



Rapport intermédiaire  
En date du 01/12/22  
**NE PAS DIFFUSER**

**Etude des impacts de Generation France  
sur les apprenants et les entreprises partenaires**

*Rapport final de l'étude  
Décembre 2022*

# Introduction

## Etudier les impacts de Generation France

Le présent document constitue le **rapport de l'étude des impacts de l'association Generation France**, menée au cours de l'année 2022 avec l'appui du cabinet Koreis.

A la suite de la création de l'association en France en 2018 et de son rapide développement sur le territoire, cette première étude d'impact vise à 1) **documenter les effets et impacts de l'association sur la situation et la trajectoire d'emploi** de ses Bénéficiaires et sur le processus de recrutement des Entreprises partenaires, 2) identifier **les spécificités du modèle de Generation par rapport à d'autres dispositifs** d'accompagnement vers l'emploi existants, 3) **préparer le développement de l'association** en identifiant des pistes d'enrichissement de l'accompagnement proposé aux demandeurs d'emploi bénéficiaires.

Inscrite dans la continuité d'études d'impacts menée par l'association Generation dans les différents pays où son modèle d'accompagnement des demandeurs d'emploi est déjà déployé, cette étude propose **un regard spécifique sur l'action de Generation en France**. Le référentiel et les méthodologies d'évaluation de Generation ont été adaptée au contexte français, dans le respect de principes évaluatifs (« piliers ») définis par la direction générale de l'association monde sur l'appréhension des impacts (« breadth, depth, and durability ») et sur la nécessité d'un alignement avec les pratiques évaluatives locales.

A cet effet, l'étude s'appuie sur **une méthodologie mixte** combinant des travaux qualitatifs et quantitatifs. Les impacts sur la trajectoire des Bénéficiaires sont ainsi éclairés par deux enquêtes par questionnaire auprès d'Alumni (273 réponses) et Apprenants (73 réponses) de Generation, une série de 15 entretiens semi-directifs, et un corpus de données de comparaison proposées par des acteurs référents de l'accompagnement vers l'emploi. Les impacts sur les Entreprises partenaires sont éclairés par les témoignages et données de suivi communiqués par 12 entreprises partenaires et un corpus de références académiques constitué pour les besoins de l'étude.

Les équipes de Generation France **remercient l'ensemble des personnes** ayant accepté de consacrer leur temps à cette étude !

- 1 Synthèse de l'étude
- 2 Méthodologies & Données recueillies
- 3 Les APPRENANTS  
Impacts sur les trajectoires d'emploi
- 4 Les ENTREPRISES  
Impacts sur le processus de recrutement
- 5 Enseignements & Perspectives
- 6 Annexes



# Notre compréhension du contexte et des enjeux

## L'association Generation France

Generation France est une association créée en 2018 dont la mission est de rapprocher les demandeurs d'emploi des entreprises qui éprouvent des difficultés à recruter afin de pourvoir des postes en tension.

La France compterait en 2021 1,8 millions de jeunes sans emploi qui ne sont ni étudiant ni en formation. En parallèle, des entreprises éprouvent des difficultés à recruter des collaborateurs sur des métiers dits « en tension ». L'association Generation France cherche à **mettre en lien ces offreurs et demandeurs d'emploi**. Elle **cible les jeunes sans emploi issus de milieux défavorisés mais aussi les personnes de tout âge éloignées de l'emploi**. Près du tiers des bénéficiaires de Generation résident dans un quartier prioritaire de la politique de la Ville en région parisienne.

L'association a noué des partenariats avec des entreprises dynamiques afin d'offrir aux apprenants des opportunités professionnelles pendant ou après leur période de formation. Ainsi, les apprenants peuvent être recrutés directement par une des entreprises partenaires de Generation comme Apple, Doctolib, Fnac Darty, Galeries Lafayette, Lydia, Primark, Epsor, Teleperformance, Iziwork, Carrefour...

L'association est notamment financée par Verizon, Google, BlackRock et le Fonds social européen et dispose de partenariats avec des acteurs publics comme Pôle emploi et Le French Impact. Elle prévoit de former 600 apprenants en 2021 et envisage de doubler ce nombre dès l'année 2022.

### Nombre de partenaires employeurs

+ 300

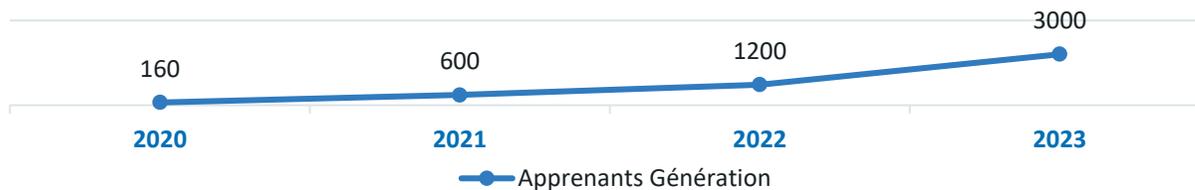
### Principales formations :

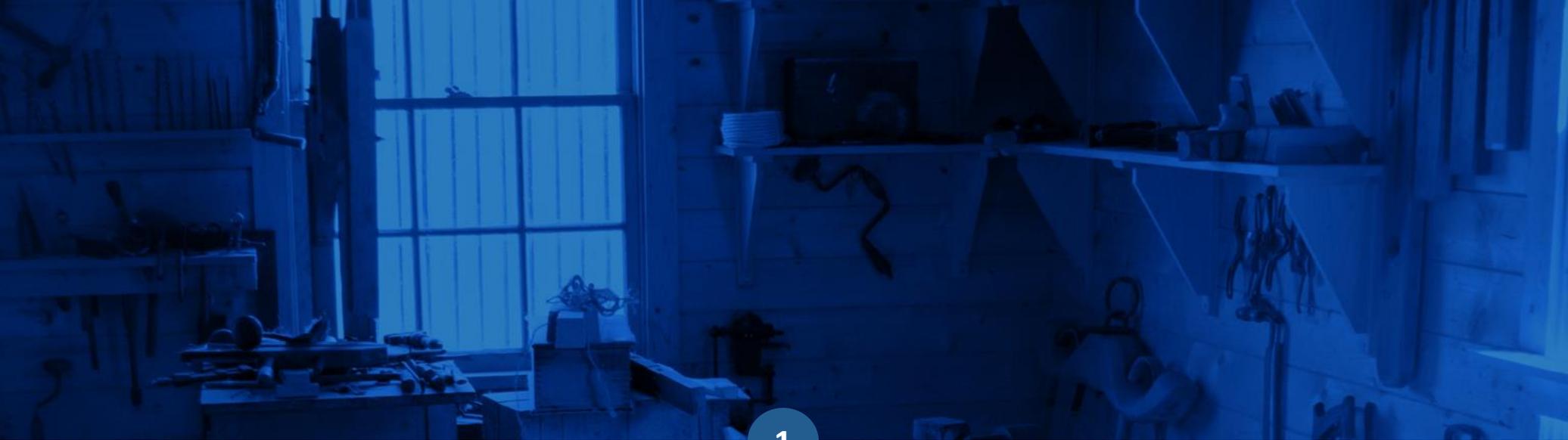
Generation France propose **cinq parcours de formation gratuits** dont la durée est comprise entre 3 semaines et 12 semaines :

Customer Care,  
Excellence en point de vente  
Objectifs Métiers Santé  
Réparation, Maintenance et réparation de vélos  
Business Developer

Generation développe des formations à la fois en présentiel et en ligne et se positionne dans des secteurs en croissance rapide pour mieux répondre aux demandes des potentiels employeurs.

Objectifs de volume d'Apprenants de Generation





1

# Synthèse de l'étude



# Synthèse de l'étude

## 1. Une méthodologie mixte et un riche ensemble de données

- L'étude des impacts de Generation a été menée au cours de l'année 2022 en adoptant **une méthodologie mixte** combinant des travaux qualitatifs et quantitatifs menés auprès de Bénéficiaires et d'Entreprises partenaires de l'association.
  - Sur le volet Bénéficiaires, les conclusions restituées dans ce rapport reposent ainsi sur **deux enquêtes par questionnaire** auprès d'Apprenants (63 réponses) et d'alumni de Generation (261 réponses) statistiquement représentatives de la population accompagnée, une série de **15 entretiens semi-directifs** menés avec des alumni, et un **corpus de 15 références et études publiques** mobilisées au titre de données de comparaison.
  - Sur le volet Entreprises, les résultats proposés reposent sur la sollicitation de **12 entreprises partenaires** de Generation et un corpus de **18 références académiques** sur le processus de recrutement.
- Menée par le cabinet Koreis, l'étude a été conduite avec une **participation très régulière de l'équipe de l'association Generation**, notamment dans le cadre de **4 ateliers** permettant une discussion critique des jalons et outils clés de l'étude (référentiel d'évaluation, feuille de route, outils de collecte de données, échantillons et enseignements de l'étude).
- L'ensemble des travaux a fait l'objet d'une **analyse de validité et fiabilité** appuyée sur les critères communément utilisés dans des sciences de gestion (THIETART et al. 2014) et les publications référentes autour de l'évaluation d'impact social (ex. AVISE). Les principaux biais et limites de l'étude sont présentés au lecteur dans le chapitre méthodologique.

**63 réponses** à l'enquête  
**Apprenants**, soit un taux de  
réponse de 97%

**261 réponses** à l'enquête  
**Alumni**, soit un taux de  
réponse de 53%

**12 entreprises mobilisées**  
pour témoigner sur le  
partenariat

**15 études publiques** (Pôle  
Emploi, Dares, CEREQ...)  
mobilisées pour mettre en  
perspective la trajectoire  
des bénéficiaires de  
l'association



## Synthèse de l'étude

### 2.Des besoins et situations initiales des bénéficiaires conformes à l'attendu

- **SITUATION D'EMPLOI** : En cohérence avec les données de suivi déjà recueillies par Generation, l'étude confirme que la population de bénéficiaires entrants est en quasi-totalité constituée de demandeurs d'emploi inscrit à Pôle Emploi (86%)– avec une faible proportion de personne sans emploi ni activité restant non inscrites à Pôle Emploi.
- **ANCIENNETE AU CHOMAGE** : La moitié des bénéficiaires entrants (49%) correspondent à la catégorie des demandeurs d'emploi de longue durée, et déclarent rechercher un emploi depuis plus d'un an. Cette proportion de DELD (Demandeurs d'Emploi Longue Durée) apparait sensiblement plus élevée que dans les données de comparaison disponibles sur la population générale des demandeurs d'emploi et les demandeurs d'emploi entrants en formation – et décrit donc une population ayant une ancienneté au chômage relativement plus élevée que dans d'autres dispositifs de formation comparables.
- **DIPLÔME & QUALIFICATION** : Les trois quarts des bénéficiaires entrants (70%) déclarent avoir un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au baccalauréat. Cette proportion, plus forte sur les promotions récentes, apparait similaire à celle observée dans la population générale des DE entrants en formation.
- **PARCOURS D'EMPLOI** : Les données de l'étude indiquent que les bénéficiaires entrants sont généralement fortement impliqués dans leur recherche d'emploi, et disposent déjà d'un projet relativement formalisé (dans sa dimension de vocation). Les données qualitatives permettent d'illustrer différentes trajectoires - et principalement des trajectoires de reconversion professionnelle après quelques années de vie professionnelle ou dans les dernières années de carrière. Le bon degré de « motivation » initiale et le « besoin de se reconvertir » sont régulièrement illustrés dans les témoignages recueillis.
- **FREINS A L'EMPLOI & CONSEQUENCES DE LA PRIVATION D'EMPLOI** : Interrogés sur les freins et difficultés rencontrés dans leur parcours d'emploi, les bénéficiaires soulignent principalement le manque de diplôme, les difficultés à identifier les offres d'emploi et à mobiliser les dispositifs d'accompagnement dans le parcours d'emploi. Pour une majorité de bénéficiaires entrants, la privation d'emploi amène des difficultés financières prégnantes, plus souvent soulignées que dans les données de comparaison, et développées dans les témoignages qualitatifs.

-> *Au regard de ces données, les auteurs de l'étude soulignent la **COHERENCE entre le public cible décrit par Generation et la population de bénéficiaires accompagnés**. Conformément au référentiel d'évaluation, les bénéficiaires accompagnés sont caractérisés par 1) une situation de privation d'emploi souvent liée à un parcours de reconversion, 2) une ancienneté au chômage tendanciellement plus forte que la population générale des demandeurs d'emploi entrants en formation, 3) un niveau de diplôme équivalent à celui de la population générale de demandeurs d'emploi entrants en formation, et 4) un ensemble de freins à l'emploi ayant pour conséquence des difficultés financières et personnelles variées.*

**49% des apprenants entrants sont DELD contre 18% des demandeurs d'emploi entrants en formation**

**44% des entrants déclarent gagner moins de 900€ par mois avant le programme**

*« Je mettais tous les moyens à ma disposition pour trouver. Même si c'est moins de 1 000 €. Un travail qui m'aiderait à peut être économiser un tout petit peu afin de trouver ensuite une petite formation. Mais je ne pouvais pas, je ne trouvais pas. Donc je dirais avant Generation, j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver du travail. Je n'ai jamais trouvé. »*

## Synthèse de l'étude

### 3. Des effets sur l'estime de soi et la formalisation du projet

- **AMELIORATION DE L'ESTIME DE SOI** : Une large majorité d'Apprenants (69%) déclare que l'accompagnement de Generation a contribué à une amélioration de l'estime d'eux-même. En mobilisant une échelle psychométrique reconnue (ROBERT et al. 2020), les données de l'étude suggèrent une légère amélioration des scores d'estime de soi entre la population d'Apprenants et la population d'alumni, notamment concentrée sur les personnes ayant une estime d'eux même faible ou très faible à l'entrée dans le parcours. Les données qualitatives n'apportent cependant pas ou peu d'illustrations de cet effet.
- **FORMALISATION DU PROJET** : Malgré une proportion élevée de bénéficiaires déclarant avoir un projet professionnel défini à l'arrivée dans le programme (70%), une large majorité d'Apprenants (73%) déclare que l'accompagnement de Generation les a aidés à construire leur projet professionnel. A l'appui de ces déclarations, les données de l'étude montrent également une évolution de la proportion d'Apprenants déclarant avoir un projet professionnel défini entre l'arrivée dans le programme et sa sortie (+ 15 points). Les données qualitatives indiquent nettement que l'apport de formalisation de Generation ne se porte pas sur la définition d'une vocation (« *quel emploi je souhaite avoir* ») mais sur les modalités pratiques et étapes de mise en œuvre de ce projet (« *comment vais-je faire pour avoir cet emploi* »).

