur son travail. La formation délivrée permet aux salariés bénéficiaires de valoriser leur travail, de leur donner confiance, de leur montrer que leur travail n'est pas dénigré (le DG est très attentif à l'utilisation du terme « technicienne de surface » et non pas « femme de ménage », car le 1er terme valorise le travail, le rehausse quand le second est plus péjoratif).

 Illustration : Volaille 1

Les échanges entre salariés ne sont pas chose facile dans un travail posté, et ce d'autant plus que la culture de management n'avait jamais privilégié les échanges entre les ouvriers et la hiérarchie, et entre ouvriers eux-mêmes. La formation mise en œuvre s'est révélée comme un espace d'échanges très structurant pour construire les liens utiles à l'activité de l'entreprise, mais aussi au bien être des salariés. La formation a par ailleurs permis une meilleure compréhension de l'environnement de la tâche effectuée : les visites de l'usine et les visites d'élevage, qui faisaient partie du programme pédagogique, ont été particulièrement appréciées car elles ont permis de « donner du sens » à l'activité, dans un contexte mieux compris. « Ils ont découvert l'entreprise, le pourquoi de chacun de leurs actes, le fonctionnement de la chaîne ».

 Illustration : Propreté 1

La formation a rompu l'isolement entre des collaborateurs qui travaillent de manière autonome chez des clients et a mis en évidence l'existence d'un collectif de travail dans l'entreprise. Une diminution des arrêts de travail a été observée et corrélée par les managers et RH au fait que les salariés qui avaient bénéficié de la formation se sentaient mieux au travail.

 Illustration : Commerce de Détail – Grande Distribution

La formation mise en œuvre sur la gestion des incivilités, répondait particulièrement au vécu des hôtes/hôtesse de caisse. Mais le fait qu'elle ait été dispensée à d'autres salariés (notamment les employés de rayon), a fait comprendre à tous la réalité des situations auxquelles les hôtes/hôtesse de caisse sont confrontés, et a permis une prise de conscience sur la réalité de ce métier. « Les filles voient que le groupe est conscient de leurs difficultés et cherche à apporter des solutions ». « Cette formation a permis de faire prendre conscience aux autres collègues, et notamment aux managers, de ce qu'ils vivaient sur le moment et après ».

 Illustration : Association Handicap

Dans cette structure, après la formation on a constaté l'enclenchement d'une dynamique collective au travers de la formation : « ça a soudé une équipe » (DRH), « ça a permis de créer du lien » entre les collaborateurs de différents établissements (salariée). Encore aujourd'hui fragmentée du fait du nombre important d'établissements et de services qui la composent, la formation favorise ainsi l'harmonisation des pratiques, l'élaboration d'une culture associative commune, et l'inscription plus forte des professionnels dans une équipe pluridisciplinaire.

5.2.4 **Levée de freins et enclenchement d'un cercle vertueux s'agissant de l'appétence des salariés les moins qualifiés pour la formation**

De nombreux témoignages recueillis auprès de salariés, managers ou responsables RH, attestent du fait que **la mise en œuvre de la formation permet de développer l'appétence individuelle du salarié concerné pour la formation**. Cet effet est directement corrélé à la satisfaction des salariés à l'égard de l'action dont ils ont bénéficié.

 Illustration : Sécurité

A l'issue de la formation au CQP d'Agent de prévention et de sécurité, certains salariés qui éprouvaient a priori des réticences à se former se découvraient rassurés sur leur capacité à le faire, et motivés pour engager d'autres formations. « J'ai été contente d'avoir mon diplôme et soulagée d'avoir réussi, je stressais pour les examens. J'ai été déçue quand ça s'est arrêté. J'aimerais bien passer mon SSIAP 2 maintenant. Mais je dois cumuler des heures de CPF pour ça. »

 Illustration : Bailleur Social

La formation interne donne lieu à la remise d'un certificat maison. Pour certains, il s'agit du 1er diplôme qu'ils ont reçu. « Certains ont souhaité continué à se former par la suite, ça a permis de les débloquent, de leur redonner confiance ».

 Illustration : Parc de Loisirs

Les salariés ont globalement été satisfaits de la formation suivie. Si pour certains il s'agissait d'une reconnaissance, pour d'autres, c'était un facteur d'intégration important, pour d'autres un révélateur sur le potentiel. Et parmi les salariés interrogés, presque tous avaient un autre projet de formation pour la saison suivante, en approfondissement ou poursuite de parcours qualifiant.

Le fait de bénéficier d'une formation a également pour effet de permettre l'enclenchement d'un « cercle vertueux » pour le salarié concerné. Celui-ci pourra d'autant plus facilement bénéficier d'autres formations par la suite que son appétence formative a été renforcée, mais aussi que la première formation suivie l'aura équipé et préparé pour enclencher d'autres formation.

 Illustration : Logistique Edition

La responsable RH, faisant le bilan sur les retombées des actions sur le socle de compétences mises en œuvre, fait le constat que les premiers effets perceptibles ne sont pas sur l'évolution interne. « Aujourd'hui les personnes concernées ne sont pas allées sur plus de polyvalence, mais c'est vrai qu'on démarre. Mais il y a des retombées sur le niveau d'implication de la personne formée, et surtout la possibilité d'enchaîner d'autres formations. ». Elle souligne également que la réussite a un effet d'entraînement. « En termes de résultats, déjà il y a de l'échec, des personnes qui refusent [la formation proposée]. Mais la réussite de salariés en formation donne des idées à d'autres. J'ai l'exemple d'un salarié parti en formation, et bien ses trois coéquipiers sont venus demander un rendez-vous et demander ce qu'on pouvait leur proposer. »

Plusieurs employeurs, managers et salariés ont évoqué **un effet d'entraînement vertueux, entre le salarié formé et ses collègues**. La démonstration de la réussite d'une formation chez un salarié peu qualifié pouvait avoir des effets d'entraînement non seulement pour lui mais aussi plus largement pour le collectif, d'autres salariés réalisant l'opportunité que peut représenter la formation. La formation a ainsi un effet avéré de développement de **l'appétence des autres salariés pour la formation**, et de levée d'éventuelles réticences notamment chez les salariés les moins qualifiés.

 Illustration : Propreté 1

Au départ les salariées – toutes très peu diplômées, souvent étrangères et parlant mal le français - semblent souvent réservées à la perspective de bénéficier d'une formation, soit parce qu'elles étaient réticentes au fait de suivre une formation, soit parce que se former suppose une projection professionnelle dans l'emploi qui semble incompatible avec le choix d'un emploi « alimentaire ». « Au début je ne pensais pas à partir sur des formations, c'était alimentaire. Après c'est Mme XX (la responsable qualité) qui m'en a parlé ; j'ai accepté pour découvrir autre chose, pour voir. Une fois qu'elle a composé un groupe j'ai pu commencer la formation. Au début je ne me voyais pas me faire former. On était un groupe de 6, on se voyait une après-midi une fois par semaine, chez l'OF (maintenant ça se passe dans l'entreprise). Y'avait beaucoup de dialogue, c'était pas du blabla, c'était intéressant. Au final ça m'a intéressé. Ça a duré plusieurs mois, avec les deux formations (AS et AMC) qui ont été validées » (salariée C). Dans cette entreprise, l'encadrement relève bien l'instauration d'une forme de cercle vertueux pour l'entreprise, se caractérisant en fait par une appétence conjointe de l'entreprise et des salariés pour la formation, qui incite à poursuivre la dynamique de montée en compétences des salariés : « Et les salariés, je vois bien qu'ils demandent à en faire une autre [formation] derrière » (inspectrice). « C'est intéressant de voir que parmi ceux qui souhaitent bénéficier de formation, le « bouche à oreille » peut jouer très favorablement » (directeur général). Cette appétence peut d'ailleurs trouver un prolongement en dehors de l'entreprise et du métier, par exemple chez une salariée qui à partir de la formation actuellement suivie et de l'emploi occupé, se projette sur une prochaine étape de son projet professionnel : « La formation la plus importante, c'est l'oral [elle bénéficie d'une formation au français], et après je ferai une formation pour être nounou, mais sans lâcher mon travail (elle explique qu'elle envisage de combiner les deux emplois, à des horaires différents) » (salariée A).

 Illustration : Logistique – Grande Distribution 2

Dans cette entreprise, le principal effet de l'action sur les compétences clés que mentionne la responsable formation au niveau groupe est l'existence aujourd'hui d'une demande de formation de la part de ces salariés : « on avait peur des réticences, les RH ne se voyaient pas aborder les salariés ; aujourd'hui, c'est une formation de droit commun, intégrée dans nos orientations nationales obligatoires, et les salariés la demandent ». Cette analyse est partagée sur les deux sites, par la RH, mais aussi par le responsable d'entrepôt et la salariée interrogés.

5.2.5 **Sur les trajectoires professionnelles des salariés, un large éventail de répercussions dont la concrétisation est très variable**

La réussite à la formation débouche sur une reconnaissance des compétences acquises, quels que soient la forme prise par cette reconnaissance (bilan écrit ou oral, certification, diplôme...) et son degré de formalisme. Pour les formations visant tout ou partie d'une certification, cette reconnaissance prend la forme du résultat aux épreuves « officielles » concluant la formation (présentation en jury d'un dossier, mise en situation, examen écrit...). Pour les autres formations, notamment qualifiantes ou visant l'acquisition des compétences clés, la reconnaissance des acquis peut prendre d'autres formes, ou même ne pas être formalisée.

La formation dont a bénéficié le salarié a **des effets dans la situation qu'il occupe au moment de la formation, mais aussi sur sa trajectoire professionnelle, que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.**

Selon les cas, la formation peut ainsi avoir des répercussions sur la **position du salarié dans l'entreprise**, qui peut s'améliorer de manière **plus ou moins automatique et immédiate** à l'issue de la formation, au travers des effets suivants :

- **On constate une montée en qualification – classification** du fait de la « validation » de la formation (obtention de la certification notamment), qui peut aussi se traduire – mais pas systématiquement – par une augmentation du **salaire**.

 Illustration : Chimie Groupe

Le premier objectif des ingénieries de formation étudiées, qu'il s'agisse des parcours internes ou des formations qualifiantes, est d'accéder à un poste supérieur au sein de l'entreprise, et c'est naturellement le premier effet

constaté pour leurs bénéficiaires, que ce poste soit occupé en polyvalence de façon temporaire ou que ce soit à terme (en fonction des opportunités et des postes qui se libèrent) en qualité de titulaire. Ce premier effet entraîne des effets associés, comme un changement de position dans les classifications de l'entreprise et par conséquent une progression du niveau de rémunération.

 Illustration : Propreté 1

Les parcours de formation proposés prévoient l'accès au titre professionnel d'agent de service niveau 2 (AS2) en toute première étape, et le cas échéant au CQP Agent machiniste classique (AMC) ; voire au CQP de Chef d'équipe (CE). Pour les salariés qui réussissent, la formation débouche à la fois sur une montée en compétences et en qualification, et sur une reconnaissance salariale. « A la fin de la formation, on a une montée en qualification et une augmentation de salaire. On en tient compte de cette évolution [dans la rémunération] » (Inspectrice).