-> *Un ensemble d'indices concordants sur ces deux points permettent de conclure à **des EFFETS de Generation en termes d'amélioration de l'estime de soi et de formalisation du projet professionnel** – dans sa dimension pratique. Ces effets semblent cependant principalement concerner une minorité de bénéficiaires concernés par ces problématiques au moment de leur accès au programme.*

-> *Compte tenu du degré élevé de mobilisation des bénéficiaires au moment de l'entrée dans le programme, l'étude infirme l'hypothèse d'une remobilisation des bénéficiaires autour de leur parcours d'emploi.*

**74%** des Apprenants considèrent que Generation a contribué à **une amélioration de l'estime d'eux-même**

**85%** des Apprenants déclarent avoir un **projet professionnel défini à la sortie** de Generation, **contre 70%** à l'entrée en formation

*« Et grâce à Generation, j'ai réalisé que c'était ce genre de métier là - parce que je ne savais pas que ça existait avant Generation - que c'était ce genre de métier là qui correspondait vraiment beaucoup plus à ce que je cherchais en fait niveau professionnel. »*

## Synthèse de l'étude

### 4. Des effets sur l'acquisition de compétences

- **ACQUISITION DE COMPETENCES** : En s'appuyant sur des référentiels de compétences partagés (CEREQ) et sur les déclarations des bénéficiaires, l'étude éclaire l'acquisition de savoirs faire et savoirs être par les bénéficiaires dans le cadre de l'accompagnement Generation. Une large majorité d'apprenants déclare ainsi que Generation leur a permis de développer l'autonomie dans leur travail, leur capacité de travail en équipe, leur dynamisme et leur capacité de prise d'initiative ou encore leur organisation personnelle. Au-delà du référentiel utilisé, les données qualitatives permettent également d'illustrer, selon les cas, une progression sur des dimensions de communication, de gestion du conflit, de gestion du stress et de maîtrise des codes de l'entreprise. A l'appui de ces observations, on note que certaines entreprises partenaires rapportent une maîtrise des « *soft skills* » (savoir-être) comparativement plus élevée parmi les alumni de Generation que parmi les candidats issus d'autres canaux de recrutement. Ces mêmes entreprises ne perçoivent en revanche souvent pas de différence avec d'autres populations de candidats sur la dimension des compétences métiers (« *hard skills* »). Plusieurs entretiens avec des alumni viennent également nuancer les apports techniques du parcours avec l'association.

-> *Un ensemble d'indices concordants permet de conclure à un **EFFET de Generation en terme d'acquisition de savoir-être valorisés par les recruteurs**. Les données de l'étude apparaissent en revanche plus nuancées concernant l'acquisition de savoir-faire et compétences métiers.*

**89%** des apprenants considèrent que Generation leur a permis de **mieux travailler en équipe**

**Le développement du dynamisme grâce à la formation** est le troisième item le plus cité par les répondants, **alors qu'il est le moins cité des items dans les données de comparaison disponibles**

*« C'est beaucoup apprendre, apprendre ceci soi même. Et comment gérer son stress? Comment est-ce que oui, avoir confiance en soi? Oui, ce côté là que a été vraiment une bonne partie quand même de la formation. C'était pas juste comment vendre, mais c'était beaucoup de travail sur soi »*

*« Oui, parfaitement, parce que d'ailleurs, dans mon poste actuel, j'utilise beaucoup ce qu'on a appris avec Generation. Ça m'aide beaucoup par rapport aux autres, par exemple, qui sont là, qui n'ont pas fait la formation. Je sens que j'ai un petit plus. »*



## Synthèse de l'étude

### 5. La levée des freins et l'autonomisation dans la recherche d'emploi

- **LEVEE DES FREINS DIRECTS A L'EMPLOI** : Parmi les Alumni ayant rencontré des freins (l'insuffisance de leur diplôme, la difficulté à s'informer ou se faire accompagner dans leur parcours d'emploi ou des difficultés à identifier des opportunités ou offres d'emploi intéressantes), une majorité déclare que l'accompagnement a permis de lever le ou les obstacles rencontrés initialement. De nombreux témoignages qualitatifs viennent étayer ces observations, et confirment une acquisition des techniques de recherche d'emploi par les bénéficiaires. Les données apparaissent sensiblement plus nuancées concernant la levée des freins relatifs à la discrimination due au genre ou à l'âge.
- **LEVEE DES FREINS PERIPHERIQUES** : Seule une petite minorité d'Alumni perçoit une contribution de Generation à la levée d'autres freins rencontrés dans leur parcours d'emploi, telles que les difficultés familiales, les problèmes de santé, les problématiques de logement ou de mobilité. Les témoignages qualitatifs indiquent globalement que l'accompagnement reçu ne s'est pas porté sur ces points, ou alors de façon très ponctuelle.
- **RÉSEAU MOBILISABLE** : Les données de l'étude indiquent un net renforcement du réseau professionnel des bénéficiaires dans le cadre de l'accompagnement de Generation. La proportion de répondants déclarant disposer dans leur réseau de personnes utiles et mobilisables pour la réalisation de leur projet apparaît ainsi significativement plus élevée parmi les Alumni que parmi les Apprenants en début de parcours. Les témoignages qualitatifs illustrent régulièrement l'importance de la mise en lien avec des recruteurs, la création et la persistance de liens entre Apprenants et avec l'équipe de l'association. L'incitation à créer et animer un profil LinkedIn dans le cadre de la formation est très fortement soulignée.
- **AUTONOMISATION DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI** : En s'appuyant sur un référentiel établi par Pôle Emploi, l'étude permet de comparer le degré d'autonomie dans la recherche d'emploi des Alumni avec celui de la population générale de demandeurs d'emploi. Parmi les différentes dimensions étudiées, les Alumni apparaissent plus particulièrement préparés à mobiliser un réseau professionnel, à formaliser des CV et lettres de motivations. A l'appui de ces observations, on note qu'une large majorité d'Apprenants (85%) en fin de parcours déclarent que l'accompagnement de Generation a contribué à les rendre plus autonomes dans leur recherche d'emploi.

-> Les données de l'étude confirment **des EFFETS particulièrement prégnants en termes d'acquisition de techniques de recherche d'emploi et de développement du réseau des bénéficiaires**, contribuant à l'autonomisation dans la recherche d'emploi. Les données montrent également une capacité, plus ponctuelle, de Generation à lever des freins périphériques à l'emploi.

**L'insuffisance des diplômes est le frein le plus mentionné,**  
par 44% des répondants

**68%** des alumni considérant que l'identification d'offres d'emploi était un obstacle considèrent que Generation a permis de lever cette difficulté

« Larry (de Generation) quand il a vu sur LinkedIn que j'étais en recherche d'emploi, est venu me contacter »



## Synthèse de l'étude

### 6. Un impact sur l'accès et le maintien dans l'emploi

- **TAUX & DELAI D'ACCES A L'EMPLOI** : L'étude indique que le délai moyen d'accès à l'emploi est de 3,3 mois après la fin de la formation Generation. 62% des alumni déclarent avoir trouvé un emploi 3 mois après la formation – donnée qui apparaît significativement supérieure aux données de comparaison disponibles. Le taux d'accès à l'emploi 6 mois après la sortie de formation est ainsi supérieur de 27 points au taux d'accès moyen à l'emploi en sortie de formation pour les DELD, et supérieur de 15 points au taux d'accès moyen à l'emploi en sortie de formation pour le DE peu qualifiés (données DARES 2022).
- **NATURE DU PREMIER EMPLOI** : Près de la moitié des alumni (45%) déclarent avoir trouvé un emploi en CDI en sortie de formation. Cette proportion peut être mise en perspective de la part de CDI signée sur l'année de référence toutes embauches confondue (18%). Les alumni ayant accédé à l'emploi déclarent très majoritairement (78%) que leur emploi est en lien avec la formation reçue, et déclarent très souvent (77%) que Generation a contribué à leur accès à cet emploi.
- **TRAJECTOIRES D'EMPLOI** : L'étude indique que le taux d'emploi des alumni se maintient au cours de l'année suivant la sortie de formation : il est ainsi de 62% à 3 mois, 68% à 6 mois et 67% à 12 mois. Ces taux apparaissent sensiblement supérieurs aux différentes données de comparaison mobilisées (données POLE EMPLOI 2022). Les données de l'étude indiquent qu'environ un tiers des Alumni (34%) ont changé d'emploi depuis leur sortie de formation – soit en conservant leur métier dans une autre entreprise soit en se reconvertissant pleinement (changement de métier et d'entreprise). Les témoignages qualitatifs viennent illustrer plusieurs parcours de ce type, expérimentés par des alumni constatant l'inadéquation de leur nouveau métier avec leur envie ou projet. Les promotions apparaissent rares durant la première année suivant la formation.

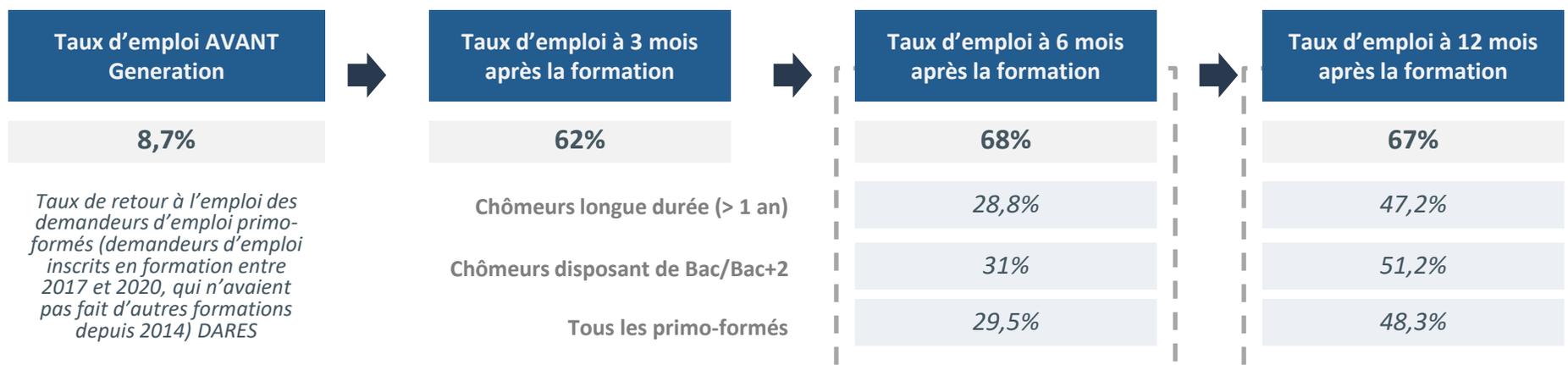
-> *Au regard de ces éléments centraux de l'étude, les auteurs concluent à l'existence d'un **IMPACT de Generation sur la trajectoire d'emploi des bénéficiaires sortant de formation**. En tenant compte du degré d'éloignement de l'emploi de la population entrant dans le programme, l'étude montre ainsi que l'accompagnement de Generation permet 1) une **remise à l'emploi plus rapide** que des programmes de formation comparables, 2) un **accès accru au CDI** et 2) une **stabilité dans le taux d'emploi dans l'année** suivant la formation.*



# Synthèse de l'étude

## Focus sur l'accès à l'emploi

« À la fin de la formation, Generation propose des job dating avec des sociétés qui essaient de recruter, donc suite à ces job dating [...] j'étais la dernière à passer l'entretien le vendredi. J'ai été recruté juste 2h de temps après et j'ai intégré la boîte le lundi matin »



## Synthèse de l'étude

### 7. Une amélioration de la situation économique et de l'épanouissement

- **PROGRESSION DU REVENU** : Les données de l'étude indiquent une nette progression du niveau de revenu entre la situation des Apprenants à l'entrée dans le parcours et la situation des alumni. La proportion des plus petits revenus diminue notamment fortement en lien avec l'accès à l'emploi, et la moitié des alumni (53%) ont un revenu net mensuel compris entre 1200 et 1600€. Venant nuancer certaines hypothèses sur la progression salariale en sortie de formation, l'étude montre que l'obtention de prime ou d'augmentation dans la première année après la formation reste un phénomène minoritaire – concernant respectivement 17% et 13% des alumni. Les données qualitatives et autres données annexes de l'étude donnent des indices de progression salariale après la première année.
- **RECOURS AUX ALLOCATIONS** : Conséquence attendue de l'évolution des revenus, les données de l'étude décrivent une diminution du recours aux différentes allocations entre le moment de l'entrée dans le parcours et l'année suivant la formation (ARE, ASS, AAH, Garantie Jeunes...).
- **CAPACITE A SUBVENIR A SES BESOINS** : En lien avec l'augmentation du revenu, les données de l'étude montre une amélioration nette de la capacité des bénéficiaires à subvenir à leurs besoins et ceux de leur proche en conséquence de l'accompagnement Generation. Les témoignages recueillis illustrent la fierté de certains bénéficiaires se disant « *sortis de la catégorie qui a besoin d'aide* ».