 Illustration : Association Handicap

La formation « Etre Agents des Services Logistiques au service de la personne en situation de handicap » a permis à l'ensemble des ASL ayant bénéficié de l'Accord collectif d'entreprise de répondre à l'impératif de suivi d'une formation de spécialisation. Cette formation a donc permis à ces salariés d'accéder au métier d'agent de services logistiques Niveau 2 et d'évoluer d'un coefficient 291 à un coefficient 312. Si ce positionnement n'engage pas de valorisation salariale, il a constitué, a minima, une reconnaissance et une valorisation des compétences de ces professionnels.

- **La formation a parfois des retombées sur la promotion interne**, une mobilité ascendante dans l'entreprise (pour mémoire, par rapport à la moyenne, la probabilité pour un salarié d'avoir connu un accroissement de son niveau hiérarchique est 2,4 fois plus forte lorsqu'il s'agit d'un ouvrier ou employé non qualifié qui s'est formé dans l'année⁶⁶).

 Illustration : Construction 2nd Œuvre

Cette entreprise a revu son organisation suite à la fusion de plusieurs entités. Dans ce cadre, des postes d'encadrement ou d'expertise ont pu être créés. Ce nouveau projet d'organisation a correspondu à un moment où 3 salariés avaient exprimé leur envie de changer et évoluer. Chacun des salariés a été accompagné dans sa prise de fonction par de la formation. Assurées par des formateurs externes, sur une durée courte de 2-3 jours, les formations intra ont été conduites au sein de l'entreprise, voire du Groupe : plusieurs collaborateurs sont réunis, et les techniques et outils « maisons » sont ainsi présentés, expliqués et pris en main. Les 2 collaborateurs qui ont pris des fonctions d'encadrement ont bénéficié de formations à l'encadrement, ainsi qu'à la conduite des entretiens. Le salarié devenu Chargé d'Affaires a bénéficié d'une formation aux techniques de vente. Ce collaborateur a également initié une démarche personnelle d'auto-formation parce que le sujet l'intéresse : il consulte régulièrement des tutoriels en ligne sur les techniques de vente avec des conseils et des vidéos de démonstration. Des formations Excel ont également été proposées au Chef d'équipe et au Chargé d'Affaires qui en avaient l'utilité dans leur activité et ne maîtrisaient pas assez le logiciel. Au final, les prises de fonction ont été effectives, la formation ayant permis de concrétiser le potentiel d'évolution qui avait été détecté. « Tous sont reconnus par leurs équipes et crédibles. Ce n'est pas leur expertise métier qui les rend légitimes, ce n'est pas indispensable, mais c'est peut-être un plus. C'est avant tout leur potentiel managérial qui leur a permis d'évoluer. »

 Illustration : Parc de Loisirs

Des possibilités de progression dans la hiérarchie du Parc sont présentées à certains aux salariés saisonniers bénéficiaires d'un premier niveau de formation, moyennant formation métier dans l'intersaison (ex: Titre professionnel MUM Manager des Univers Marchands/Formation en alternance pour devenir Assistant manager...). Ainsi, les salariés saisonniers ayant bénéficié d'une formation s'engagent potentiellement dans une relation d'emploi durable avec l'entreprise, passant par une reconduction des contrats, la poursuite de formations, voire des promotions.

- **Parfois, un changement de statut**, est conditionné à la réussite de la formation, par exemple lorsque la formation débouche sur un recrutement, la bascule du CDD vers le CDI... Adossée à un projet de recrutement, et parfois à des méthodes de sourcing et de présélection alternatives aux pratiques habituelles de l'entreprise, la formation peut ainsi permettre à certains publics peu qualifiés de **passer plus facilement les filtres de la sélection** à l'entrée, et faciliter leur accès à l'emploi.

⁶⁶ « Quand la formation continue » – Cereq – 2014.

 Illustration : Mécanique Précision

Mécanique Précision est symptomatique de ces entreprises industrielles freinées aujourd'hui dans leur développement par la raréfaction des compétences nécessaires sur le marché de l'emploi. L'appareil de formation initiale n'arrive plus à fournir à ces entreprises les profils adaptés et l'appareil de formation professionnelle continue ne peut combler tous les manques, avec des besoins de formation qui restent « lourds », étant donnée l'évolution de ces métiers de production, de plus en plus complexes. Mécanique Précision a donc choisi d'investir dans la formation et de former elle-même les salariés dont elle aura besoin demain, en s'impliquant à tous les niveaux, de l'ingénierie de formation au recrutement des candidats et à leur embauche en fin de formation. Dans cette optique, la sélection des stagiaires en contrat de professionnalisation donne lieu à un élargissement du sourcing et une adaptation des modalités d'évaluation à l'entrée du dispositif. En mobilisant les ressources de l'organisme de formation (tests psychotechniques) ou des dispositifs comme les EMT / PMSMP, l'ingénierie élargit les possibilités offertes à un demandeur d'emploi de se positionner sur un emploi et un parcours de formation, et permet de dépasser certains freins liés pour l'accès à l'emploi et la formation. Dans ce cas la formation et le recrutement sont intimement liés.

- **Augmentation du temps de travail** des salariés formés, notamment dans l'intérim ou dans des secteurs d'activité recourant beaucoup au temps partiel. La formation peut permettre en développant la polyvalence, de compléter le temps de travail

Egalement, la formation facilite et contribue à sécuriser les **mobilités professionnelles externes** à l'entreprise (mobilité inter-entreprises et intersectorielle), qu'elles soient subies ou choisies par le salarié, notamment avec l'obtention de **certifications** facilitant la valorisation et la reconnaissance ultérieures des compétences. Cette logique peut être poussée à l'extrême avec la stratégie de formation certifiante dans le cadre de parcours d'intérimaires ; mais la construction de mobilités professionnelles interentreprises et ascendantes bute sur la nécessité de construire des relations de confiance avec l'entreprise, ce qui prend du temps.

 Illustration : Interim Industrie

Le FAF TT a cherché à élaborer une ingénierie de parcours de formation allégé et modulaire pour permettre à des intérimaires ayant une première connaissance de l'environnement industriel d'accéder à une certification, de développer leur mobilité intersectorielle sur les emplois des filières industrielles (polyvalence de missions sur un même bassin d'emploi) et donc d'augmenter leur intensité d'emploi. Ainsi, des opérateurs de production ont préparé le Titre professionnel conducteur d'installation sur machine automatisée (TP CIMA), qui permet d'occuper un poste de conducteur de ligne, et des agents de maintenance ont préparé un Certificat de Qualification Professionnelle de maintenance industrielle, pour occuper un poste d'opérateur de maintenance industrielle (OMI). Au moment de l'étude, les mobilités ascendantes n'avaient pas concerné une majorité d'intérimaires bénéficiaires : elles concernaient ceux qui étaient déjà missionnés dans une entreprise, qui avaient gagné sa confiance, mais pas ceux qui avaient été missionnés dans une nouvelle entreprise et a fortiori dans un nouveau secteur (« il faut toujours commencer par faire ses armes pour être reconnu et pouvoir monter, c'est comme ça que ça se passe »). Par ailleurs, les mobilités inter-sectorielles ont été marquées par un phénomène d'attractivité de certains secteurs (par exemple l'automobile) aux dépens d'autres secteurs qui ont pourtant d'importants besoins de main d'œuvre (agroalimentaire). Le FAFTT souligne le besoin, dans la suite du projet, de mieux prendre en compte les enjeux d'attractivité (et/ou conditions de travail) à l'œuvre dans les mobilités interindustrielles. Au moment des investigations, un rapprochement avec l'ARACT était en cours sur ce thème.

5.3 Les retombées de la formation sur le travail, la conduite des changements, l'activité et la performance dans l'entreprise

Au-delà des effets de la formation sur l'individu et son parcours, **les formations étudiées produisent des effets sur le travail réel dans l'entreprise, la mise en œuvre de certains changements, et ont des retombées sur l'activité et la performance qui généralement renvoient aux objectifs poursuivis par l'employeur.**

Comme indiqué plus hauts, ces effets et retombées sont d'autant plus facilement perceptibles par les acteurs que l'intérêt à former était bien identifié a priori par l'entreprise.

5.3.1 Des conséquences sur la réalisation du travail prescrit et/ou l'effectivité des changements souhaités

Sans que ce soit très spécifique aux salariés peu qualifiés, les exemples d'ingénierie étudiés mettent bien en évidence le fait que **le recours à la formation favorise l'atteinte d'objectifs de la direction ou de l'encadrement des entreprises, qu'il s'agisse de respecter des procédures ou bien de faire évoluer l'entreprise et son organisation.**

La formation contribue notamment à la mise en œuvre du travail prescrit. Divers exemples attestent que la formation constitue un moyen effectif, nécessaire sans être suffisant pour autant - **de faire respecter des procédures internes et des normes** (qualité, réglementation...), comme dans l'industrie, le domaine de la santé, de la propreté, du bâtiment, où les salariés peu qualifiés sont très présents.

 Illustration : Résidence D'accueil De Personnes Agées - 1

Dans le domaine de l'accueil de personnes âgées, le dispositif de formation mis en œuvre par l'établissement a pour objet le respect des nombreux protocoles liés au secteur professionnel (sanitaire et social) par l'ensemble des salariés, au-delà du seul personnel soignant.

 Illustration : Intérim Industrie

La formation permet la sécurisation des tâches assurées par les intérimaires dans des emplois industriels de plus en plus techniques et qualifiés.

 Illustration : Chimie Groupe

Dans ce secteur d'activité soumis à des normes drastiques, le respect des normes et procédures constitue une part importante des formations internes, que ce soit sur le premier niveau d'intégration et d'adaptation au poste ou sur l'accompagnement de mobilités internes.

La formation contribue aussi à l'adaptation en continu du travail et de l'organisation du travail, par exemple en facilitant ou en permettant l'évolution d'un process de production, en favorisant le développement de la polyvalence des salariés, en permettant l'appropriation et l'utilisation d'une nouvelle machine...

 Illustration : Sous-Traitant Automobile

Dans cette petite entreprise familiale, spécialisée dans la chaudronnerie et la carrosserie, des salariés peu qualifiés sont présents, mais leur place n'est pas particulièrement pensée et ils sont intégrés dans des équipes mixtes. En pratique, les formations « ponctuelles » sur les métiers sont mises en œuvre au regard des besoins au poste de travail. Ainsi, l'équipe du bureau d'études (composée d'un cadre, un agent de maîtrise, un ouvrier) a récemment bénéficié d'une même formation informatique sur un logiciel de dessin 3D, qui a permis d'adapter la productivité.

 Illustration : Intérim Industrie

La formation permet la sécurisation des tâches assurées par les intérimaires dans des emplois industriels de plus en plus techniques et qualifiés.

 Illustration : Association Handicap

La formation mise en œuvre en direction des encadrants a permis le changement de l'approche et des pratiques d'accompagnement des jeunes pris en charge par l'association, avec le développement d'autres « modes de faire ». La formation des salariés s'est traduite progressivement par une évolution du travail, un enrichissement du contenu de l'emploi, un renforcement de la polyvalence.

5.3.2 Des retombées sur l'activité et la performance de l'entreprise, à plus ou moins court terme

Les investigations mettent en évidence également les **retombées des formations sur l'activité et la performance de l'entreprise – dans un lien causal qui pourrait s'assimiler à une logique d'impact**. L'imputation des résultats à la formation est très empirique, mais les témoignages recueillis, souvent auprès des managers, convergent en général pour **établir un lien entre les améliorations constatées et la formation, qui a selon eux contribué à transformer positivement la situation qui préexistait à la formation**.

Un premier niveau de retombée particulièrement perceptible est celui de la satisfaction client, très souvent citée car beaucoup scrutée et évaluée par les entreprises, notamment dans le domaine des services.

 Illustration : Parc De Loisirs

Le Parc a évalué très positivement l'effet de la formation sur les salariés saisonniers qui en ont bénéficié : de l'avis général des managers, ceux-ci étaient mieux préparés, plus professionnels que les saisonniers des éditions précédentes. La qualité de service a atteint tout au long de la saison les indicateurs ambitieux qui avaient été fixés, et les managers considèrent que cette formation y a contribué en partie.

 Illustration : Bailleur Social 2

Ce bailleur a bâti son image sur une politique qualité exigeante, qui devait être relayée sur le « terrain » par les agents de résidence. Or les pratiques des agents étaient relativement hétérogènes, du fait de l'éclatement des postes de travail, ce qui engendrait un niveau de qualité et de services relativement différent d'une résidence à l'autre. Alors que le périmètre d'intervention de l'organisme augmentait et que cet enjeu s'accroissait, l'organisme a mis en place une école de formation interne pour créer une certification « maison » qui corresponde réellement au métier d'agent de résidence tel qu'est exercé dans la structure. Trois années après sa mise en place, les salariés à n'avoir pas suivi une action de formation sont très rares et le bilan qu'en fait l'entreprise est positif. Elle continue son développement et est actuellement au niveau attendu sur sa politique qualité. Les responsables notent une réelle reconnaissance des locataires mais aussi des collectivités territoriales (Clients) par rapport à cette qualité.

Au-delà de la satisfaction client, **les gains de productivité et une plus grande valeur ajoutée du travail** sont également pointés comme des retombées significatives des formations mises en œuvre, justifiant ex post la volonté d'assurer la pérennité de ces dispositifs ou politiques de formation.

 Illustration : Commerce De Détail - Sport

Dans cet établissement d'une grande enseigne nationale, les objectifs visés au travers de la politique de formation sont « au vert » et le bilan qu'en tire l'entreprise est très positif. Le niveau de compétences du magasin progresse chaque année, il gagne des parts de marché, et l'enseigne est la 4^{ème} enseigne de France où il fait « bon vivre ».

 Illustration : Propreté 1

Dans cette entreprise de propreté et services assimilés, où les salariés formés sont tous très peu qualifiés, les résultats positifs de la formation sont constatés de manière très empirique au niveau de la qualité, de la performance, de la fidélisation des clients, et amènent l'entreprise à maintenir sa stratégie de formation d'une année à l'autre. L'Inspectrice interrogée porte un regard très positif sur l'impact des formations au niveau de la qualité des interventions. « Ça apporte beaucoup, les personnes qui font la formation, on le ressent et on le voit bien sur la qualité. Ceux qui viennent en formation ils savent doser leur produit. Par exemple un bidon il dure 2-3 mois au lieu de 3 semaines (...). Les salariés savent mieux de quoi ils parlent, quoi faire pour répondre à une demande d'un client, avoir confiance... ça les aide dans un emploi où ils sont très autonomes, à trouver les bonnes réponses, par exemple comment bien réagir si on se fait engueuler parce qu'un écran d'ordinateur est sale, apprendre que l'on n'est pas sensé toucher les écran d'ordinateur : savoir dire « non c'est pas à la société de le faire (...) Nous on fait des contrôles de suivi de qualité, tous les jours. Et on voit bien que les clients s'en rendent compte [de cette qualité]. » Pour le directeur de l'entreprise, ces retombées sur la qualité ont été perçues positivement par les clients et ont permis à l'entreprise de se positionner sur d'autres chantiers.

Néanmoins, la formation constitue un investissement dont les retombées sur l'activité peuvent mettre un certain temps à se concrétiser. Dans certains cas une dégradation à court terme de la productivité est identifiée par les employeurs, qui ont tendance à souligner l'opportunité d'évaluer les retombées de formation sur un temps long, et ce d'autant plus que la stratégie s'inscrit dans un mouvement d'anticipation (formation pour assurer l'anticipation de départs à la retraite par exemple).

 Illustration : Atelier Couture

Cette entreprise a formé (en POE) puis embauché (en contrats de génération) été mis en place un plan d'action ambitieux consistant dans l'embauche de 10 nouvelles recrues en vue de préparer le remplacement de salariées dont le départ à la retraite avait été anticipé. A partir de leur entrée dans l'entreprise, l'Atelier a été organisé en plusieurs groupes avec des binômes anciennes/ nouvelles salariées. Les monitrices n'ont pas été formées à tenir ce rôle de Tuteur ni les salariées expérimentées à transmettre leur savoir. Mais l'entreprise a misé sur leur maîtrise du savoir technique et les a valorisées en fin de carrière (les monitrices ont pris un nouvel emploi et reçoivent une rétribution pour cette activité). Le programme de formation interne qui a été mis en place n'est pas formalisé : il n'y a pas d'écrit, pas d'émargement. La formation se fait en permanence mais l'apprentissage ne peut se faire qu'au cours de la réalisation de la pièce. Rien ne peut donc être valorisé sur le budget formation dans cette approche reposant totalement sur la transmission de savoir-faire en situation de travail. La DAF s'est donné deux indicateurs pour évaluer cet investissement en formation. D'une part la productivité individuelle, qui à ses yeux constitue un indicateur factuel et simple comme élément de preuve, et d'autre part la qualité, dans la mesure où les produits dans le luxe doivent être irréprochables. D'après elle, les résultats n'ont pas tout de suite été atteints après la formation, car dans un premier temps, la productivité a été plus faible, et il y a eu un risque réel de dégradation de la qualité. Mais les résultats progressent, et la confortent dans l'idée que la formation constitue un investissement à long terme, dont les retombées sont perceptibles après un peu de temps.

5.4 Les incidences de la formation des salariés les moins qualifiés sur le « système RH » des entreprises

Bien que les pratiques d'évaluation soient peu structurées, de nombreux témoignages recueillis attestent du fait que **les formations des salariés les moins qualifiés ont des retombées perceptibles, pas toujours imaginées en amont, sur le « système RH » des entreprises.**

Deux types de retombées ressortent plus particulièrement des investigations :

- le premier se situe au niveau du vivier de collaborateurs, avec **la fidélisation des collaborateurs et le développement de leur potentiel d'évolution ;**
- le second se situe dans **la transformation en tant que telle du système et des pratiques de formation** dans l'entreprise.

5.4.1 Des retombées sur la fidélisation et le développement du potentiel d'évolution interne des salariés les moins qualifiés

Bien qu'elle ne suffise pas, la formation concourt bel et bien à la fidélisation des salariés peu qualifiés dans l'entreprise (et le cas échéant dans la branche), et ce d'autant plus que dans les secteurs d'activité sont concernés par des difficultés de recrutement et/ou un turn-over, qui peuvent générer des besoins de recrutement quasi-permanents.

Or, quelle que soit la forme prise, le fait de réussir et même de suivre une formation constitue pour le salarié une reconnaissance de ses compétences, de son travail et de son professionnalisme, et contribue à son attachement à l'emploi – au moins dans la mesure où la formation est adossée à la situation de travail.

 Illustration : Service A La Personne

Dans cette grande entreprise de services à la personne la réduction du turn-over est une préoccupation forte, et un des objectifs indirects de la formation. Du point de vue d'une responsable d'agence, le fait d'engager une salariée ou future salariée dans un parcours de formation contribue en soi à reconnaître et valoriser son professionnalisme et contribue à réduire le turn-over, notamment dans les trois mois qui suivent l'arrivée dans l'entreprise.

 Illustration : Commerce De Détail - Sport

Dans cette grande enseigne de commerce d'articles de sport, la formation proposée aux salariés constitue un levier de fidélisation et de motivation. Chaque salarié, quel que soit son niveau et son statut, « bénéficie du même kit de formation d'intégration (journée intégration magasin, formation vente, formation produit, formation Sécurité, SST, EPI) pour lui permettre d'être à l'aise face aux clients et dans son travail du quotidien ». De même, il existe un catalogue de formations conséquent en fonction des axes de progrès des collaborateurs (communication, organisation, coaching, management, langues...) ; chaque collaborateur est libre de s'inscrire sur n'importe quelle formation, il est autonome et responsable de sa montée en compétences. « On met tout le monde à égalité pour que les chances de monter soient les mêmes pour tout le monde en fonction de la motivation de chacun ». S'il est autonome, le salarié bénéficie néanmoins d'un encadrement de proximité avec un manager, responsable RH, directeur du magasin, qui organisent chaque mois des entretiens individuels pour évoquer les sujets importants et chaque année un entretien pour faire le bilan et définir un plan de développement pour les années suivantes. Ces entretiens permettent également à l'entreprise de tester les motivations de ses salariés, de déceler les failles et/ou les potentiels et d'adapter leur gestion des RH en fonction.

Surtout, dans de nombreuses entreprises étudiées, la formation favorise clairement le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle concourt à leur fidélisation auprès d'un employeur perçu plus positivement - du fait de la formation.

 Illustration : Malterie

Le Plan de Formation 2014 a été engagé pour occuper les salariés qui risquaient de perdre leur emploi (et ainsi leur garantir le maintien de leur rémunération), et également leur faire acquérir de nouvelles compétences (valables dans l'entreprise mais aussi dans d'autres). Deux ans après, les salariés ont encore à l'esprit que leur Dirigeant s'est battu pour eux cette année-là. Il n'y a pas de turn-over, les salariés restent, et les intérimaires saisonniers également, ce qui atteste d'un effet positif de l'investissement en matière de formation sur la fidélisation des salariés.

 Illustration : Propreté 1

La formation, au travers de la dynamique de groupe et de son implantation dans les locaux de l'entreprise, où les salariés viennent rarement dans la mesure où ils travaillent chez les clients, génère et renforce un sentiment d'appartenance à l'entreprise. « Alors que d'habitude ils sont isolés, là on fait beaucoup de choses dans les locaux de l'entreprise et ça développe ce sentiment d'appartenance ; ils restent plus longtemps dans l'entreprise, et font des plans de carrière dans la propreté. Aujourd'hui tous les membres du CE sont des salariés qui sont venus en formation, c'est un indice ».