-> Les données de l'étude permettent de documenter **une évolution positive du revenu et une diminution du recours aux allocations pendant la période suivant l'accompagnement Generation. En plus de traduire une amélioration de la situation économique des bénéficiaires, ces données préparent efficacement une analyse des Coûts Evités et impacts économiques de l'action de Generation pour ses parties prenantes publiques.**

72% des alumni gagnent plus de **1200€** nets contre 36% des bénéficiaires entrants

34% des alumni se déclarent capables épargner, contre 10% des bénéficiaires entrants

« Grâce à cette formation je suis devenue une Française moyenne, on va dire. Je ne suis plus dans la catégorie 'français qui a besoin d'aide'. »

- **EPANOUISSEMENT PROFESSIONNEL** : En s'appuyant sur une échelle de mesure du Bien Être au Travail reconnue (ABAIDI BEN NASSER 2015), l'étude montre qu'une large majorité d'Alumni (87%) déclare se sentir bien au travail, bien aimer le travail qu'elle réalise (85%), ou encore avoir le sentiment que son travail correspond à ses attentes (75%). Au-delà d'un épanouissement au travail après la formation, l'étude montre de plus une progression significative sur chacune de ces dimensions (entre +32 et +49 points) entre la période avant l'entrée dans le parcours et l'année après la formation. Cette progression apparaît d'autant plus intéressante que les emplois occupés en sortie de formation sont parfois reconnus pour leur pénibilité – ainsi que rappelés dans plusieurs témoignages qualitatifs d'alumni. En lien avec ces observations, on peut également souligner les déclarations de partenaires entreprises, indiquant que les alumni Generation « *sont conscients des défis ou difficultés qui les attendent* ».

-> Au regard de ces données, les auteurs concluent à **l'existence d'un IMPACT de Generation sur l'épanouissement professionnel des bénéficiaires.**



# Le retour d'expérience des Apprenants

## Focus sur les apports perçus

Rapport intermédiaire  
En date du 01/12/22  
NE PAS DIFFUSER

Generation  
FRANCE

### Part des bénéficiaires déclarant que Generation a contribué « fortement » ou « très fortement » à...

> 70%

L'accès au premier emploi (alumni)  
**77%**

La formalisation du projet (apprenants)  
**73%**

60-70%

L'augmentation de estime de soi (apprenants) **69%**

L'autonomisation dans la recherche d'emploi (apprenants et alumni) **68%**

La levée de la difficultés à identifier des offres d'emplois intéressantes\* : **68%**

La levée du manque d'accompagnement\* : **67%**

La levée de l'insuffisance des diplômes\* : **61%**

<60%

La levée des discriminations\* : **39%**

La levée des obstacles liés à des problèmes de santé\* : **24%**

La levée des difficultés financières\* : **40%**

La levée des problèmes familiaux\* : **19%**

La levée des obstacles liés à des problèmes de logement\* : **19%**

La levée des obstacles liés à des problèmes de mobilité\* : **24%**

*\*Parmi les répondants qui rencontraient cet obstacle*



# Synthèse de l'étude

## 8. Satisfaction et pertinence

**SATISFACTION VIA A VIS DE LA FORMATION** : Plus de 9 répondants sur 10 se déclarent satisfaits par la formation. Les séances de formations sont l'élément évalué comme étant le plus satisfaisant (97% des répondants) tandis que les job dating reçoivent des évaluations plus nuancées (34% d'insatisfaits). Le Net Promoter Score moyen s'élève à 53% et varie significativement en fonction des parcours et des profils : il est ainsi plus élevé pour les personnes ayant un niveau de diplôme intermédiaire (vocational training) et pour les personnes en parcours Objectif Métiers Santé.

**FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS** : L'étude confirme l'importance de l'ensemble des facteurs clés de succès identifiés dans le référentiel de l'étude. La gratuité de la formation apparaît être un facteur central, jugé important par 91% des répondants (« très importants » pour 76%) ainsi que l'accompagnement par le mentor en plus de la formation. A l'inverse, la courte durée de la formation est jugée importante mais moins décisive par les répondants (39% de « Très importants »). Les entretiens qualitatifs font ressortir une dimension de « bienveillance » de l'accompagnement, régulièrement mise en avant par les Alumni.

**53%**  
c'est le net  
promoter  
score moyen

**92% des apprenants sont satisfaits  
par la formation contre 86% des  
français ayant réalisés une formation  
professionnelle en 2019**

*« C'était seulement fait de façon ludique, c'était très agréable. L'équipe, la formatrice et les autres, les autres élèves en formation c'était...Franchement, si toutes les formations étaient comme ça, j'aurais fait des formations toute ma vie. Oui, c'était vraiment très très agréable. On avait l'impression d'être une famille et il y avait beaucoup de bienveillance et beaucoup d'attention. Donc j'avoue que j'ai adoré »*

**UNE ORIENTATION VERS GENERATION PLUTÔT PASSIVE** : L'étude des données qualitatives montre une forte prévalence d'un « sourcing » des apprenants via Pôle Emploi. Les apprenants interrogés déclarent majoritairement avoir été peu proactifs dans l'identification de la formation, en entendant souvent parler via les newsletter Pôle Emploi et leur conseiller Pôle Emploi. La gratuité de la formation et sa courte durée poussent les demandeurs d'emploi ne sachant pas « trop ce que c'était » à se dire « pourquoi pas ? ».

**LA BIENVEILLANCE DE L'EQUIPE DE GENERATION MENTIONNÉE COMME FACTEUR CLÉS DE SUCCÈS** : Les données qualitatives montrent en effet une redondance, chez les alumni interrogés, de la notion de bienveillance, décrite comme clé dans l'amélioration de l'estime de soi et de la remobilisation dans la recherche d'emploi.

*« Generation, c'est la bienveillance professionnelle qui nous aide à trouver notre voie »*



# Synthèse de l'étude

## Focus sur les caractéristiques de l'accompagnement

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Generation  
FRANCE

Moment jugé « satisfaisant »  
ou « très satisfaisant » par...

**Les séances de formation**  
(97% des répondants)

**Les temps de suivi par le mentor**  
(90%)

**Le processus de sélection**  
(91%)

**Les ateliers carrière**  
(82%)

**Les séances de Job Dating**  
(62% des répondants)

Détail de la satisfaction des  
bénéficiaires aux différents  
moments clés de la formation



Identification par les bénéficiaires des  
facteurs clés permettant leur réussite  
dans le cadre de l'accompagnement

Facteur jugé  
« très important » par...

**La gratuité de la formation**  
(77% des répondants)

**Le caractère pratique**  
des sessions de formation (68%)

**Le fait de travailler en groupe** avec des  
d'autres apprenants (66%)

**La disponibilité de l'équipe Generation**  
(61%)

**L'accompagnement individuel**  
par un mentor (56%)

**La courte durée de la formation**  
(38%)



## Synthèse de l'étude

### 9.Regard sur les entreprises & Perspectives pour la suite

**EXPLORER LES IMPACTS SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT.** En s'appuyant sur une revue de littérature en Gestion des Ressources Humaines, l'étude propose d'abord un référentiel et un ensemble de variables permettant d'analyser les impacts d'un partenariat avec Generation sur la qualité, la durée et les coûts directs et indirects du processus de recrutement des entreprises partenaires. Proposant plusieurs études de cas illustratives auprès d'entreprises partenaires, l'étude illustre le **potentiel d'impact économique de Generation** avec de premières estimations chiffrées d'impact économique pour l'entreprise et met en évidence de **premiers retours d'expérience très positifs sur la relation partenariale**. Compte tenu du caractère récent de la plupart des partenariats, les auteurs soulignent que ces estimations et observations sont à considérer comme exploratoires et indicatives. Une poursuite de la collecte de données sur ce point est suggérée.

**Pour 100 entretiens avec des chargé.e.s de clientèle,**  
2 050 € de coûts évités du fait de la réduction des « faux bonds » aux entretiens d'embauche

**Pour le recrutement de 100 chargé.e.s de clientèle**  
41 758 € de coûts évités du fait de la réduction du turnover

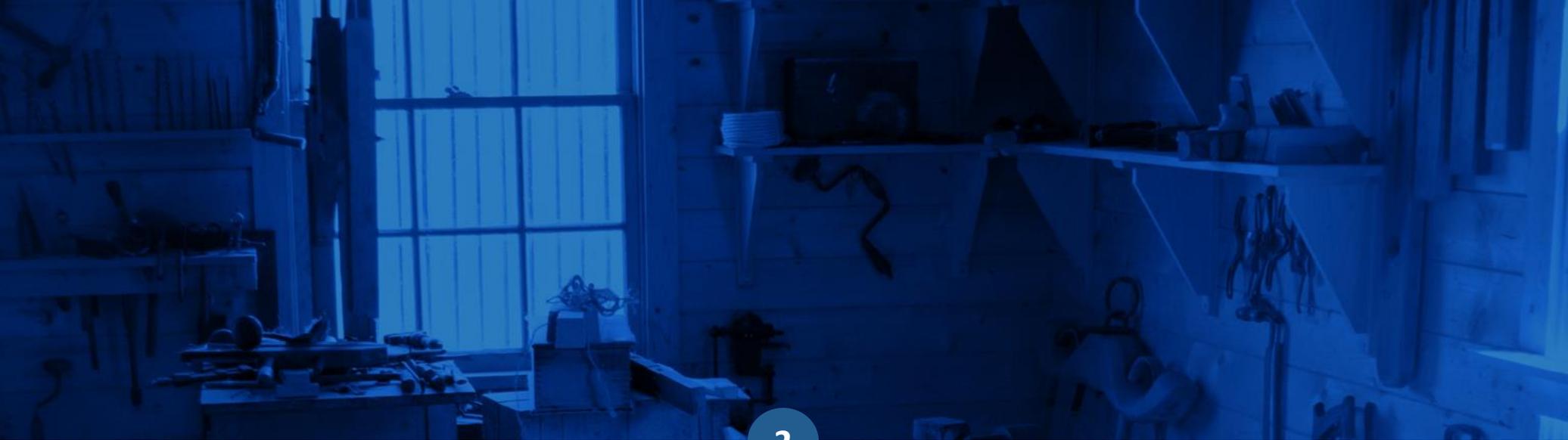
**Pour le recrutement de 100 téléconseillers,** 2 537 € de coûts évités du fait de la simplification des tâches de sourcing

**Pour l'obtention de 100 CV d'auxiliaires de vie pertinents,** 1 233€ de coûts évités du fait de la simplification du filtrage des CV

**EVOLUTION DE L'ACCOMPAGNEMENT.** **Éléments à formaliser avec l'équipe Generation**

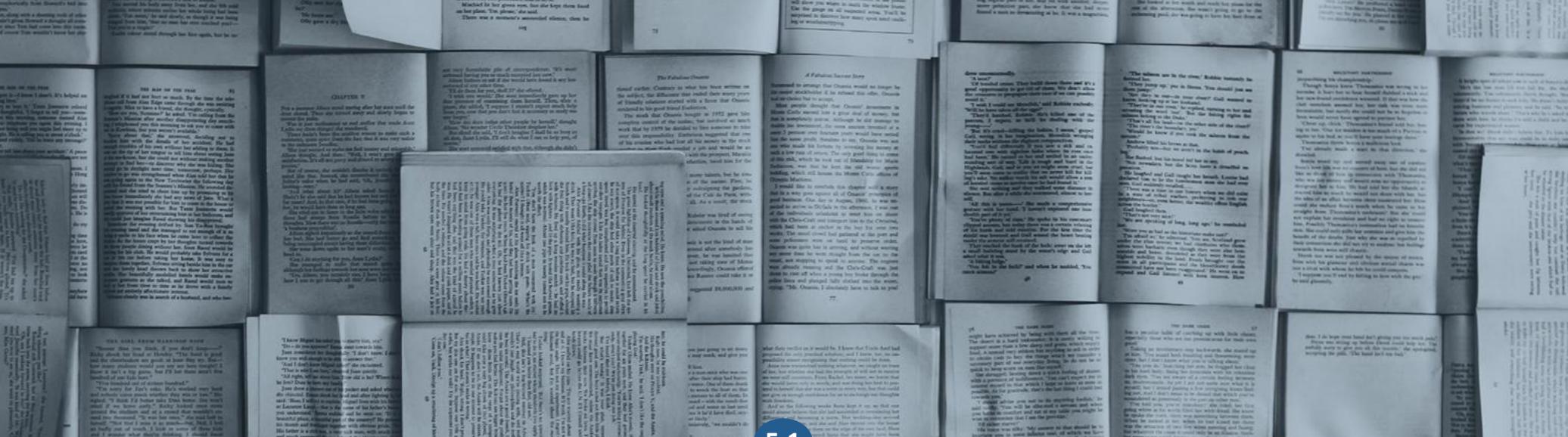
**POURSUITE DES TRAVAUX.** Considérant la présente étude comme la première étape vers la mise en place d'un dispositif d'évaluation régulier de ses impacts – permettant une production continue de données sur les trajectoires des bénéficiaires et la formalisation régulière d'enseignements sur l'évolution et l'adaptation de l'accompagnement proposé, les auteurs suggèrent en fin d'étude un ensemble de travaux visant à 1) Systématiser le recueil de données d'impact auprès de ses bénéficiaires, 2) Enrichir la discussion avec ses parties prenantes internes et externes autour de l'insertion professionnelle et du recrutement, et 3) Renforcer encore la robustesse des analyses menées. Des travaux d'analyse de Coûts Evités, bien préparés par les données de la présente étude, sont notamment suggérés.