 Illustration : Parc De Loisirs

Le fait de permettre à des salariés saisonniers de bénéficier d'une formation leur envoie un signal de confiance qui favorise leur fidélisation d'une saison à l'autre.

Cet effet sur la projection professionnelle et la fidélisation des bénéficiaires de formation est également perceptible en dehors de l'entreprise, au niveau d'un métier, d'un secteur d'activité, d'une branche.

 Illustration : Intérim Industrie

Dans l'intérim, l'obtention de certifications favorise la fidélisation des intérimaires formés dans l'industrie et dans les agences d'emploi.

 Illustration : Association Handicap

La formation a permis aux salariés de renforcer leur connaissance du secteur médico-social et de s'y projeter professionnellement de manière plus approfondie, au-delà de l'emploi occupé au moment de la formation.

En contribuant aussi à développer l'appétence pour la formation, celle-ci permet in fine la constitution dans l'entreprise, **d'un vivier de salariés, dont le potentiel de polyvalence, d'évolution, et d'accès à de nouvelles formations se développe**. Ce potentiel peut être développé selon les cas dans une finalité bien précise (préparer une organisation du travail reposant sur une polyvalence accrue par exemple, préparer des mobilités) ou bien plus largement dans l'optique de **cultiver un champ des possibles pour d'éventuels besoins ultérieurs, qu'il s'agisse de salariés permanents, ou ponctuels – intérimaires, saisonniers**.

 Illustration : Chimie-Groupe

Les formations internes sont conçues dans l'optique de préparer des mobilités et de développer la polyvalence. Les formations qualifiantes contribuent à développer le potentiel des meilleurs éléments, lesquels sont ensuite en capacité de faire plus et mieux que ce qui est demandé strictement dans les définitions de fonction, et contribuent également au développement de l'entreprise en prenant en charge des projets ou missions spécifiques.

 Illustration : Intérim Industrie

L'obtention des certifications élargit le potentiel de missions susceptibles d'être proposées aux intérimaires, en facilitant des mobilités intersectorielles au sein des branches de l'industrie.

 Illustration : Parc De Loisirs

La formation permet la détection de potentiels, le ciblage des reconductions de contrat et l'enclenchement de promotions.

5.4.2 Des retombées sur les pratiques de formation dans l'entreprise

Le processus d'ingénierie et de mise en œuvre de la formation des salariés les moins qualifiés, en lui-même, fait évoluer les **pratiques de l'entreprise en matière de formation, notamment s'agissant de la formation des publics peu qualifiés**. Ainsi, une montée en gamme des pratiques de formation est observée à différents niveaux.

On constate en premier lieu une amélioration progressive, par effet d'apprentissage des acteurs, des savoir-faire de l'entreprise et de ses partenaires en matière d'ingénierie adaptée à la formation des salariés les moins qualifiés et ce d'autant plus que les pratiques de bilan et de retour d'expérience sont formalisées et consolidées (cf. supra). Les registres d'amélioration sont très riches, et divers : recettes pédagogiques, modalités de mobilisation des salariés, organisation pratique de la formation...

 Illustration : Résidence D'accueil De Personnes Agées - 1

La démarche mise en œuvre avait l'originalité de reposer sur une approche par les compétences et l'analyse des situations de travail. Conduite avec l'appui d'un consultant, cette démarche a eu un impact sur le personnel encadrant, dans la manière d'évaluer le travail et de diriger les équipes : « ils ont été obligés de se reformer sur ce qu'ils allaient évaluer. Car eux-mêmes n'étaient pas au point dans ce qu'ils disaient de faire, même au niveau des principes ou des points clés » (Consultant formateur). Elle a eu parfois un impact direct sur la répartition des tâches, avec une remise en cause des organisations actuelles au regard des résultats aux évaluations : « Ça permet d'objectiver des décisions auprès des salariés. On détecte ce que les gens font de mieux et on organise le travail en conséquence » (Responsable du service blanchisserie/cuisine). Au niveau de la structure, la mise en place de ces évaluations en mise en situation a amené à mieux objectiver les entretiens professionnels annuels, et à mettre en place un management par les compétences, en lien direct avec les référentiels de la fonction publique hospitalière.

 Illustration : Construction – Gros Œuvre 2

Inscrites dans une stratégie de développement des passerelles inter-métiers et de formation technique des ouvriers, les actions mises en œuvre dans la grande entreprise du bâtiment sont passées par l'élaboration d'une cartographie des emplois et d'un référentiel de compétences, que la DRH envisageait ensuite d'approfondir pour renforcer le suivi des collaborateurs.

 Illustration : Intérim Industrie

Le dispositif de formation mis en œuvre a limité au maximum les contraintes liées à la durée de la formation, ce qui a favorisé la mobilisation des intérimaires comme des entreprises.

Dans la mesure où les ingénieries de formation des salariés les moins qualifiés reposent fortement sur le lien aux situations de travail, elles mettent tout particulièrement l'accent sur les managers et encadrants. La formation des salariés les moins qualifiés souligne ainsi l'importance de leur rôle dans la détection des besoins de formation, la conception et la mise en place des actions, le ciblage et la mobilisation des salariés, l'accompagnement des salariés, en lien avec la place des situations de travail dans l'ingénierie des dispositifs... Ce faisant, l'ingénierie de formation des salariés les moins qualifiés favorise une montée en gamme des préoccupations et des pratiques par lesquelles le management et l'encadrement de proximité impulse, favorise, accompagne la formation en situation de travail et assure un suivi des compétences des individus.

 Illustration : Entreprise Adaptée

Dans cette entreprise, comme dans plusieurs autres, la mise en œuvre de la formation a mis en évidence le niveau trop limité et insuffisant de mobilisation des encadrants, qui est ressorti de ce fait comme un objectif d'amélioration dans la perspective de nouvelles formations.

La mise en œuvre d'ingénieries de formation contribue également au développement et au renforcement des **liens entre l'entreprise et les acteurs externes susceptibles de concourir à la construction et la mise en œuvre de projets de formation** (organismes de formation, et OPCA au premier chef), facilitant les conditions de leur (re)mobilisation ultérieure.

 Illustration : Volaille 1

L'organisme de formation a conçu un dispositif ad hoc pour l'entreprise, l'a déployé sur un site en lien avec le directeur de site et une responsable (management de proximité) dans un premier temps. Il a aujourd'hui tissé des relations avec le RH groupe pour envisager les liens entre la formation et la stratégie RH groupe.

 Illustration : Propreté 1

Un partenariat a été engagé puis progressivement pérennisé et institutionnalisé avec un organisme de formation externe qui désormais joue un rôle essentiel dans l'ingénierie et la mise en œuvre des actions, au sein même de l'entreprise.

Enfin, un dernier effet tangible mérite d'être souligné. La formation de salariés peu qualifiés alimente **la démonstration concrète que le potentiel des salariés les moins qualifiés est souvent plus important que pressenti**, que ce soit pour être recrutés, formés, mis en emploi, ou pour être mobiles ultérieurement. La mise en œuvre réussie d'ingénieries de formation des salariés les moins qualifiés contribue ainsi au développement, au sein de la ligne managériale des entreprises, d'une **culture, d'une vision (voire d'une politique) portant sur l'opportunité et les moyens adaptés permettant d'assurer la formation des salariés les moins qualifiés.**

 Illustration : Mécanique Précision

La mise en œuvre de la formation en contrat de professionnalisation, destinée à des demandeurs d'emploi, a confirmé l'intérêt pour l'entreprise d'un investissement volontariste pour s'impliquer dans la formation des salariés dont elle a besoin et qu'elle ne trouve pas directement parmi les demandeurs d'emploi qui candidatent.

 Illustration : Chimie-Groupe

La mobilisation des parties prenantes de l'entreprise a permis d'engager un cercle vertueux de valeurs et de responsabilités pour répondre aux enjeux spécifiques du recrutement et de la professionnalisation des salariés les moins qualifiés. La mise en œuvre des parcours de formation a permis de démontrer la faisabilité et l'intérêt du recrutement et de la formation de profils antérieurement considérés comme trop éloignés de l'emploi.

 Illustration : Logistique- Grand Distribution 2

L'action sur les compétences clés a permis le développement de la capacité des collaborateurs RH de l'entreprise à envisager spécifiquement le sujet de la formation des salariés les moins qualifiés, à tester et de confirmer le potentiel de mobilités des salariés les moins qualifiés entre entrepôts : « il y avait des gens qu'on ne croyait pas capables de changer d'entrepôt (nota : les deux entrepôts n'utilisent pas les mêmes matériels, l'un utilisant le système de reconnaissance vocale et l'autre un système de tracker), maintenant, on voit qu'ils y arrivent. Non seulement ils savent utiliser les deux méthodes, mais ils ont créé un réseau d'ex – stagiaires compétences clés, qui les rend moins réticents à bouger d'un entrepôt à l'autre ».

Ce que l'on retient

On peut retenir de l'ensemble des développements qui précèdent que :

- **Les pratiques d'évaluation des effets des ingénieries de la formation sont très peu structurées et outillées**
- **Les effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires ; l'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise demeure limitée, peu outillée, très empirique**
- **De multiples effets peuvent néanmoins être identifiés :**
 - **sur les salariés à défaut de pouvoir toujours être attestés scientifiquement : sur les compétences, les capacités, le collectif de travail, l'appétence formative, la reconnaissance, la trajectoire.**
 - **Sur les changements à l'œuvre dans l'entreprise, le travail, l'activité, la productivité**
 - **Sur le système RH avec la fidélisation et le potentiel d'évolution des collaborateurs ou encore la transformation des pratiques de formation de l'entreprise.**

6. Synthèse des constats, idées forces et perspectives

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 »⁶⁷. Le rapport d'analyse et sa synthèse sont remis au CNEFP début juillet 2016.

6.1 Synthèse des constats

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

1) Les « salariés les moins qualifiés » représentent un cinquième de la population active occupée et cumulent les difficultés

- Quel que soit le mode de calcul⁶⁸, l'**effectif** de la catégorie des salariés les moins qualifiés peut être estimé à **5,5 millions** d'actifs occupés.
- Cet effectif **diminue** depuis trente ans et sa structure se modifie : les emplois ouvriers non qualifiés de l'industrie ont largement diminué mais le volume d'emplois d'aide à la personne ou encore du secteur tertiaire augmente. Les femmes représentent 60% des ouvriers et employés non qualifiés⁶⁹, alors qu'elles sont 48% parmi les actifs occupés.
- Les **conditions** d'emploi et de travail sont nettement **moins favorables** pour les salariés les moins qualifiés que pour les autres actifs : contrats courts et temps partiels plus fréquents, exposition plus forte aux risques santé et accidents du travail, et taux de chômage plus élevé.
- Le **taux d'accès à la formation est largement inférieur** pour les salariés les moins qualifiés (37% pour les ouvriers, 39% pour les employés) que pour les autres catégories (62% pour les techniciens et 57% pour les cadres)⁷⁰. Le faible accès à la formation est renforcé dans les TPE.
- Les entreprises interrogées évoquent l'existence de **freins à la formation** pour les salariés en général (difficulté à identifier le besoin, manque de ressource, offre souvent jugée inadaptée), mais il apparaît que ces freins sont **accentués 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

⁶⁷ L'ensemble des informations sur la conduite des investigations (références, sources, acteurs impliqués) sont rassemblées dans une annexe au présent rapport. Cette annexe présente également les 35 monographies (anonymisées) d'entreprises ainsi que les comptes rendus d'entretiens avec les entreprises « moins exemplaires ».

⁶⁸ cf. partie 2 sur le périmètre de la catégorie « salariés les moins qualifiés »

⁶⁹ Sources : INSEE, Enquête emploi 2012

⁷⁰ Sources : « Quand la formation continue » - CEREQ 2014 – Données 2010.

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.

2) Les enjeux de développement de l'accès à la formation (et plus largement de limitation des risques dans les parcours professionnels) **invitent à définir une catégorie de « salariés les moins qualifiés » pour mieux agir... mais la définition de cette catégorie « dans l'absolu » est nécessairement imparfaite.**

- **Les salariés les moins qualifiés constituent une catégorie difficile à définir dans l'absolu :**

- l'approche de la qualification implique d'analyser ensemble trois dimensions qui se combinent : la qualification du travail (qu'ils 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 (par exemple, de nombreux salariés non qualifiés réalisent un travail qualifié sur des emplois qui ne sont pas toujours reconnus comme qualifiés) ;
- enfin les données disponibles ne permettent pas d'illustrer l'ensemble des dimensions de la qualification simultanément : les statistiques disent des choses de la qualification de l'emploi, en partie de la qualification des individus, mais la qualification du travail implique des approches plus qualitatives qui sont difficilement articulées avec les autres observations dans une approche tous secteurs/ tous métiers.

- **La catégorie « salariés les moins qualifiés » parle peu aux entreprises, mais elles en dressent de fait le périmètre** en lien avec leur contexte ou leurs projets. On observe alors une **prévalence de l'approche par l'emploi ou le travail sur l'approche par l'individu.**

- L'approche des salariés les moins qualifiés par la qualification de l'emploi (CSP ou niveau de la grille de classification) est plus présente dans les entreprises adhérentes de branches où le poids des grilles de qualification reste fort ;
- L'approche par la qualification du travail est présente quand l'entreprise (sur ce point parfois en lien avec les IRP) identifie des enjeux de transformation de la structure d'emploi (impliquant des mobilités, ou un degré de polyvalence accru) ;
- L'approche par la qualification de l'individu est moins présente, mais existe par exemple dans les démarches socle, ou encore quand certaines certifications sont obligatoires pour l'exercice d'un emploi ;
- Dans les entreprises qui croisent l'approche qualification par l'emploi et le travail d'une part, et l'approche par l'individu d'autre part, les modes de management et les ingénieries déployées sont particulièrement intéressants.

- En conséquence, il apparaît que **l'observation des salariés les moins qualifiés** tous secteurs / tous métiers / tous territoires est **un exercice qui ne peut être qu'imparfait** et qui pas réellement de sens ~~réel~~ pour l'action. Il est donc nécessaire de **contextualiser les approches, par secteur, par territoire, par entreprise, pour construire des catégories de salariés les moins qualifiés utiles pour l'action.**

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

1) Avant tout qualitative, l'étude ne donne pas à voir les récurrences statistiques sur les solutions de formation déployées. Elle permet néanmoins de dresser un **panorama des solutions de formation mises en œuvre dans les entreprises en faveur des salariés les moins qualifiés**.

- Si la place des **formations obligatoires** n'est pas toujours évoquée par les entreprises ayant par ailleurs des pratiques « remarquables » de formation (il s'agit souvent de pratiques banalisées ou courantes), ces formations sont prédominantes en volume dans les entreprises (avec des variations selon les secteurs), et concernent principalement les salariés les moins qualifiés (avec des variations selon les métiers).
- Les **formations d'adaptation, permettant l'acquisition de compétences utiles au poste de travail ou à l'emploi** occupé (présent ou futur), représentent une part significative des pratiques courantes des entreprises pour leurs salariés les moins qualifiés : l'objectif est alors la réduction des écarts de qualité ou de performance par rapport aux attendus de l'activité, parfois dans un contexte d'évolution du contenu du travail ; il peut être aussi la préparation à une mobilité (interne ou externe). Contrairement aux autres « typologies » de solutions de formation présentées, ces actions sont **souvent « informelles » ou « non formelles »**.
- Les **formations certifiantes ou qualifiantes**, surreprésentées dans l'échantillon d'entreprises sollicitées, permettent d'articuler l'objectif d'acquisition de compétences (souvent au-delà du seul besoin lié au travail ou à l'emploi occupé) et l'objectif de reconnaissance des acquis (vertueux pour la valorisation de l'individu pour lui-même, d'autant plus quand il est non qualifié, et pour le regard extérieur qui pourra faciliter son parcours à venir), sachant que dans quelques cas la certification est en tant que telle « obligatoire ».
Ce second objectif **amené certaines entreprises à structurer leurs propres modèles de reconnaissance**, voire de validation des compétences détenues par leurs salariés, notamment à l'issue de parcours de formation (« certifications maison »).
Par ailleurs, dans plusieurs ingénieries étudiées visant des certifications professionnelles, les acteurs ont fait le choix de mobiliser des démarches de **VAE**⁷¹, seules ou en articulation avec des modules de formation.
- Les **formations « compétences clés**⁷² », également nombreuses dans l'échantillon, ont pour la plupart été impulsées, quand elles sont « spécifiquement » ciblées sur l'acquisition d'un premier niveau de compétences, par les financements des appels à projet du FPSPP (illettrisme et socle). Sans que la distinction puisse toujours être faite, il semble que certaines démarches aient plutôt été destinées à sécuriser les parcours professionnels des bénéficiaires (intérêt de l'individu), et que d'autres aient davantage fait le lien avec les enjeux de l'entreprise. Dans tous les cas, sous cette appellation générique de « compétences clés », nous avons pu observer des situations relativement différentes concernant les contenus notamment.

⁷¹ Validation des Acquis de l'Expérience

⁷² Cette appellation ne renvoie pas à un dispositif / financement particulier, et se veut au contraire la plus généraliste possible

2) Ces ingénieries ne présentent pas toutes le même degré de maturité et/ou n'ont pas nécessairement été pensées dans des objectifs temporels comparables.

- Les pratiques observées relèvent plutôt de **démarches isolées et/ou ponctuelles** (« one shot ») ;
- Parfois certaines ingénieries sont conçues de manière (ou deviennent) **expérimentale** (avec une visée ultérieure) ;
- Plus rarement, et plutôt dans les grandes entreprises, la formation des salariés les moins qualifiés constitue une **véritable stratégie/politique**.

3) Les solutions de formation les plus intéressantes développées en faveur des salariés les moins qualifiés se traduisent souvent par des combinaisons :

- **combinaisons d'objectifs de formation** : les formations qui visent des compétences clés cherchent à le faire en lien avec un contexte de travail ; les formations métiers destinées aux salariés les moins qualifiés intègrent des éléments du socle de connaissances et de compétences (sans nécessairement le dire) ;
- **combinaisons de logiques** associées à la formation : surtout quand elles visent une formation certifiante, ces ingénieries articulent la reconnaissance des acquis déjà présents (par des évaluations préalables ou des évaluations en milieu de travail, ou encore par la VAE) et un parcours d'acquisition de compétences (nouvelles) ;
- **combinaisons de volets « obligatoires » et de parties plus modulaires**, à la carte, cette souplesse permettant d'ailleurs d'individualiser les parcours et de limiter les durées de formation (et parfois ses coûts) sans limiter les acquis in fine ;
- **combinaisons enfin des modes de formation** (formations multimodales) : en centre, en alternance, en situation de travail, à distance... avec toujours une place prépondérante de l'articulation avec la situation de travail.
- **combinaisons de dispositifs** dans une logique de parcours.

4) Dans les pratiques des entreprises, l'articulation avec le travail s'est imposée.

- **Cette articulation avec le travail est justifiée à plusieurs titres :**
 - l'entreprise s'engage dans la formation quand elle fait le lien entre le besoin de qualification de l'individu et l'évolution des métiers (qualification du travail) ou de la structure d'emploi ;
 - les apprentissages sont facilités quand ils ont du sens pour l'apprenant par rapport à ses besoins professionnels ;
 - l'analyse des besoins en compétences, et le transfert des compétences acquises en situation de travail, sont d'autant plus aisés que les acteurs de l'organisation sont impliqués.
- **Elle se réalise notamment à travers :**
 - La nature **des contenus et des supports mobilisés** pour la formation (des contenus « qui parlent » aux stagiaires, des supports professionnels et « authentiques »...).
 - L'observation et/ou la **mise en situation dans un environnement de travail**.

Dans les cas étudiés, cette mise en situation peut prendre plusieurs formes :

- organisation de salles de formation sous forme de lieu de travail ;
 - réalisation de travaux pratiques sur des outils utilisés par ailleurs en production ;
 - formation en situation de travail (FEST) : cette approche, qui privilégie la formation « encadrée » en situation de travail (et le « recul réflexif ») fait aujourd'hui l'objet de dynamiques et d'expérimentations nouvelles (DGEFP/ OPCA/ ANACT), mais elle a été en réalité très peu observée.
- le **principe de l'alternance** : il est déployé dans les formations liées aux dispositifs institutionnalisés (contrat de professionnalisation notamment) mais également pour des parcours ad hoc conçus par les entreprises et/ou en lien avec leurs partenaires (essentiellement pour des formations certifiantes ou aux compétences clés).
 - les modes d'**implication des professionnels** de l'entreprise (tuteurs, mais aussi formateurs professionnels ou encadrants de proximité), qui sont plus ou moins formels, plus ou moins importants, et qui se développent plus ou moins selon les moments : information des salariés, information des formateurs sur les situations de travail, implication dans la définition des objectifs de formation, participation aux transferts des acquis en situation de travail, aux évaluations individuelles, à la formation (alternance et/ou animation de la formation en situation de travail)... Cette implication des professionnels est parfois facilitée par une formation à leur égard.