2

## Méthodologie & Données recueillies



5.1

# Rappel du référentiel de l'étude



# Le référentiel de l'étude

## De quoi parle-t-on?

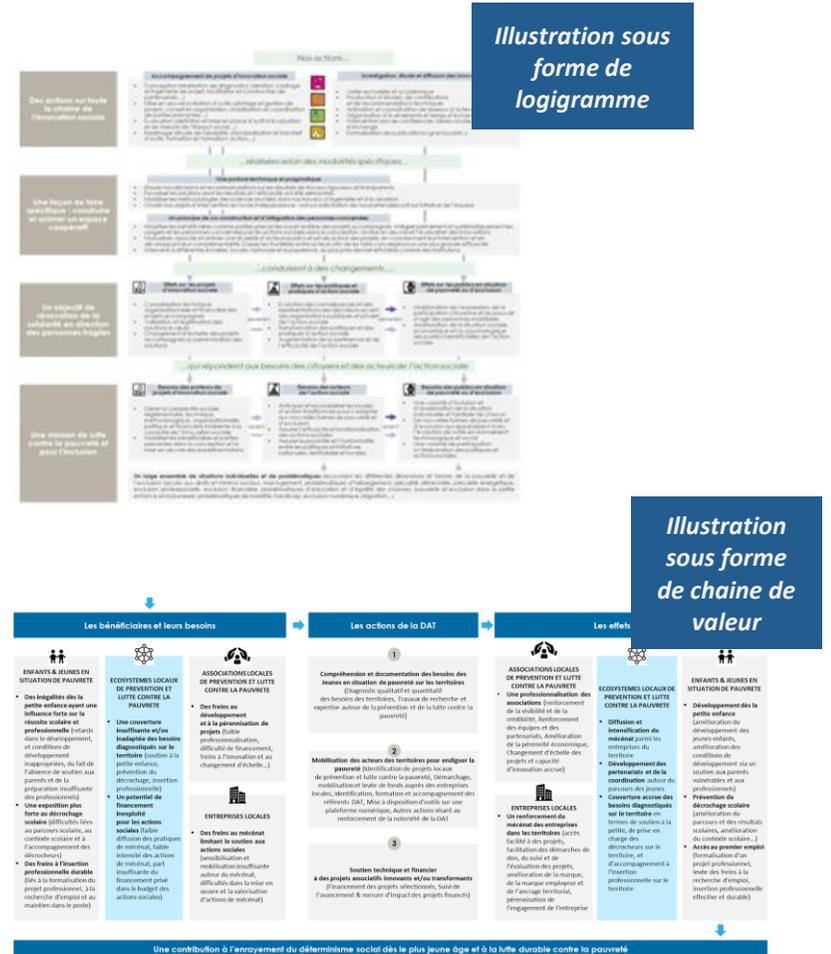
Le référentiel d'évaluation est le socle sur lequel s'appuie l'évaluation des impacts du programme. Il est constitué de deux éléments : la théorie de programme d'une part, les questions évaluatives d'autre part.

### La théorie de programme

- La théorie de programme consiste en une formalisation théorique des liens existants entre la mise en œuvre du programme et l'apparition d'effets recherchés parmi les bénéficiaires de celui-ci. Elle constitue un référentiel partagé au sein de l'organisation qui porte le programme et peut prendre différentes formes : logigramme, chaîne de valeur...
- Au sein d'une organisation à finalité sociale, elle distingue les bénéficiaires directs, indirects et autres parties prenantes et elle décrit les liens de cause à effet entre « ce qui est fait » (les modalités d'action de l'organisation) et « ce que l'on cherche à changer » (les objectifs qui découlent de la mission de l'organisation).
- La formalisation de la théorie de programme constitue une première étape structurante dans une large majorité de démarches d'étude d'impact social – d'ailleurs qualifiées de « *theory based evaluation* ».

### Les questions évaluatives

- Appuyées sur la théorie de programme, les questions évaluatives explicitent les différents objets d'études à traiter dans le cadre de l'évaluation. Elles s'inscrivent le plus souvent dans les différents registres – Efficacité, Pertinence, Efficience... - mobilisés par les évaluateurs.



# Le référentiel de l'étude

## 1. Théorie du changement pour les Apprenants

Bénéficiaires	Besoins	Actions	Effets	Impacts
<p>Personne <b>de tout âge</b> n'ayant pas accès à l'emploi</p> <p>Personne en situation de <b>chômage</b> frictionnel ou longue durée</p> <p>Jeunes <b>sans emploi</b> et <b>sans expérience professionnelle</b></p> <p>Personnes en <b>reconversion professionnelle</b></p>	<p>Un <b>manque de connaissances</b> des métiers et du monde de l'entreprise</p> <p>Une <b>faible confiance en soi</b> et dans les autres, une faible connaissance de soi</p> <p>Une <b>absence de réseau</b>, une difficulté d'accès aux entreprises</p> <p>L'existence de <b>freins nombreux</b> à l'emploi</p> <p>Une <b>maitrise insuffisante</b> des savoir-être et savoir-faire nécessaires à l'intégration dans l'entreprise</p> <p>Une <b>difficulté à accéder et se maintenir</b> dans l'emploi</p> <p>Une <b>difficulté à accéder</b> à la formation professionnelle</p>	<p>Participation à <b>4-12 semaines de formation</b> gratuite sur les compétences techniques et sur les « soft skills »</p> <p>Mise en relation <b>avec des employeurs</b> potentiels</p> <p>Suivi par un <b>mentor</b> apportant un soutien socioprofessionnel jusqu'à 6 mois après la formation</p>	<p><b>L'amélioration de l'estime de soi</b> et de la confiance dans son avenir « <i>Improved physical and mental well-being</i> »*</p> <p><b>La formalisation d'un projet de carrière</b> précis « <i>Improved future outlook</i> »*</p> <p><b>La remobilisation autour de son projet</b> de formation et d'insertion</p> <p>L'acquisition de <b>compétences techniques</b> et de savoir-être « <i>Graduates demonstrate behavioural changes...</i> »*</p> <p>Une meilleure maîtrise des codes de l'entreprise « <i>...and mindset shifts</i> »*</p> <p>L'accès à un <b>réseau de recruteurs</b></p> <p>L'intégration d'une communauté d'alumni « <i>Graduates feel a strong sense of community and support</i> »*</p>	<p><b>L'insertion dans un emploi durable</b> « <i>Graduates are placed on viable, high-growth career pathways</i> »*</p> <p>L'accès à un <b>métier choisi</b> favorisant un haut niveau de <b>bien-être au travail</b></p> <p><b>L'augmentation</b> du niveau de <b>rémunération</b> et une meilleure capacité à subvenir à ses besoins « <i>Improved financial health</i> »*</p> <p>La réalisation d'une <b>carrière ascendante</b> et/ou <b>choisie</b> « <i>Graduates are empowered to build sustainable, thriving careers</i> »*</p>

\*Logic Model, Data and Impact, May 2019



# Le référentiel de l'étude

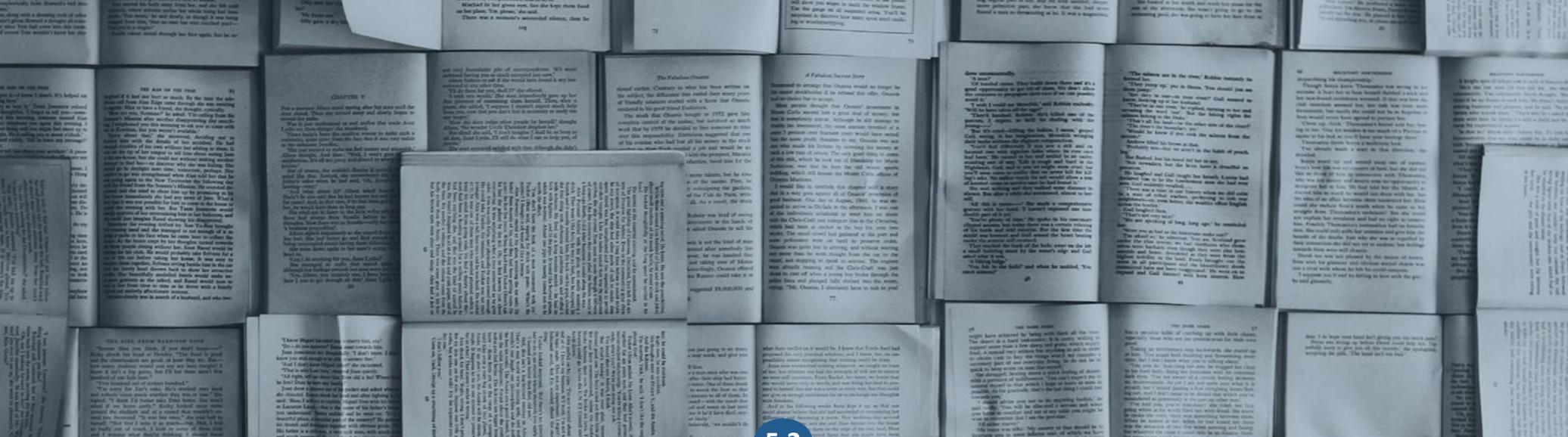
## 2. Théorie du changement pour les Entreprises

Entreprises bénéficiaires	Besoins	Actions de GF	Effets	Impacts
<p>Des entreprises, plutôt grandes ou très grandes, principalement dans le secteur des services</p> <p>Des entreprises qui recherchent à pourvoir des postes dans des fonctions opérationnelles</p> <p>Des entreprises dont certaines disposent d'un CFA interne et qui ont besoin de sourcer des candidats pour intégrer leurs formations internes</p>	<p>Avoir accès à un vivier de candidats formés, motivés et disponibles immédiatement</p> <p>Pourvoir les postes vacants sur des métiers à tension</p> <p>Recruter des candidats avec des profils en lien avec des enjeux de diversification du personnel</p> <p>Réduction du <i>turn-over</i>, absentéisme</p> <p>Améliorer l'efficacité et rapidité du recrutement</p> <p>Améliorer le <i>sourcing</i> des candidats pour les formations en interne (CFA)</p>	<p>Elaboration et mise en œuvre de formations qui répondent aux besoins des entreprises</p> <p>Mise en relation des Apprenants avec les recruteurs</p> <p>Suivi des Apprenants post formation</p>	<p>L'élargissement du vivier de recrutement immédiatement « <i>Employers access new talent pool</i> »*</p> <p>L'amélioration de la qualité et de la durée du recrutement</p> <p>La diversification des profils recrutés (tant en matière de profil que parcours et diplômes)</p>	<p>La diminution du <i>turnover</i> et de l'absentéisme</p> <p>La baisse des coûts de recrutements « <i>Reduced cost-perhire with high volume of Generation Graduates</i> »*</p> <p>L'amélioration de la productivité de l'entreprise « <i>Employers have increased capabilities to take action on pain points</i> »*</p> <p>Le développement de pratiques de recrutement nouvelles « <i>adopt impact hiring practices</i> »*</p> <p>La matérialisation de l'engagement RSE de l'entreprise</p>



\*Logic Model, Data and Impact, May 2019

KOREIS - Conseil & Recherche en impact social. Ce document est strictement réservé à l'usage de la personne ou de l'entité à qui il est adressé et peut contenir de l'information privilégiée et confidentielle. Toute divulgation, distribution ou copie de ce document est strictement prohibée.



5.2

# Les données recueillies auprès des Apprenants



**KOREIS**  
Conseil et recherche en impact social

# Les données recueillies auprès des Apprenants

## 1. Vue d'ensemble de la collecte de données

- L'étude d'impact des formations de Generation France s'est appuyée sur **une méthodologie mixte** (Leech & Onwegbuzie 2009, Onwegbuzie & Johnson 2006) à **travers la collecte et l'analyse de données quantitatives** : deux enquêtes par questionnaire (Une pour les anciens apprenants, ayant suivi une formation chez Generation France avant septembre 2022, dits les « *alumni* », et une auprès des apprenants entrants en formation chez Generation France en septembre et novembre 2022, dits « *apprenants* »); **et de données qualitatives** : 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'alumni.
- La méthodologie a été construite en s'appuyant sur plusieurs travaux de recherche en sciences de gestion et en sciences humaines et sociales, qui ont également été mobilisés dans l'exploitation et l'analyse des données recueillies (cf. annexes).
- Les travaux d'analyse ont été menés par le cabinet. Les membres de l'équipe Generation ont été mobilisés à plusieurs reprises (Ateliers #1, #2 et #3 afin de valider le référentiel d'évaluation, les outils de collecte et le rapport intermédiaire).

### Enquête alumni

- Cible : toutes les personnes ayant suivi une formation chez Generation France avant septembre 2022
  - 261 réponses sur 490 alumni

### Enquête Apprenants

- Cible : tous les apprenants participants à l'une des six cohortes se déroulant en octobre-novembre 2022
  - 63 réponses sur 65 apprenants

### Entretiens

- Cible : des alumni de Generation, présentant des trajectoires diverses
  - 15 entretiens semi-directifs

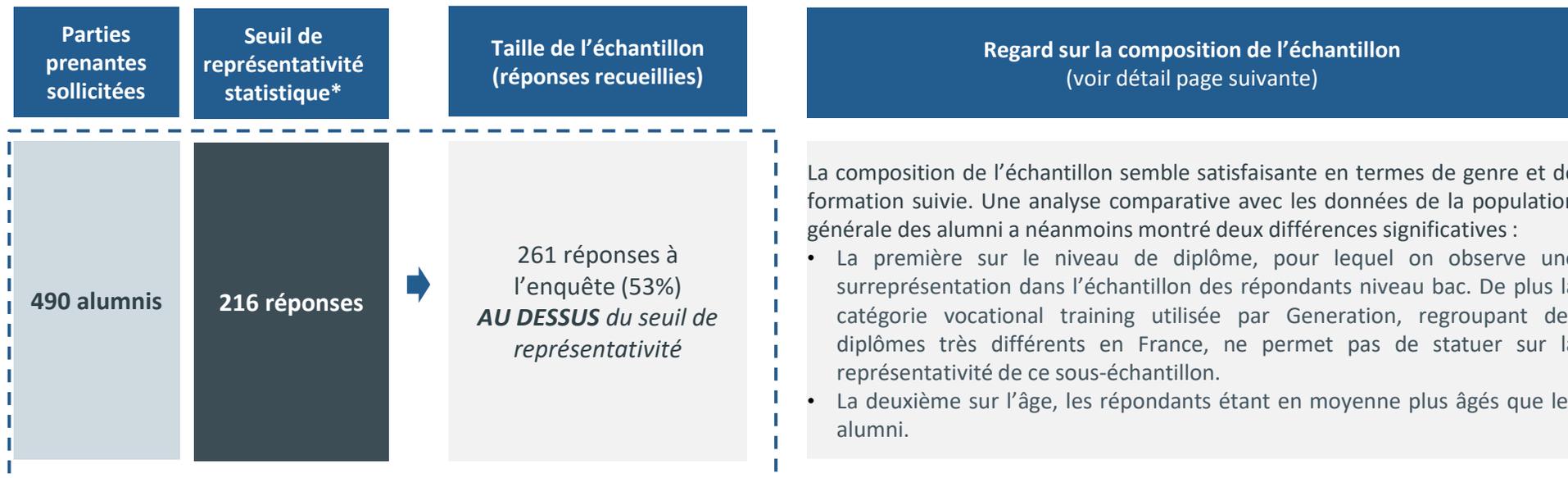
### Corpus de références utilisées pour les données de comparaison

- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, *Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Demandeur d'emploi de longue durée - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes*
- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, *Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Niveau de formation - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes*
- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, « Taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021 »
- PÔLE EMPLOI, *Infographie, Tous mobilisés pour lever les freins sociaux à l'emploi, Juin 2021*
- COUR DES COMPTES, « Les dispositifs en faveur de l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville », juin 2022
- CEREQ, BERTHAUD Julien 2021, « Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur », Céreq, Bulletin de recherche emploi formation, N°408
- CEREQ, ALBANDEA Ines, « L'effet des softs-skills sur la rémunération des diplômés », Céreq 2016
- MORLAIX, NOHU, « Compétences transversales et employabilité : de l'université au marché du travail », 2019.
- BLACHE G., PROVOKAS N., « L'autonomie dans les parcours de recherche d'emploi », Pôle Emploi, Eclairage et synthèse, avril 2022
- DARES, « Le compte personnel de formation en 2020 », Octobre 2021
- DARES, « Les embauches continuent de progresser au 1er trimestre 2022 »
- DARES, « Les embauches accélèrent au 2ème trimestre 2022 »
- DARES, « Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? - Août 2022
- GROUPE ADECCO, « Observatoire des trajectoires professionnelles », Mai 2018
- HARRIS INTERACTIVE pour le CNAM, « Les Français et les enjeux de la formation », 2019.