5) L'analyse des ingénieries effectivement mises en œuvre par les entreprises révèle d'autres (que leur adossement aux situations de travail) **constantes pouvant caractériser les formations des salariés les moins qualifiés, constantes étroitement liées aux enjeux et écueils concernant la formation de ces publics.**

- Quand l'entreprise est décidée à organiser une formation, il faut encore **parvenir à les mobiliser et dépasser les réticences** réelles des salariés les moins qualifiés pour le départ en formation : peur de la stigmatisation, faible identification du besoin, défiance à l'égard de l'objectif de la formation (suspicion de remise en cause des compétences, crainte du licenciement), peur du « retour à l'école », ... Plusieurs ingénieries associent l'entreprise (dont les encadrants de proximité) et les organismes de formation pour **communiquer et convaincre**. Les témoignages de salariés déjà formés sont parmi les outils de mobilisation les plus percutants.
- Les ingénieries étudiées donnent toutes à voir **quelques approches pédagogiques incontournables, bien qu'adaptées à chaque contexte** :
 - La nécessaire **individualisation** : positionnement (ou prise en compte des compétences « de départ ») puis adaptation des objectifs ou du parcours de formation de chaque individu ; individualisation des apprentissages pour valoriser les stratégies et les rythmes de chaque individu...
 - La place prépondérante faite à **l'expérience** déjà acquise : approches inductives, référence à des situations vécues ;
 - Le recours à de nouvelles modalités pédagogiques, notamment le e-learning ;
 - L'appui sur le **collectif** pour dynamiser les apprentissages ;
 - La capacité du **formateur** à s'adapter au public cible dans une posture bienveillante ;

- Indépendamment des approches pédagogiques, les acteurs sont particulièrement **attentifs aux modalités d'organisation des formations** lorsqu'elles concernent les salariés les moins qualifiés, et ce sur plusieurs registres :
 - La recherche de la durée la plus adaptée, au regard du type de formation et des enjeux auxquels elle répond ;
 - Une très nette préférence pour les formations « intra » (au détriment des stages interentreprises) ;
 - Des formations se déroulant surtout dans l'entreprise, même si le fait de « sortir » les salariés de leur contexte peut dans certains cas constituer un objectif à part entière ;
 - Peu d'actions réalisées en dehors du temps de travail, même si cette notion présente certaines limites dans certains contextes particuliers de travail ;
 - Le recours à des prestataires externes dépend des ressources internes de l'entreprise (la majorité des plus grande ont structuré leur propre centre de formation) et des exigences éventuelles attachées à certaines formations (obligatoires ou certifiantes).

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

Les salariés les moins qualifiés accèdent moins à la formation que les autres salariés. Il y a donc un intérêt particulier à étudier, au-delà des freins, les ressorts de la mobilisation et de la mise en œuvre de dynamiques de formation pertinentes à leur égard.

1) Les formations déployées reposent sur l'identification d'intérêts à agir par l'entreprise (identification qui n'est d'ailleurs pas toujours immédiate et doit être assez souvent accompagnée). Elles reposent **beaucoup plus rarement sur l'impulsion des salariés ou de leurs représentants**. Mais **l'entrée par les besoins de formation de l'« individu » existe** quoi qu'il en soit.

- Les **entreprises** rencontrées qui développent la formation en faveur des salariés les moins qualifiés identifient puis formalisent leurs « **intérêts à former** » **en lien avec leurs enjeux**. Ces enjeux « d'entreprise » (qui ne sont pas toujours identifiés d'emblée pour les salariés les moins qualifiés), se croisent souvent. Le ciblage des salariés visés par les ingénieries est fortement dépendant de la nature de l'enjeu auxquelles elles répondant. Ces grands enjeux peuvent être classés comme suit (par ordre décroissant de récurrence dans les entreprises étudiées) :
 - 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).

- Dans les entreprises étudiées, les **IRP** ont rarement été des moteurs pour le développement de la formation des salariés les moins qualifiés. Quand ils l'ont été, ils se sont appuyés sur les enjeux de **pénibilité et d'évolution professionnelle** (dans la classification ou la rémunération). L'impulsion par les salariés peut exister mais reste souvent circonscrite à la demande individuelle que l'entreprise prend en compte (ou pas).
- Si l'entrée « **qualification de l'individu** » n'est pas prévalente pour l'entreprise (qui se réfère spontanément à la qualification du travail ou de l'emploi), elle existe bel et bien au travers du triangle de la qualification : par exemple, si les métiers de l'entreprise évoluent, le travail évolue, les personnes doivent adapter leurs compétences, et il y a un enjeu de reconnaissance dans la classification des emplois ou les rémunérations. Ce sont des acteurs experts qui accompagnent l'entreprise à comprendre et à faire le lien entre ces trois dimensions de la qualification (travail, emploi, individu) quand elle ne le fait pas elle-même.

2) Certaines conditions apparaissent nécessaires au développement de la formation des salariés les moins qualifiés dans les entreprises :

- **Une impulsion ou un accord du dirigeant de l'entreprise.** La formation est facilitée et la solution formation est d'autant plus pertinente qu'il existe une culture d'entreprise ou la conviction du dirigeant, et que l'entreprise a en conséquence développé une dynamique de développement RH.
- **L'identification d'un besoin de formation.** A minima, les entreprises qui forment (notamment les salariés les moins qualifiés) analysent de façon plus ou moins formelle leurs besoins en termes de compétences collectives (mobilisables et nécessaires), et parfois capitalisent les demandes individuelles de formation. Celles qui développent des solutions de formation plus particulièrement pertinentes ont souvent structuré l'analyse des besoins individuels et/ou en mobilité/parcours, par la mise en place des entretiens annuels ou professionnels et la structuration d'un dialogue régulier entre encadrants et salariés. Une partie d'entre elles ont par ailleurs élaboré une analyse des emplois et des besoins en compétences liés aux emplois, par la construction (ou l'amélioration) de référentiels compétences, notamment de premier degré (parfois en lien avec une politique d'anticipation des mobilités dans des contextes de transformation des emplois).
- L'identification et la mobilisation des **solutions de financements** (internes-externes).

3) Certains facteurs sont par ailleurs favorables au développement de solutions pertinentes de formation au bénéfice des salariés les moins qualifiés.

- **Un événement ou un contexte « déclencheur » :** événement qui touche l'activité de l'entreprise (nouveau marché, réglementation nouvelle, accident, problématique individuelle d'un salarié...) ; projet ou contexte stratégique de l'entreprise (démarche qualité, réactivation du dialogue social avec des enjeux qui peuvent impliquer de la formation) ; rencontre avec un acteur externe ; découverte d'un dispositif ou financement spécifique...
- **L'implication du management opérationnel :** elle permet notamment de faire l'articulation entre la formation et le travail et ainsi de donner du sens aux apprentissages, sens que les salariés les moins qualifiés perçoivent souvent moins

bien que d'autres catégories (en raison de leur plus faible accès aux informations sur les enjeux de l'entreprise notamment). Plus largement, les encadrants de proximité peuvent être réellement moteurs des démarches, et ce en intervenant à plusieurs titres : analyse des besoins en compétences individuels et collectifs, contribution à la conception de la réponse formative, mobilisation des salariés cibles, transmission des compétences (tuteur et/ou formateur interne), transposition des compétences acquises en formation en situation de production (pratique peu observée cependant), évaluation (positionnement amont, validation à l'issue), lien opérationnel avec les acteurs ressources externes...

- **Le pilotage et l'animation opérationnelle du projet de formation** : les projets les plus pertinents sont souvent liés à des enjeux « stratégiques » et multi-acteurs. Dans l'entreprise, le pilotage opérationnel efficace est souvent celui d'un RH, en lien avec un dirigeant opérationnel. Il est dans l'idéal (mais rarement dans la pratique observée) co-assuré avec l'organisme de formation, voire avec l'OPCA (s'il est partie-prenante de la démarche). Dans certains cas étudiés cependant, l'entreprise confie formellement une partie du pilotage à l'externe, ce qui interroge alors sur son implication stratégique. Par ailleurs, le pilotage peut être celui d'un acteur externe qui a conçu la démarche (ingénierie spécifique portée par un OPCA ou par un GEIQ par exemple) et l'enjeu est alors l'ancrage dans l'entreprise par rapport à son projet.
- **L'apport d'acteurs et de ressources expertes « externes »** : la quasi-totalité des entreprises ayant développé des ingénieries se sont appuyées sur des acteurs ressources et conseils, ce qui semble montrer le **caractère essentiel** de ces ressources expertes à la fois pour le développement de la formation des salariés les moins et la mise en œuvre de solutions pertinentes.
 - Les acteurs mobilisés utilement pour l'élaboration et la conduite de la réponse formation (dans sa dimension projet comme dans sa dimension pédagogique) peuvent être des acteurs **internes**, des acteurs **externes** (organisme de formation, OPCA, cabinets de conseil, acteurs locaux du champ EFOP⁷³...) ou des acteurs **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 acteur qui compte, mais bien leur implication conjointement à celle du dirigeant et du management de proximité qui favorise la conception et le déploiement d'une réponse formation pertinente. Ces relais experts aident l'entreprise à identifier les enjeux ou besoins et à se convaincre de la **pertinence** de la formation (« *il y a des enjeux et des besoins ; la formation peut y répondre* ») ; ils rassurent également sur la **faisabilité** de la formation et donc finissent de convaincre les entreprises en illustrant les possibles et en faisant des propositions sur les modes de déploiement (conception de la réponse formative, mobilisation des salariés, pilotage opérationnel, ingénierie pédagogique, évaluation...).

⁷³ Emploi, Formation et Orientation Professionnelles

6.1.4 Sur les effets de la formation des salariés les moins qualifiés et leur évaluation

1) Les pratiques d'évaluation des effets des ingénieries de la formation sont très peu structurées et outillées

- Les pratiques d'évaluation les plus structurées se concentrent sur le **bilan** intermédiaire ou final à chaud des actions, lequel porte essentiellement sur le suivi-bilan **pédagogique** du point de vue du stagiaire, et le suivi-bilan de la **mise en œuvre du dispositif de formation**.
- Ces bilans portent rarement sur le lien entre l'ingénierie déployée et les effets qui peuvent y être rattachés et **capitalisent donc très peu les enseignements des choix d'ingénierie** faits.
- Les évaluations à froid ou les retours d'expérience structurés restent rares. Certains acteurs, en particulier les organismes de formation, mais aussi les personnes désignées dans l'entreprise pour piloter le projet au niveau opérationnel, précisent qu'ils capitalisent les enseignements pour eux-mêmes, faute de pouvoir toujours partager.

2) Les effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires ; l'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise demeure limitée et peu outillée.

- **Les effets sont appréhendés sous l'angle de la satisfaction des stagiaires d'une part, de l'atteinte de l'objectif de formation pour eux d'autre part.** Si l'objectif est la certification, l'appréciation de la réussite est aisée (validation/ non validation/ éventuelle validation partielle). Si l'objectif est l'acquisition de compétences, la pratique la plus courante est celle de l'évaluation pédagogique formelle (test) réalisée par l'organisme de formation, en continu, à plusieurs étapes ou en fin de parcours. Des pratiques intéressantes d'association de l'organisation de l'entreprise à l'évaluation des acquis ont néanmoins été observées, notamment pour les entreprises qui ont articulé la formation aux situations de travail : évaluation en situation de travail, autoévaluation, entretiens individuels de bilan et lien aux entretiens annuel d'évaluation.
- **Les effets de la formation sont bien trop rarement mesurés au regard des enjeux qui ont conduit l'entreprise à former...** alors même, que, quand ils sont interrogés, les acteurs signalent certaines évolutions dans le travail et les indicateurs de l'activité, qu'ils relient ex post à la formation : l'activité de production est améliorée grâce à sa meilleure maîtrise, la satisfaction client s'améliore après la formation, etc. **Le lien entre les effets identifiés et leur(s) cause(s) est fait de manière d'autant moins facile que les projets de formation sont peu formalisés en mode projet** (articulation entre les enjeux, les résultats attendus, les modalités de formation privilégiées...).
- La prévalence de l'entrée évaluative par le stagiaire (l'individu) s'explique par l'implication prédominante de l'organisme de formation dans les dynamiques d'évaluation. Les entreprises sont moins impliquées en matière d'évaluation de la formation et donc l'entrée par le travail, l'emploi, l'activité et plus largement par les enjeux de l'entreprise, reste faible. Ceci peut paraître paradoxal : **d'un côté, l'entreprise qui se mobilise le fait plus souvent au nom de l'emploi ou du travail**

et de ses enjeux d'activité propres, d'un autre côté, l'évaluation pratiquée porte avant tout sur l'atteinte des objectifs individuels. L'enjeu n'est donc pas uniquement l'outillage technique de l'évaluation, mais bien celui de la mesure et le cas échéant de la démonstration du retour sur investissement, pour l'entreprise, comme pour le salarié, de son implication dans la formation. Ceci est d'autant plus vrai dans une période post réforme de la formation professionnelle, où l'un et l'autre sont invités à se responsabiliser en la matière.

- Les organismes de formation ou les acteurs conseils (dont OPCA) proposent des outils d'évaluation, notamment sur l'acquisition de connaissances. Ils soulignent néanmoins qu'ils ne peuvent pas être les pilotes de l'analyse du retour sur investissement pour l'entreprise ou encore de l'analyse des effets des modes d'implication de l'organisation sur le travail ou la qualification de l'individu : c'est bien ici le rôle de l'entreprise (qu'ils peuvent néanmoins conseiller).

3) Au niveau des salariés, de multiples effets positifs sont identifiés, et se combinent dans des configurations variables au regard des caractéristiques de l'individu, de la formation, du contexte.

- Des effets sur **les compétences** en premier lieu, qu'il s'agisse de compétences métiers dans le cadre du poste occupé, ou de compétences transférables, transversales ;
- Des effets sur **le développement des capacités** : avec le renforcement de l'estime de soi, de la valeur accordée à son travail, de l'autonomie et de la prise d'initiative, de la capacité à appréhender ses propres difficultés, de la capacité à agir y compris dans un environnement extraprofessionnel ;
- Des effets sur le **positionnement individuel dans le travail**, mais également sur la **dynamique du collectif de travail** des salariés bénéficiaires de la formation, qui souvent se renforce avec la formation ;
- des effets sur **l'appétence formative** des salariés formés, pour qui les réticences individuelles à se former diminuent et la capacité à suivre de nouvelles formations se développe, mais aussi avec un effet d'entraînement collectif vertueux ;
- des effets enfin sur **les trajectoires professionnelles** des salariés, liés à la reconnaissance tirée de la formation : montée en qualification – classification voire augmentation du revenu, promotion interne, mobilité et accès à un (autre) emploi....

4) Les formations étudiées produisent des effets sur le travail réel dans l'entreprise, la mise en œuvre de certains changements, et ont des retombées sur l'activité et la performance qui généralement renvoient aux objectifs poursuivis par l'employeur.

- La formation concourt à **l'effectivité du travail prescrit et des changements recherchés** dans le travail, l'organisation, le fonctionnement de l'entreprise ;
- les retombées de la formation sont également perceptibles **sur l'activité et la performance de l'entreprise** (qui peuvent d'ailleurs ne pas être immédiatement positives).

5) Le développement d'ingénieries de formation des salariés peu qualifiés a enfin des incidences sur le « système RH » des entreprises

- Au-delà des effets de la formation sur l'individu et son parcours, sur le travail et l'activité, les ingénieries ont des effets tangibles sur la **fidélisation des collaborateurs** et le développement de leur **potentiel d'évolution** dans l'entreprise voire plus largement dans la branche ou le secteur d'activité ;
- Par leur caractère exigeant, enfin, les ingénieries de formation mobilisées pour les salariés peu qualifiés constituent **un appel d'air pour la transformation des pratiques de formation dans l'entreprise**, qui s'adaptent et montent en puissance.

6.2 Idées forces, enjeux et perspectives

6.2.1 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.** Les analyses ne peuvent que très difficilement croiser l'ensemble des dimensions de la qualification (qualification de l'emploi, du travail, de l'individu).
- 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.
- L'exercice de catégorisation et d'observation est **néanmoins essentiel** pour souligner que les volumes de personnes concernées sont particulièrement importants, que ces personnes sont plus exposées que d'autres aux risques, et qu'elles ont nettement moins accès à la formation que le reste de la population active.
- **Le périmètre pertinent** d'une catégorie de salariés les moins qualifiés est celui que réalise chaque entreprise ou chaque secteur, branche, voire territoire **en fonction d'un contexte emploi/ travail/ profils de qualification des individus qui lui est propre.**

Enjeux

Compte tenu de la faible pertinence d'une catégorie « globale » de salariés les moins qualifiés, il y a un enjeu à décliner **des catégorisations 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 observatoires (territoriaux et de branches) à **cibler les catégories de salariés les moins qualifiés les plus pertinentes** au regard de leurs contextes et enjeux propres.
 - Ce ciblage d'une catégorie de salariés les moins qualifiés « ad hoc » pourrait être précisé dans les accords de branches qui ciblent déjà pour la plupart des objectifs sur les « salariés de bas/premiers niveaux de qualification » ;
 - L'observation et l'action devraient ensuite tenir compte à la fois des enjeux emplois, situations de travail de la branche et profil de qualification des salariés en poste dans la branche ; elles gagneraient également à tenir compte de la structure de l'emploi, du travail, mais aussi des qualification individuelles (salariés, demandeurs d'emplois) présentes sur les territoires d'implantation des entreprises de la branche ou encore dans les branches connexes... pour penser les opportunités de mobilité/ insertion/ reconversion utiles et pertinentes.

6.2.2 *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, d'adaptation à l'emploi, certifiantes, « compétences clés ») et **se structurent souvent comme des combinaisons** (d'objectifs de formation, de logiques, de structuration, de dispositifs ou de modes de formation).
- **Sont articulées au travail**⁷⁴: dans le repérage des besoins, les objectifs de formation, les contenus et supports de formation, l'organisation des formations et l'implication des professionnels de l'entreprise.
- **Tiennent compte des enjeux et écueils attachés à la formation de ces publics** les moins qualifiés : mobilisation des salariés, principes pédagogiques (notamment l'individualisation et la référence à l'expérience), modalités organisationnelles.

Enjeux

Plusieurs enjeux se dégagent :

- **l'évolution du périmètre de ce que l'on considère aujourd'hui comme formation** : les dynamiques actuelles d'expérimentation sur la FEST permettront sans doute d'avancer sur **l'articulation formation / travail**.
- Le besoin de reconnaître, notamment dans les TPE, l'intérêt de valoriser (voire de faire évoluer les modalités de) certaines **formations internes, courtes, parfois encore peu formalisées et relevant plutôt de l'adaptation au poste de travail...** mais qui ont l'intérêt d'impliquer au moins en partie certaines entreprises dans des processus de professionnalisation, en particulier pour les salariés les moins qualifiés.
- **la capacité (ou non) des organisations de travail à absorber cette responsabilité d'entreprise « apprenante »** (ce d'autant plus lorsqu'elles sont petites ou qu'elles ont faiblement accès à des ressources expertes).... au-delà du simple « binôme » d'adaptation au (seul) poste qui peut ne pas se révéler formatif et limiter ensuite la transférabilité des acquis, voire l'employabilité.
- **La nécessaire évolution des pratiques des formateurs**, souvent encore trop déconnectées du travail réel et peu imprégnées des apports des pédagogies qui s'y rapportent (didactique professionnelle notamment), pourtant essentielles pour les salariés les moins qualifiés.
- **la remise en question de la pertinence des formations catalogues inter-entreprises déconnectées des situations de travail** (comment articuler les apprentissages avec le travail dans cette configuration ?). Sur ce point, les organismes de formation impliqués dans des dynamiques de formation intra articulées avec le travail témoignent d'une possibilité de transposer ces pratiques dans des approches

⁷⁴ Et non pas au seul poste dans une logique d'adaptation.

inter-entreprises, à quelques conditions : personnaliser les apprentissages, s'intéresser aux situations vécues par le salarié et s'appuyer sur des supports professionnels. Certains soulignent l'intérêt de la constitution de groupes pas trop hétérogènes du point de vue du métier exercé ou encore du projet ciblé par le salarié (certification visée notamment). Ils soulignent néanmoins la difficulté à transposer ces bonnes pratiques quand le groupe est à « entrée et sortie permanente », car la dynamique de groupe n'est alors plus un appui utile en complément de l'approche individuelle.

- Au-delà de l'articulation avec le travail, il y aura sans doute à avancer, pour les salariés les moins qualifiés, sur **l'intégration aux dynamiques de formation de ce qui est encore aujourd'hui largement assimilé à des enjeux de « socialisation », de « travail sur les freins »** et travaillé, à côté de la formation, dans une logique principalement d'insertion. Les dynamiques sur le socle de compétences permettent aujourd'hui de mieux identifier les compétences transversales insuffisamment maîtrisées, qui peuvent aboutir à ces « freins » ou défauts de « socialisation » ou « d'employabilité »... Sans doute faudrait-il avancer encore pour mieux intégrer au périmètre de la formation les objectifs d'acquisition de ces compétences socles qui ont historiquement et trop souvent été travaillées (avec le développement de l'accompagnement socio professionnel) hors formation et hors travail en France. Au-delà de la réintégration de ces objectifs, les pratiques de formation pourraient se nourrir de certains acquis des actions d'insertion ou encore de l'éducation populaire (pratiques d'implications extraprofessionnelles, immersions...).

Perspectives

- Travailler à la **diffusion** et à **l'appropriation des solutions pertinentes de formation des salariés les moins qualifiés**, et continuer à les analyser, pour mieux les comprendre et les enrichir, en les différenciant en fonction des contextes et des besoins de qualification du travail, de l'emploi et des individus (logique de capitalisation).
- **Travailler à la précision en continu du périmètre des actions de formation à encourager** ainsi que des modalités pédagogiques pertinentes, en s'appuyant au moins à court terme sur les enseignements opérationnels des expérimentations FEST (et éventuellement du dispositif DEFIS), et plus largement des ingénieries « combinatoires », notamment celles qui articulent travail/ formation et insertion - socialisation / formation.
- **Accompagner les entreprises à absorber cette responsabilité d'entreprise « apprenante »** : diffusion de pratiques ; outillage des entreprises pour les aider à développer des formations en situation de travail ou s'appuyant sur les situations de travail, y compris les formations internes ; éventuellement ciblage d'enveloppes (notamment celles du FPSPP destinées aux TPE/PME, mais également une partie des fonds mutualisés des OPCA y compris au titre du plan de formation), sur la professionnalisation des acteurs de l'entreprise et/ou le financement des formations pertinentes destinées aux salariés les moins qualifiés (typologie à contextualiser en amont) ; intégration des éléments utiles dans les formations de RH, de management...