# Les données recueillies auprès des Alumni

## 2.L'enquête Alumni (1/3)



### \*Calcul du seuil de représentativité :

- $[Z2 * P * (1-P) / E2] / [1 + [Z2 * P * (1-P) / E2N]]$
- N : Taille de la population (nombre d'inscrits)
- E : Marge d'erreur, fixée ici à 5 % selon les conventions statistiques courantes
- Z : Niveau de confiance, fixé ici à 95% selon les conventions statistiques courantes et correspondant à un score de 1,96
- P : Part de la population présentant les caractéristiques étudiées, fixée ici à 0,5 par défaut.

*Notons que certaines questions n'étaient pas adressées à tous les répondants, en fonction des réponses aux questions précédentes. Ainsi, dans les pages présentant les résultats de l'étude, le nombre de répondants (indiqué pour chaque graphique par le n) ne correspond pas nécessairement au maximum de réponses aux questionnaires. A titre informatif, le questionnaire était constitué de 52 questions.*

En vue d'améliorer la validité de notre analyse, l'échantillon a fait l'objet d'un redressement sur l'âge (voir page 26).



# Les données recueillies auprès des Alumni

## 2.L'enquête Alumni (2/3)

### Caractéristiques socio-démographiques des répondants et de la population cible de l'enquête alumni

	Répondants		Population générale	
	En %	En valeur absolue (n = 261)	En %	En valeur absolue (n = 490)
<b>Année de sortie de formation</b>				
2021	80%	(n = 210)	65%	(n = 319)
2022	20%	(n = 51)	24%	(n = 117)
<b>Diplôme</b>				
Sans diplôme	7%	(n = 17)	0%	(n = 2)
Brevet des collèges	4%	(n = 10)	4%	(n = 19)
CAP, BEP, 2des et 1res générales, technologiques et professionnelles	9%	(n = 23)	31%	(n = 150)
DEUG, BTS, DUT, DEUST	14%	(n = 37)		("vocational training")
Baccalauréat	31%	(n = 81)	14%	(n = 71)
Licence, Licence LMD, Licence professionnelle	16%	(n = 41)	20%	(n = 97)
Master, DEA, DESS, Diplôme d'ingénieur	16%	(n = 42)	12%	(n = 61)
Doctorat, habilitation à diriger des recherches	1%	(n = 3)	0%	(n = 0)
Autre (merci de préciser)	3%	(n = 7)	16%	(n = 79)
No data			2%	(n = 1)
<b>Âge à l'entrée de la formation</b>				
Moins de 25 ans	11%	(n = 29)	23%	(n = 113)
25-29 ans	20%	(n = 52)	25%	(n = 123)
30-39 ans	44%	(n = 114)	31%	(n = 152)
40-49 ans	15%	(n = 40)	13%	(n = 64)
50 ans ou plus	10%	(n = 26)	8%	(n = 39)
Skipped	0%	(n = 0)	0%	(n = 0)

	Répondants		Population générale	
	En %	En valeur absolue (n = 261)	En %	En valeur absolue (n = 490)
<b>Genre</b>				
Femme	59%	(n = 154)	57%	(n = 279)
Homme	39%	(n = 102)	41%	(n = 199)
Autre	2%	(n = 5)	1%	(n = 7)
Ne se prononce pas			1%	(n = 5)
<b>Formation suivie</b>				
Customer care	86%	(n = 225)	85%	(n = 416)
Excellence en point de vente	9%	(n = 23)	9%	(n = 42)
Objectif métier santé	4%	(n = 11)	7%	(n = 32)
Réparation & maintenance de vélos	0%	(n = 0)	0%	(n = 0)
Business developer	0%	(n = 0)	0%	(n = 0)
Autre	1%	(n = 2)	0%	(n = 0)
<b>Mode de formation</b>				
Présentiel	21%	(n = 54)	12%	(n = 60)
Semi-présentiel	40%	(n = 104)	54%	(n = 266)
Distanciel	38%	(n = 100)	33%	(n = 164)
Autre	1%	(n = 3)	0%	(n = 0)
<b>Géographie (hors formation distanciel)</b>				
Amiens	0%	(n = 0)		NA
Lille	19%	(n = 30)		NA
Nantes	31%	(n = 50)		NA
Paris	44%	(n = 72)		NA
Seine-Saint-Denis	5%	(n = 8)		NA
Autre	1%	(n = 2)		NA



# Les données recueillies auprès des Alumni

## 2.L'enquête Alumni (3/3)

**Principe du redressement:** L'échantillon des réponses alumni a montré une différence entre la population générale et les répondants sur les catégories de diplômes et d'âge. Or il est raisonnable de penser que ces catégories sont des facteurs facilitants ou désavantagés dans l'obtention d'effets clés de l'action de Generation comme l'accès à l'emploi (ex : les plus diplômés obtiennent un emploi plus facilement ; les 30-39 ans trouvent plus facilement que les plus de 50 ans...). Pour corriger ce biais, il est possible de redresser l'échantillon, c'est-à-dire d'ajuster les proportions de l'échantillon pour qu'elles correspondent aux critères démographiques de la population cible.

### Choix de la variable de redressement

#### Ne pas redresser sur le niveau de diplôme

Bien que le niveau de diplôme puisse être une catégorie pertinente pour effectuer un redressement, une différence de catégorisation entre les données de la population générale collectées par Generation France et les données issues de l'enquête **ne rend pas possible un redressement sur le niveau de diplôme** :

- L'utilisation par Generation d'une catégorie « Vocational training » pour désigner des niveaux de diplômes variés en France, pre-bac et post-bac, aboutit à une catégorisation non linéaire des niveaux de diplômes

→ Un tel redressement ne permet pas d'améliorer la validité de l'échantillon car il donnerait plus de poids à une catégorie disparate.

#### Redresser sur l'âge

- L'analyse des données du questionnaire montre des différences importantes d'accès à l'emploi selon les catégories d'âge au sein des alumni, le redressement étant donc pertinent pour mieux refléter cette différence dans les résultats.
- L'analyse d'études externes a montré l'importance de l'âge sur l'effet des formations professionnelles en France (DARES 2022), soulignant donc l'importance d'avoir un échantillon avec des catégories d'âge représentatives pour avoir une vision valide des effets des programmes de Generation  
→ **Le choix a été fait de redresser sur le critère de l'âge**

### Réalisation du redressement

#### Catégoriser en trois classe d'âge

En raison de la taille relativement modeste de l'échantillon, nous avons décidé de réduire le niveau de granularité des catégories d'âge pour obtenir des sous-échantillons statistiquement représentatifs. Les trois catégories retenues sont :

- Moins de 30 ans (n=78)
- 30-39 ans (n=66)
- 40 ans et plus (n=114)

#### Calculer et appliquer les coefficients de redressement

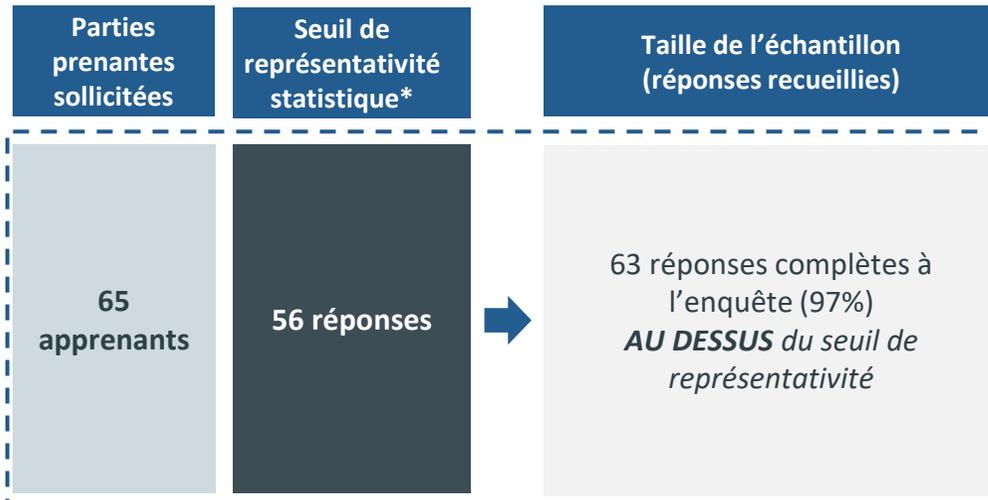
Pour mener à bien le redressement, nous avons appliqué un coefficient de redressement à chaque catégorie, calculé comme suit :

- Coefficient de redressement = (Part de la catégorie dans l'échantillon)/(Part de la catégorie dans la population générale)



# Les données recueillies auprès des Apprenants

## 3. L'enquête Apprenants



### L'enquête a été diffusée pendant que les apprenants étaient en formation :

- L'enquête Apprenants a été diffusée du 4 octobre au 16 novembre par mail et visait les apprenants en formation pendant cette période. L'envoi de mail était couplé avec la mise en place de temps dédiés pendant la formation pour compléter les questionnaires.

### Le taux de complétion élevé assure un très haut niveau de représentativité :

- Un taux de complétion de 97% sur les publics des 6 cohortes visées.
- 63 réponses ont été obtenues.

Cohorte OMS_Data (formation Objectif Métiers Santé) :	13 réponses / Taux de complétion : 100%
Cohorte CC_Nantes-8 (formation Customer Care) :	8 réponses / Taux de complétion : 80%
Cohorte CC_Nat_12 (formation Customer Care) :	16 réponses / Taux de complétion : 100%
Cohorte CC_Tourcoing_1 (formation Customer Care) :	6 réponses / Taux de complétion : 100%
Cohorte CC_Lyon_1 (formation Customer Care) :	7 réponses / Taux de complétion : 100%
Cohorte EPV_Marseille_1 (formation Expertise Point de Vente) :	13 réponses / Taux de complétion : 100%



# Les données recueillies auprès des Apprenants

## 4. Les entretiens semi-directifs

**Echantillonnage théorique :** Les alumni sollicités pour réaliser les entretiens ont été choisis en fonction de leurs caractéristiques à priori intéressantes pour l'étude. La diversité des parcours pendant et après la formation ainsi que la présence de cas fortement marqués (satisfaits et insatisfaits) ont été les deux éléments structurant le processus d'identification des interlocuteurs pour permettre un échantillon équilibré.

**Modalité de réalisation des entretiens :** Après une première prise de contact des alumni par leur mentor Generation, les entretiens ont été réalisés par les consultants de Koreis par téléphone et visioconférence. Le support d'une grille de questions définie en amont des entretiens a permis d'interroger les alumni sur les principaux éléments du référentiel (difficultés rencontrées avant Generation, parcours pendant Generation, effets et impacts en sortie de formation...).

15 entretiens  
individuels avec des  
alumni de Generation

**Alumni 1**  
Customer Care  
Femme  
30-39 ans  
CDI

**Alumni 2**  
Customer Care  
Femme  
30-39 ans  
Demandeuse d'emploi

**Alumni 3**  
Customer Care  
Homme  
40-49 ans  
Demandeur d'emploi

**Alumni 4**  
Customer Care  
Homme  
30-39 ans  
CDI

**Alumni 5**  
Customer Care  
Femme  
30-39 ans  
CDD

**Alumni 6**  
Customer Care  
Homme  
Plus que 50 ans  
CDD

**Alumni 7**  
Expertise point de vente  
Homme  
30-39 ans  
CDI

**Alumni 8**  
Customer Care  
Femme  
25-29 ans  
CDI

**Alumni 9**  
Objectif métiers santé  
Homme  
30-39 ans  
Interim

**Alumni 10**  
Objectif métiers santé  
Homme  
30-39 ans  
En formation

**Alumni 11**  
Expertise point de vente  
Femme  
40-49 ans  
CDD

**Alumni 12**  
Customer Care  
Homme  
40-49 ans  
CDD

**Alumni 13**  
Customer Care  
Homme  
30-39 ans  
CDI

**Alumni 14**  
Customer Care  
Femme  
30-39 ans  
En formation

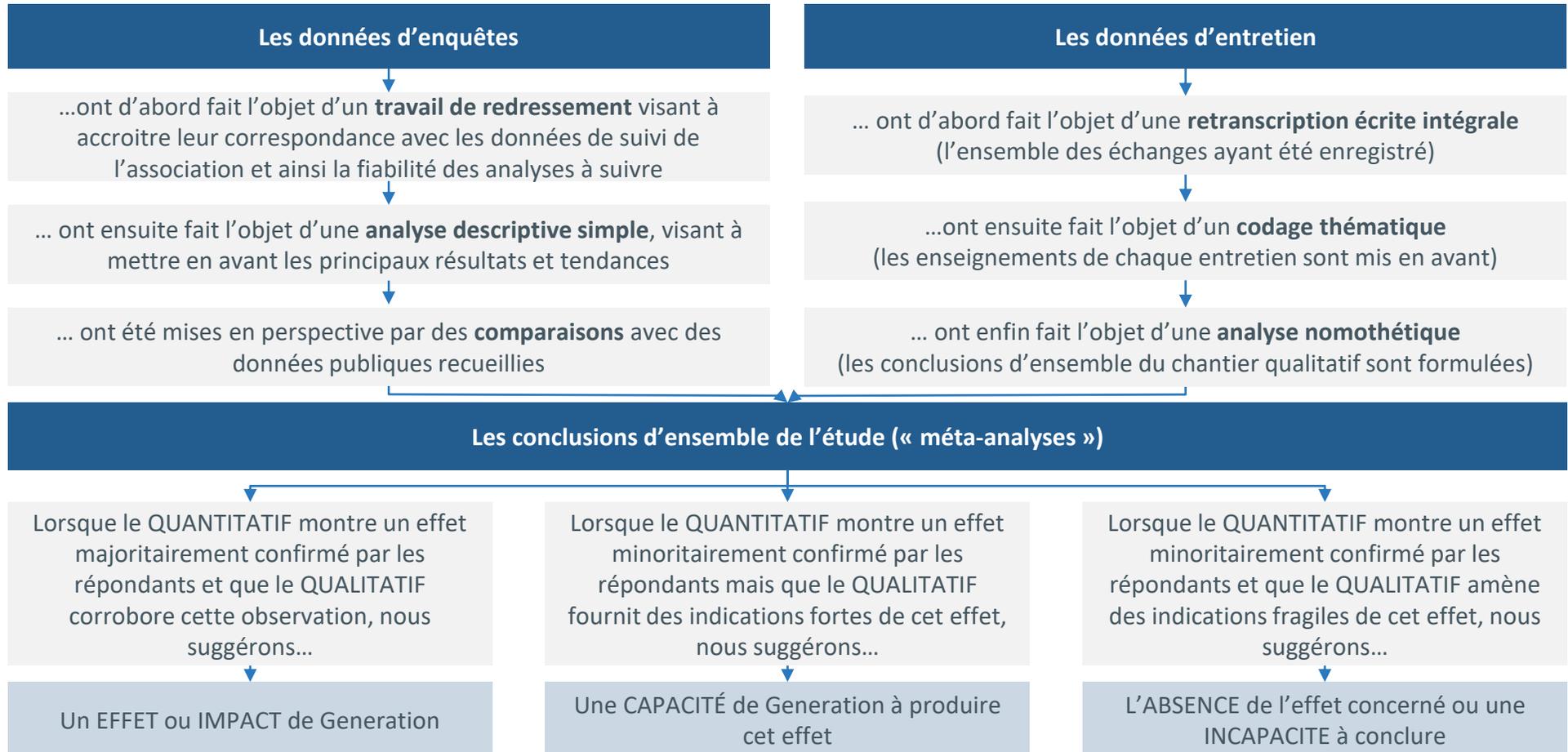
**Alumni 15**  
Customer Care  
Homme  
40-49 ans  
Vacataire

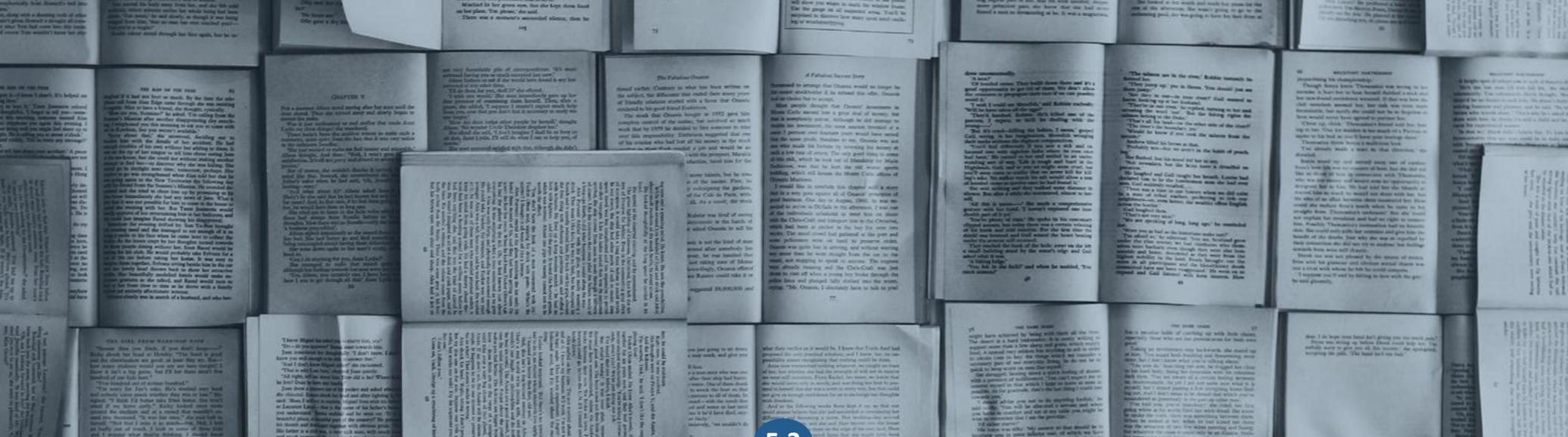


# L'analyse des données

## Vue d'ensemble des analyses

Afin d'aider le lecteur à appréhender la façon dont les différents résultats de l'étude ont été établis, nous expliquons ci-dessous comment les données qualitatives et quantitatives ont été analysées. Le cheminement présenté ci-dessous s'inscrit directement dans le champ des METHODES MIXTES (LEECH & ONWEGBUZIE 2009, ONWEGBUZIE & JOHNSON 2006).





5.3

# Les données de comparaison



# Les données de comparaison

## 1. Regard sur l'analyse contrefactuelle menée dans l'étude

Parmi les différentes méthodes d'analyse contrefactuelle existantes (voir ci-contre), les parties prenantes de l'étude ont choisi de mettre en place une méthode d'analyse contrefactuelle reposant sur l'identification de points de comparaison dans la littérature mobilisable.

Bien que n'étant pas située au plus haut degré de robustesse discerné par les guides méthodologiques, cette méthode – plus poussée que celles mises en œuvre dans une majorité de travaux d'évaluation de politiques publiques – est d'un bon niveau de robustesse compte tenu des contraintes de temps et de ressources sous-jacente à la démarche.

Grâce à la réalisation de 6 entretiens avec des institutionnels et une revue documentaire en chambre, l'analyse contrefactuelle s'appuie dans la suite du document sur un corpus de 15 références effectivement mobilisées.

### Liste des entretiens réalisés dans le cadre de la démarche d'analyse contrefactuelle

#### Pôle Emploi

*Emmanuel Chion, adjoint au Directeur des statistiques, des études et de l'évaluation*

#### Institut Montaigne

*Baptiste Larseneur - Chargé d'étude, développement des territoires  
Iona Lefebvre - Chargée d'études, dynamiques territoriales*

#### OCDE

*Théodora Xenogiani - Economiste à la Direction de l'Emploi, du travail et des affaires sociales)  
Sofia Dromundo - Economiste du marché du travail.*

#### CEREQ

*Valérie Gosseume - Chargée d'études sur les thèmes du travail, des emplois et des parcours scolaires et professionnels*

#### Lab'Hô (groupe Adecco)

*Laurence Blay, responsable communications de la fondation du groupe Adecco.*

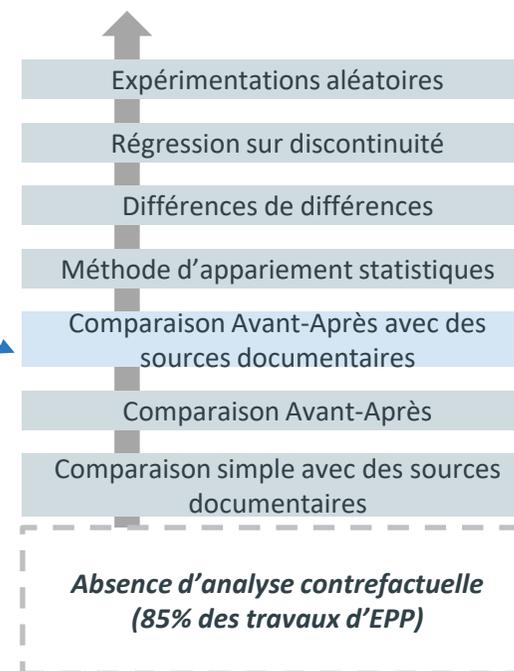
#### INDEED,

*Henri Ung, Social Impact Manager*

La démarche  
adoptée

### Principales méthodes d'analyse contrefactuelle utilisées dans le champ des évaluations de politique publique

*Organisation des méthodes d'analyse contrefactuelle selon leur niveau de robustesse. (Commission Européenne 2011). NB. Des échelles alternatives sont disponibles également dans les références suivantes : INSEE 2014, et France Stratégie 2016, 2019 et FARRINGTON 2002*

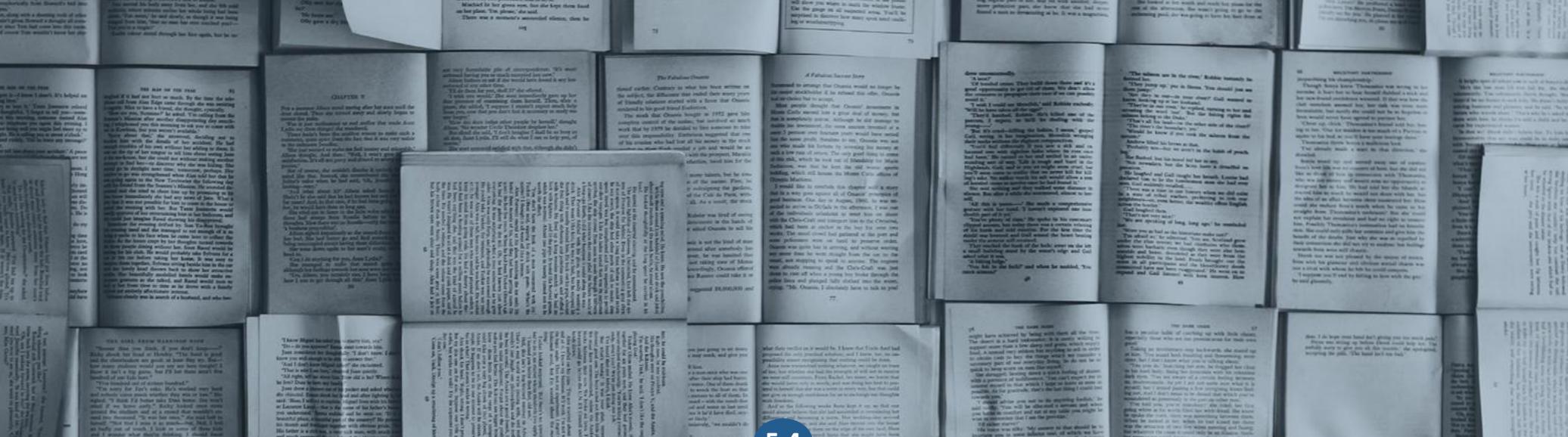


# Les données de comparaison

## 2. Illustrations des données de comparaison retenues

Part des utilisateurs du CPF en 2020 qui étaient demandeurs d'emploi	36%	DARES, Le compte personnel de formation en 2020, page 2. Octobre 2021
Part des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi depuis plus d'une année (Septembre 2022)	43%	Pôle Emploi, Statistiques trimestrielles, Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi par Ancienneté d'inscription - France métropolitaine - Septembre 2022 - Données brutes
Part des demandeurs d'emploi de longue durée parmi les demandeurs d'emploi entrants en formation en 2021 en France	18%	Pôle Emploi, Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Demandeur d'emploi de longue durée - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes
Part des demandeurs d'emploi ayant un niveau de diplôme équivalent ou inférieur au bac en 2021	67%	Pôle Emploi, Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Niveau de formation - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes
Part des demandeurs d'emploi résidants en QPV citant le manque d'offre d'emploi comme principale difficulté rencontrée	18%	Cour des comptes, Les dispositifs en faveur de l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, page 114. Juin 2022
Taux moyen de satisfaction après une formation professionnelle en France	86%	Harris Interactive pour le CNAM : Les Français et les enjeux de la formation, page 33. 2019.
Part des CDI dans les embauches en France en 2022	18%	DARES – Les embauches continuent de progresser au 1 <sup>er</sup> trimestre 2022 – p2. DARES – Les embauches accélèrent au 2 <sup>ème</sup> trimestre 2022 – p2
Taux d'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi 6 mois après la sortie de formation	56%	Pôle Emploi Statistiques & Analyse, taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021
Taux d'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi longue durée 6 mois après la sortie de formation	41%	Pôle Emploi Statistiques & Analyse, taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021
Taux d'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi peu qualifiés 6 mois après la sortie de formation	53%	Pôle Emploi Statistiques & Analyse, taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021





5.4

# Biais & Limites de l'étude



# Biais & Limites de l'étude

## Les points pouvant faire l'objet de discussion (1/3)

- **Cinq principaux biais et limites** inhérents au dispositif d'étude mis en place doivent être portés à l'attention des lecteurs, de façon à ce qu'ils/elles puissent les prendre en compte dans leur appréciation des résultats de l'étude. Ces biais et limites ont été **identifiés en lien avec les ouvrages méthodologiques des sciences de gestion** (THIETART et al. 2014) ainsi qu'avec les publications référentes autour de l'évaluation d'impact social (ex. AVISE).
- L'opinion des auteurs est que les biais mentionnés ci-après sont **fréquemment observables dans les travaux d'étude d'impact** produits par des acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire et qu'ils **ne remettent pas en question la recevabilité des données** et résultats proposés - notamment dans le cadre de réflexions internes à Generation et d'interactions entre Generation et ses parties prenantes externes.
- En lien avec les travaux d'étude d'impact menés dans les pays d'implantation de Generation, les auteurs suggèrent également que la discussion autour de la présente étude peut nourrir la réflexion de l'association sur deux enjeux : 1) un enjeu **d'alignement avec les pratiques évaluatives** du pays concerné et 2) un enjeu de définition **du juste coût de la preuve** (« *cost of proof* » ou « *cost of learnings* ») en fonction de paramètres nationaux.