- **Accompagner l'évolution des pratiques de formateurs** : diffusion des pratiques pertinentes, intégration d'éléments, notamment sur l'analyse du travail et l'ergonomie, en tant que champ de la formation de formateurs.

6.2.3 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 d'intérêts à agir par l'entreprise** (identification qui n'est pas toujours immédiate et doit être assez souvent accompagnée). Elles reposent beaucoup plus rarement sur l'impulsion des salariés ou de leurs représentants.
- **Certaines conditions apparaissent nécessaires** au développement de la formation des salariés les moins qualifiés dans les entreprises (portage stratégique, analyse du besoin, capacité de financement).
- Par ailleurs, certains facteurs facilitent le déploiement d'ingénieries pertinentes, et notamment **l'implication conjointe des dirigeants, du management opérationnel et d'acteurs experts**.

Enjeux

- **Les plus petites entreprises ont davantage de difficultés à mobiliser conditions nécessaires et facteurs favorables.**
 - Difficile implication du management de proximité : faiblement développé, peu outillé sur les enjeux d'analyse accompagnement compétences, peu disponible quoi qu'il en soit
 - Faible accès aux ressources expertes : pas de « réseau » (groupes industriels, groupements commerciaux ou d'achats, unions professionnelles) ou « siège » interne pouvant appuyer l'analyse des besoins ou proposer un conseil en matière d'ingénierie ; moindres liens (sauf si sollicités) avec les organismes de formation, de conseil ou les OPCA ; faible accès à l'information sur les possibles via les éventuels les acteurs qui auraient la confiance de ces entreprises (conseil stratégie ou technique, expert-comptable) car eux-mêmes sont peu imprégnés des enjeux et dynamiques formation.
- Dans quelle mesure l'apport de ressources expertes, l'impulsion de dispositifs ad hoc, ou l'action des IRP permettraient de **faire vivre dans l'entreprise l'entrée « qualification de l'individu »** aux côtés des dimensions qualification du travail et de l'emploi ?
- **La structuration d'ingénieries « territoriales » (coopérations et animation)** favorise l'accès et l'ouverture des entreprises aux ressources expertes utiles au développement de la formation des salariés les moins qualifiés, voire aux parcours de mobilité des personnes, quel que soit leur statut.

Les quelques expériences observées se caractérisent par :

- L'implication d'acteurs externes à la fois dans une dimension de pilotage stratégique et d'ingénierie opérationnelle : ici il s'agira d'un OPCA, ailleurs d'un partenariat Etat ou Région et OPCA, et là encore d'un partenariat Certificateur – GEIQ ou Pôle emploi...
- Une animation de la réflexion sur les besoins en compétences en lien avec les entreprises et en proximité de leur implantation territoriale,
- Un apport de savoir-faire ou de structuration ad hoc de solutions formation (au-delà du « simple » catalogue de formations),
- Une mise en lien avec les organismes opérateurs de la formation.

Perspectives

- **Encourager les acteurs relais à valoriser et à renforcer leur rôle de ressources expertes** essentielles 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
 - des conseils autres auprès des entreprises (experts comptables notamment, mais aussi cabinets RH)
 - des RH et managers de proximité des entreprises, notamment des plus petites
 - **Intégrer des spécificités « salariés les moins qualifiés » dans les dispositifs et outils existants**
 - Intégrer aux appuis conseils RH/GPEC financés par les OPCA (et l'Etat) des éléments ciblés sur l'analyse des besoins en formation des salariés les moins qualifiés et un regard spécifique sur les principes d'organisation favorables au développement de la formation des salariés les moins qualifiés ;
 - Intégrer des éléments spécifiques salariés les moins qualifiés dans les approches qualité de la formation dans les branches où cela se justifie (par le volume ou les enjeux liés à cette catégorie).
- **Reconnaître et valoriser les 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.
 - Envisager par exemple de réévaluer le principe de financement de l'ingénierie au prorata des dépenses totales des appels à projets du FPSPP qui concerneraient notamment les salariés les moins qualifiés pour prendre en compte le caractère essentiel de « l'investissement ingénierie » pour des approches expérimentales destinées, dans un premier temps à peu de stagiaires.

- **Encourager, en cohérence avec les dynamiques déjà existantes, les initiatives d'animation territoriale** de développement des compétences et de la formation qui fédèrent et apportent des solutions expertes aux entreprises qui coopèrent.
 - Diffuser les pratiques intéressantes pour nourrir les propositions faites notamment dans le cadre des appels à projets « Accompagnement des Mutations économiques et technologiques »

6.2.4 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**
- Les **effets de la formation sont appréhendés principalement en référence aux stagiaires** ; l'appréhension des effets de la formation sur la situation de l'entreprise demeure limitée, peu outillée, très empirique
- De **multiples effets peuvent néanmoins être identifiés** :
 - **sur les salariés** à défaut de pouvoir toujours être attestés scientifiquement : sur les compétences, les capacités, le collectif de travail, l'appétence formative, la reconnaissance, la trajectoire.
 - **Sur les changements à l'œuvre dans l'entreprise**, le travail, l'activité, la productivité
 - **Sur le système RH** avec la fidélisation et le potentiel d'évolution des collaborateurs ou encore la transformation des pratiques de formation de l'entreprise.

Enjeux

- Développer et outiller la culture de **l'évaluation de la formation et de ses effets dans les entreprises** (au même titre que d'autres dynamiques de « performance » de l'entreprise sont passées au crible des évaluations et audits de performance ou d'efficience) pour à la fois mieux appréhender les effets de la formation, mieux connecter ces effets aux caractéristiques des ingénieries développées (choix pédagogiques, partenariat...), et 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 de former les salariés les moins qualifiés doit être mieux démontré et valorisé auprès des parties prenantes.
- Les enjeux de l'évaluation de la formation et de ses effets s'inscrivent pleinement dans la **réforme de la formation professionnelle** et ses conséquences. En premier lieu cela fait écho aux nouvelles obligations pour les financeurs de formation de s'assurer de la capacité des prestataires de formation à dispenser une **formation de qualité** :

si les entreprises ne sont pas en tant que telles soumises à cette obligation, les financeurs sont invités à les outiller en la matière. En second lieu, les modifications du système de financement de la formation professionnelle incite les entreprises à se préoccuper davantage des questions de "**retour sur investissement**" des formations qu'elles financent (dans et/ou au-delà de leur obligation légale _ pour faire simple "le 1%" _ ou conventionnelle).

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...)

6.3 Pour aller plus loin : quelques perspectives pour les politiques de formation professionnelle

Par la présente étude, les partenaires sociaux ont souhaité dépasser une commande assez « naturelle » qui aurait été d'évaluer la contribution de tel ou tel dispositif à la formation des salariés les moins qualifiés : ils ont demandé au consortium de construire **une analyse à partir des pratiques d'entreprises**, et d'y repérer (éventuellement et notamment) des effets liés aux politiques de formation professionnelle.

- Cette commande, et les difficultés méthodologiques et analytiques qu'elle a rencontrées (voir en annexe), nous semble révéler un élément essentiel pour la compréhension des logiques d'action en matière de formation professionnelle, a fortiori en faveur des salariés les moins qualifiés : il n'y a pas une bonne entrée qui serait de travailler en partant de l'entreprise et une mauvaise entrée qui consisterait à partir des dispositifs portés par les institutions (publiques ou paritaires), ciblés par public et intéressés aux parcours des individus (ou inversement) ; au contraire, **il y a « des » (différentes) entrées méthodologiques et analytiques possibles qui doivent, pour être bonnes, faire des ponts** entre les enjeux des entreprises, des territoires et les parcours des individus.
- Au final, l'approche « par l'entreprise » de l'étude a permis de renforcer l'idée déjà bien ancrée dans les politiques récentes de formation professionnelle selon laquelle il y a urgence à construire ou renforcer les « ponts » :
 - **les ponts entre les logiques de l'entreprise et les logiques de l'individu** : les logiques d'emploi et d'activité/métiers sont prévalentes dans l'entreprise

sur celles des parcours individuels... alors même que, à mesure que les principes de la réforme s'ancreront dans les pratiques, l'individu deviendra un moteur de plus en plus important de son parcours professionnel et de sa formation ;

- **les ponts entre objectifs de formation** : les objectifs de la formation professionnelle des salariés les moins qualifiés ne se limitent pas, loin s'en faut, aux compétences métiers utiles au poste occupé : ils visent à la fois ce que l'on a pu nommer un temps « les savoirs faire métier » et « les connaissances », mais aussi les compétences transversales structurantes pour faciliter les mobilités structurellement de plus en plus nombreuses ; ils accompagnent des parcours d'insertion ou de reconversion, touchant ainsi les individus quels que soient leurs statuts (salariés, demandeurs d'emploi...) ; ils accompagnent les enjeux d'intégration / insertion sociale et professionnelle des personnes potentiellement fragiles au regard de leur intégration durable dans l'entreprise: jeunes décrocheurs, personnes ayant eu un parcours migratoire, personnes ne maîtrisant pas le socle de compétences (et/ou ne mettant pas en pratique les codes de « sociabilité » essentiels dans l'entreprise).
- **les ponts entre acteurs internes et externes** : une majorité d'entreprises ne trouve pas en leur sein et à elles seules d'intérêt à former les salariés les moins qualifiés (notamment les TPE, mais pas uniquement), ni de ressources pour le faire (capacité). Dans le même temps, dans les entreprises qui forment les salariés les moins qualifiés, le rôle des acteurs experts, parfois externes, apparaît essentiel dans le déclenchement, mais aussi dans le déploiement des ingénieries pertinentes.

Ainsi, 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 » 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 (GEIQ, 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...)... **Il reste sans aucun doute un enjeu d'animation territoriale** ou sectorielle à démultiplier, pour **nourrir les liens entre les enjeux et pratiques des entreprises, les enjeux et pratiques de continuité professionnelle et la formation des salariés les moins qualifiés.**

7. ANNEXES (tome à part)

- **Lettre de mission**
- **Enseignements méthodologiques**
- **Tableau récapitulatif des entretiens de cadrage et exploratoires**
- **Tableau récapitulatif des entreprises interrogées** (*anonymisées avec secteur, taille, type investigation*)
- **Tableau récapitulatif des autres acteurs interviewés dans le cadre des investigations complémentaires**
- **Bibliographie et ressources statistiques exploitées**
- **Protocole d'investigation des monographies**
- **Les synthèses anonymisées des entretiens complémentaires avec les entreprises**
- **Les monographies anonymisées**