1

### La composition de l'échantillon de Bénéficiaires et les redressements

- L'échantillon de répondants Apprenants et Alumni présente des caractéristiques satisfaisantes en terme de volume, en ce sens qu'il permet de **dépasser un seuil de représentativité statistique** calculé selon les conventions statistiques simples (marge d'erreur de 5%, intervalle de confiance de 95%). La composition de l'échantillon d'Alumni fait cependant apparaître des **différences avec la population de bénéficiaires** effectivement accompagnés – notamment sur la question de l'âge (répondants tendanciellement plus âgés que les bénéficiaires), du diplôme (difficulté à établir des correspondances entre les différentes classifications des diplômes) ou encore sur la géographie (correspondance des lieux de formation non vérifiée).
  - Une analyse des redressements permettant d'améliorer la représentativité des données recueillies a été menée, aboutissant à la **mise en œuvre d'un redressement en fonction d'un critère d'âge**. Pour des raisons de faisabilité et en raison de faibles apports attendus sur la qualité des données, aucun travail de redressement n'a cependant été réalisé sur l'âge ou la géographie.
- > Si la précision et la représentativité des données analysées apparaît globalement satisfaisante, des imprécisions peuvent cependant notamment subsister dans les analyses relatives à la question du diplôme.

2

### L'échantillon de données Entreprises

- Compte tenu de la mise en place récente du partenariat avec les entreprises étudiées dans ce rapport, le jeu de données recueilli sur la qualité, la durée et le coût du processus de recrutement reste **particulièrement réduit** – conférant aux analyses correspondantes un caractère **éminemment exploratoire**.
- > Sur le chantier Entreprises, les auteurs suggèrent que les apports de l'étude se situent 1) dans la conceptualisation des impacts possibles de Generation sur le processus de recrutement, 2) sur l'identification d'indicateurs à suivre et 3) sur l'illustration de ces impacts dans de premières situations. Les auteurs suggèrent cependant qu'une démonstration robuste de ces impacts ne pourra être apportée que sur la base de données complémentaires, recueillies de façon systématique auprès des partenaires.



# Biais & Limites de l'étude

## Les points pouvant faire l'objet de discussion (2/3)

3

### La question des données contrefactuelles

Compte tenu 1) des multiples objectifs assignés à la présente démarche et 2) des contraintes de ressources déterminant conjointement les choix de méthodologie mis en œuvre, l'étude **ne contient pas de groupe de comparaison ad hoc**, constitué par sélection aléatoire ou appariement statistique. Les données de comparaison (issues de la documentation publique proposée par les principaux acteurs français de l'accompagnement vers l'Emploi) et l'analyse d'attribution qui en découle sont donc **comparativement moins fiables que dans des travaux d'expérimentation statistiques** (ex. expérimentations aléatoires contrôlées).

Tout en attirant l'attention du lecteur sur la moindre précision de l'analyse contrefactuelle proposée dans l'étude, les auteurs suggèrent cependant que :

- Le dispositif mis en place reste **comparativement plus exigeant que de nombreuses évaluations de politiques publiques**, du fait de 1) l'existence d'une analyse contrefactuelle ; absente de 85% des évaluations de politiques publiques (Observatoire de l'Evaluation de Politique Publique 2018), 2) la **richesse de la documentation contrefactuelle** mobilisée auprès d'acteurs de référence de l'Emploi (INSEE, DARES, CEREQ...) et 3) le travail de **redressement des réponses à l'enquête**, inusité dans de nombreuses études d'impact.
- Le dispositif mis en place permet d'atteindre **un équilibre** entre 1) niveau de validité et fiabilité des travaux et 2) variété des enseignements proposés sur l'efficacité, l'efficience et la pertinence du programme, et 3) maîtrise des ressources allouées à la démarche évaluative. Au-delà de sa proximité avec les plus hauts niveaux de robustesse académique, la présente étude peut également être considérée en fonction d'un critère de **juste coût de la preuve**.

4

### La question de la description des situations ex ante sur les dimensions personnelles et psychologique des Bénéficiaires

L'étude repose notamment sur un travail de comparaison des situations des bénéficiaires Avant et Après l'accompagnement de Generation. Si cette comparaison s'appuie sur des données considérées comme robuste concernant la situation d'emploi (inscription Pôle Emploi, accès à l'emploi, nature du contrat de travail...), elle repose sur des données plus questionnables concernant les dimensions personnelles et psychologiques du parcours. En effet :

- Pour décrire la situation personnelle des bénéficiaires (ex. difficultés financières, degré d'implication dans le parcours...) avant leur entrée dans le programme, l'étude mobilise sur certains points la **déclaration d'Apprenants interrogés après leur entrée** dans le parcours. Invités à se remémorer leur situation initiale alors qu'ils sont déjà engagés dans le parcours, ces répondants peuvent être sujets à **un biais de rappel** qui diminue la validité des réponses apportées.
- En l'absence de données recueillies avant le programme, la comparaison Avant/Après repose sur certains points (ex. estime de soi) sur **une comparaison Apprenants/Alumni**, qui pourrait notamment ne pas rendre compte d'effets de Generation dans les premiers jours d'accompagnement (ex. un renforcement rapide de l'estime de soi).

-> Au global, les auteurs suggèrent que ces biais peuvent conduire à **une présentation imprécise de la situation psychologique initiale** des bénéficiaires, qui serait a priori décrite dans l'étude comme plus favorable qu'elle ne l'est en réalité.



# Biais & Limites de l'étude

## Les points pouvant faire l'objet de discussion (3/3)

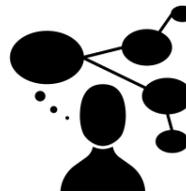
5

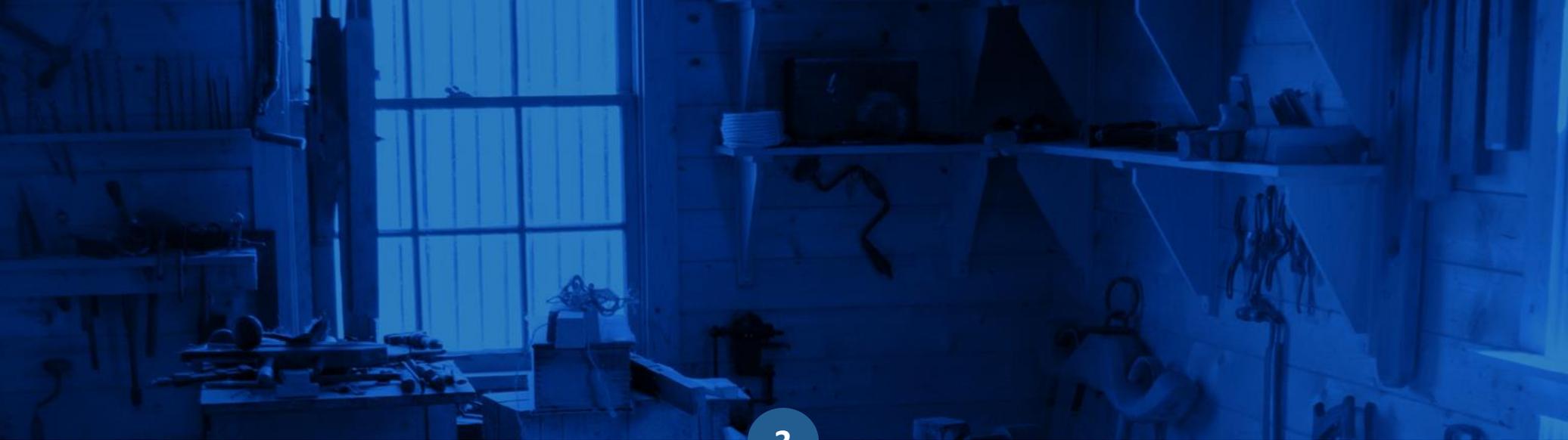
Des biais de sélection à prendre en compte dans l'enquête et les entretiens

Comme dans de nombreuses études similaires, un biais de sélection peut être identifié compte tenu des conditions de réalisation de l'étude. Ce biais peut concerner :

- L'enquête par questionnaire : malgré l'atteinte d'un seuil de représentativité statistique appréhendé en fonction de caractéristiques sociodémographiques simples, les auteurs ne peuvent pas écarter la possibilité que **les Alumnis les plus satisfaits aient proportionnellement plus répondu** à l'enquête que les Alumnis les moins satisfaits – ayant conservé moins de lien avec l'association.
- Les entretiens semi-directifs : malgré l'intégration intentionnelle d'Alumnis réputés insatisfaits de leur accompagnement dans l'échantillon de personnes interrogées, les auteurs rappellent que les personnes entendues en entretiens restaient toutes volontaires pour ces échanges – indiquant que **les cas d'insatisfaction les plus marqués n'ont peut être pas été captés** dans ce chantier qualitatif

-> Au global, et malgré une représentativité statistique avérée sur les caractéristiques sociodémographiques, les auteurs suggèrent que l'échantillon d'Alumnis interrogé peut être constitué de personnes ayant **une perception tendanciellement plus favorable** de l'action de Generation que l'ensemble des bénéficiaires accompagnés.





3

## Les APPRENANTS

Des impacts sur la trajectoire d'emploi

# Des impacts sur les APPRENANTS

## Introduction

Ce chapitre est consacré à l'analyse des **principaux changements observables dans la situation et la trajectoire des bénéficiaires** de Generation.

En lien avec le référentiel construit au lancement des travaux, nous décrivons d'abord **les Besoins de ces bénéficiaires**, en proposant un ensemble d'éléments caractérisant la situation initiale des Apprenants au moment de leur entrée dans le programme. Leurs caractéristiques sociodémographiques et les difficultés rencontrées dans leur parcours professionnel sont notamment développées.

Nous décrivons ensuite les **Effets immédiats de l'accompagnement par Generation**, en analysant notamment l'évolution des bénéficiaires sur des dimensions d'estime de soi, de formalisation d'un projet professionnel, d'acquisition de compétences, de levée de freins directs ou périphériques à l'emploi, de renforcement du réseau et enfin d'autonomisation dans la recherche d'emploi.

Nous décrivons ensuite **les Impacts de l'action de Generation** sur la trajectoire des bénéficiaires, en analysant notamment l'accès au premier emploi après la formation, la trajectoire d'emploi dans l'année suivant la formation, l'amélioration de la situation économique, ainsi que différentes dimensions de l'épanouissement professionnel et personnel.

Pour nourrir les réflexions sur **la pertinence du programme**, nous proposons enfin une analyse de la satisfaction et des retours d'expérience des bénéficiaires.

Pour chacune des thématiques abordées, les données quantitatives sont restituées, expliquées et illustrées avec des données qualitatives recueillies. Chaque fois que possible, une mise en perspective avec les données de comparaison disponible est proposée.

1

La situation des Apprenants AVANT  
Generation

2

Les EFFETS de l'accompagnement

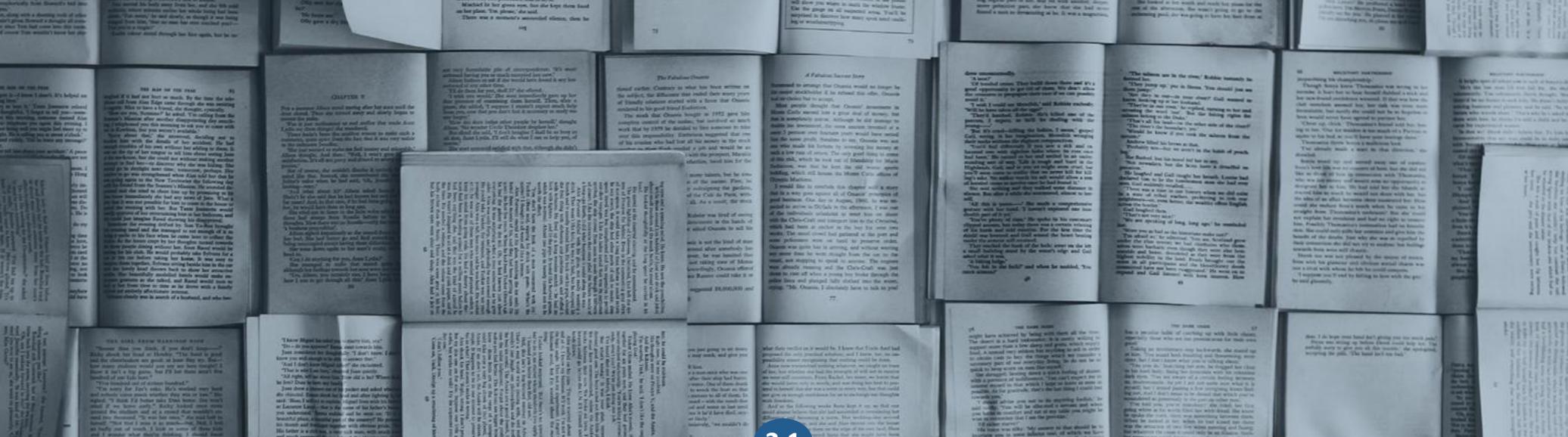
3

Les IMPACTS sur la trajectoire des  
Apprenants

4

Satisfaction & RETOURS D'EXPERIENCE  
des Apprenants





# La situation des Apprenants AVANT Generation



# La situation des Apprenants AVANT Generatio

## 1. Situation d'emploi

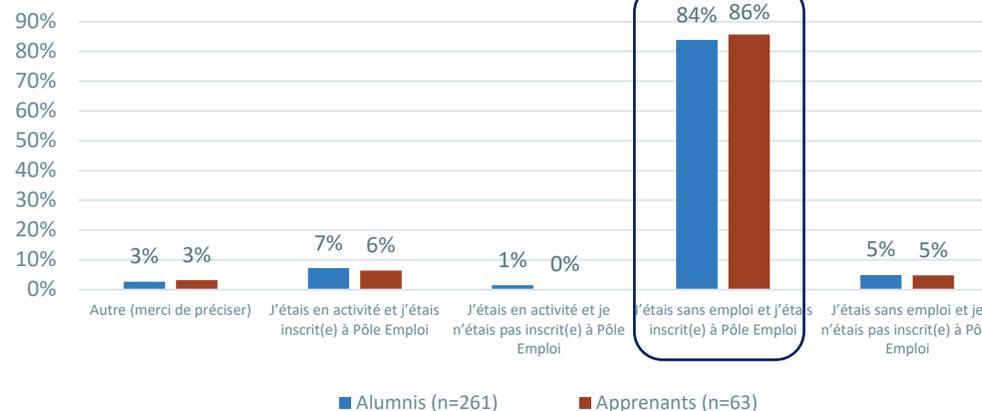
La majorité des répondants déclarent qu'ils étaient **sans emploi au moment de l'entrée en formation**. 84% des alumni et 86% des apprenants étaient sans emploi, inscrits à Pôle Emploi.

A titre de comparaison, en 2020 les demandeurs d'emploi représentent 36% des utilisateurs de formations CPF (compte personnel de formation) et 32% de ceux ayant choisit une formation en lien avec le développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion sociales et professionnelles.\*

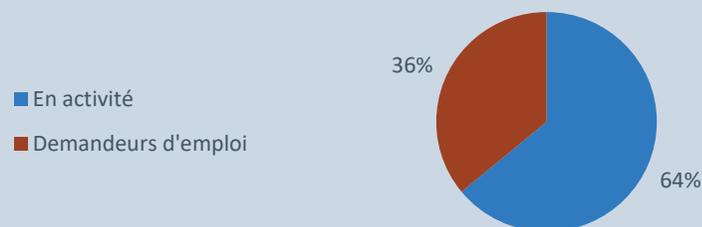
Nous remarquons **l'absence presque totale de personnes en activité non-inscrites à Pôle Emploi** au moment de l'entrée en formation (4 alumni sur 273, aucun apprenant). Les situations « Autre » incluent des situations diverses (études, congé parental, prison)

\*Les éléments en bleu correspondent aux données de comparaison externes mobilisées pour l'étude

Quelle était ta situation professionnelle au moment où tu es entré(e) dans le parcours Generation France ?



Situation des utilisateurs du CPF en 2020



DARES, Le compte personnel de formation en 2020, page 2. Octobre 2021

# La situation des Apprenants AVANT Generatio

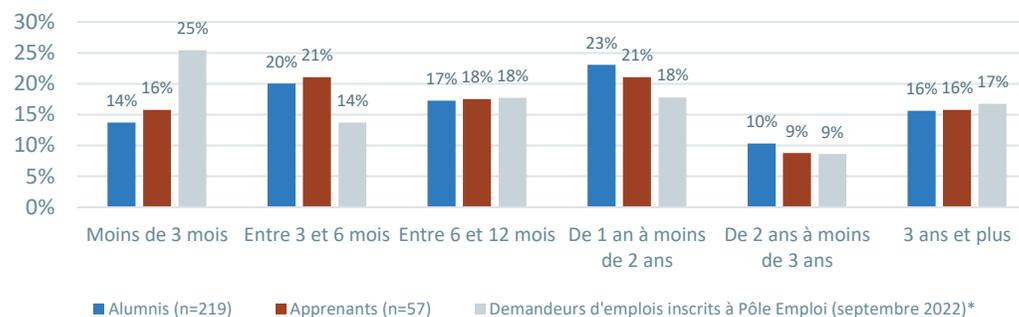
## 2. Ancienneté au chômage

Tous les degrés d'ancienneté au chômage sont représentés parmi les répondants. **Près de la moitié des alumni (49%) et des apprenants (46%) intégrant une formation Generation France sont chômeurs de longue durée**, déclarant rechercher un emploi depuis plus d'un an.

A titre de comparaison, seulement 43% des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi en septembre 2022 étaient inscrits depuis plus d'une année, et parmi les demandeurs d'emploi entrants en formation en 2021, **seuls 18% étaient demandeurs d'emploi de longue durée**.

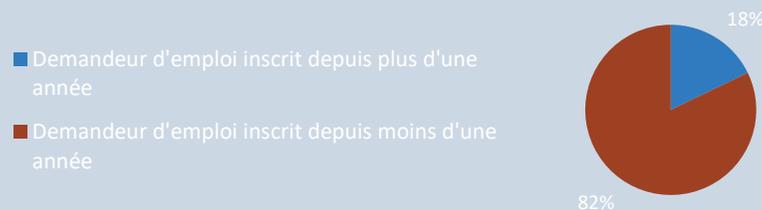
Nous remarquons que les demandeurs d'emploi récents (moins de 3 mois) sont **particulièrement sous représentés au sein de la population des répondants** (14% pour les apprenants, 16% pour les alumni) par comparaison avec la population générale des demandeurs d'emploi (25%)

Ancienneté au chômage des alumni et apprenants commençant une formation chez Generation France



\*Pôle Emploi, Statistiques trimestrielles, Demandeurs d'emploi inscrits en fin de mois à Pôle emploi par Ancienneté d'inscription - France métropolitaine - Septembre 2022 - Données brutes

Entrées en formation des demandeurs d'emploi en 2021, France entière



\*Pôle Emploi, Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Demandeur d'emploi de longue durée - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes

# La situation des Apprenants AVANT Generatio

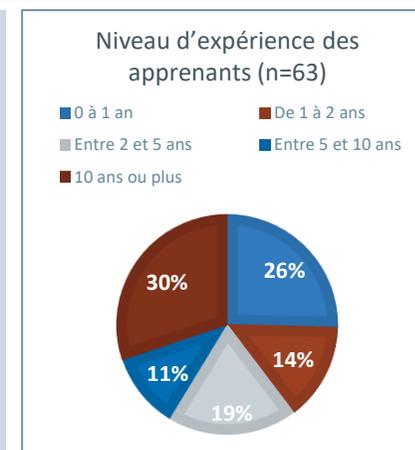
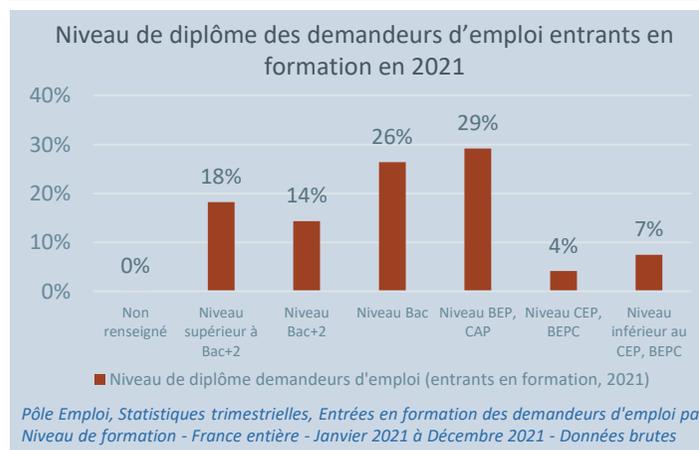
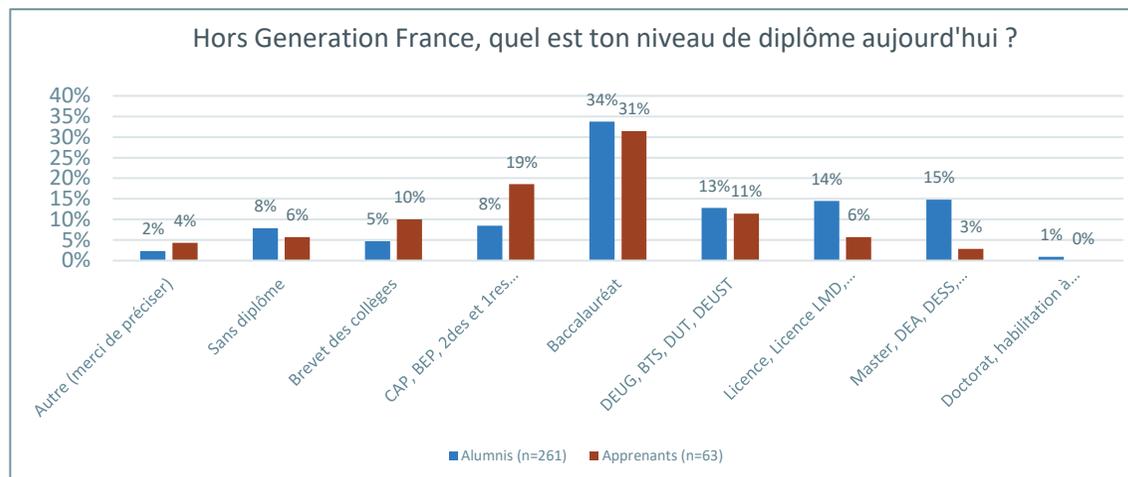
## 3. Niveau de diplôme et d'expérience

Nous observons parmi les apprenants **une pluralité de situations en terme de niveau d'expérience** avant l'arrivée en formation chez Generation France. 26% ont moins d'un an d'expérience, mais à l'inverse 30% ont plus de 10 années d'expériences.

La majorité des répondants – 55% des alumni et 70% des apprenants - déclarent avoir **un niveau de formation inférieur ou équivalent au baccalauréat**. 21% des alumni et 39% des apprenants ont un niveau strictement inférieur au baccalauréat (sans diplôme, brevet des collèges et CAP, BEP, 2des et 1ères générales, technologiques et professionnelles).

A titre de comparaison, **67% des demandeurs d'emploi entrants en formation en 2021 avaient un niveau de formation inférieur ou équivalent au baccalauréat**. 40% n'ont pas le diplôme du baccalauréat.

De façon connexe, nous observons que 29% des alumni répondants sont détenteurs d'un diplôme niveau licence et master alors que seuls 18% des demandeurs d'emploi entrants en formation déclarent un niveau de formation supérieur à Bac+2.



# La situation des Apprenants AVANT Generatio

## 4. Difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi

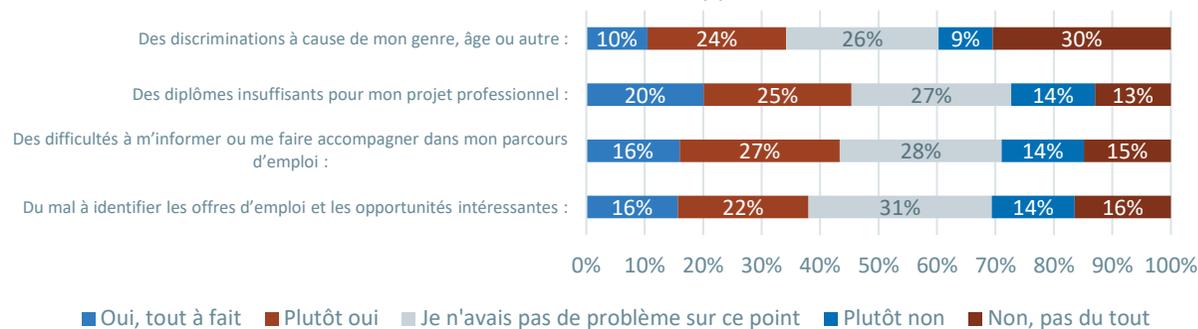
Les apprenants de Generation sont souvent des demandeurs d'emploi actifs qui se heurtent à des difficultés multiples dans leur recherche d'emploi

Les entrants en formation se sentent **très impliqués dans leur recherche d'emploi** : ils sont 85% à déclarer avoir été impliqué dans leur recherche d'emploi avant Generation.

Cependant, les répondants mentionnent des difficultés multiples : en particulier, 44% des répondants – apprenants et alumni confondus – mentionnent **un manque de diplôme**, 42% un **manque d'accompagnement** et 38% la **difficulté à identifier les offres d'emplois** et les opportunités intéressantes.

A titre de comparaison, 18% des demandeurs d'emploi résidents de Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) estiment que le manque de diplôme est la principale difficulté pour l'accès à l'emploi et ils sont 7% à déclarer que les discriminations sont la principale difficulté à l'accès à l'emploi.

Sur le plan professionnel, avant ton arrivée dans la formation Generation France, rencontrais-tu les obstacles suivants...(alumni et apprenants, n=324)

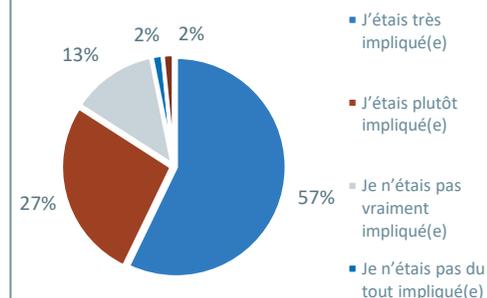


Données issues de l'enquête conduite par sondage auprès d'habitants des QPV en janvier 2022 pour le compte de la Cour des Comptes

Part des demandeurs d'emploi résidents en QPV citant le manque d'offre d'emploi comme principale difficulté rencontrée pour accéder à l'emploi	18%
Part des demandeurs d'emploi de QPV qui estiment que le manque de diplôme est la principale difficulté pour l'accès à l'emploi	13%
Part des habitants de QPV qui estiment que les discriminations sont la principale difficulté pour l'accès à l'emploi	7%

Cour des comptes, Les dispositifs en faveur de l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, page 114. Juin 2022

Implication dans la recherche d'emploi avant la formation (n=63)



# La situation des Apprenants AVANT Generatio

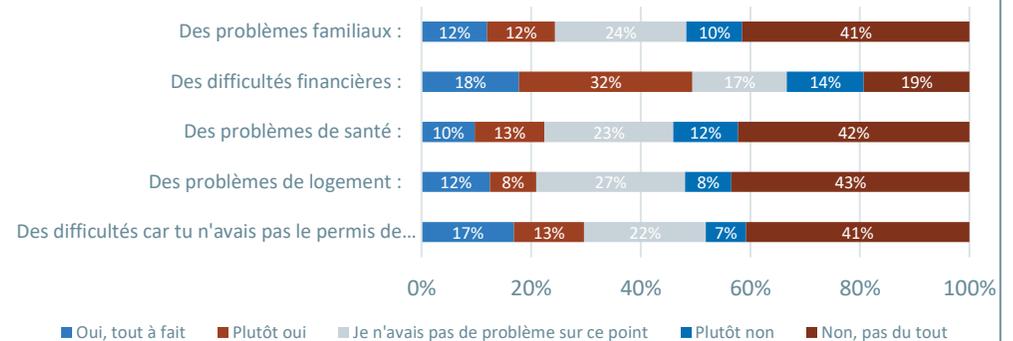
## 5. Autres freins rencontrés dans la recherche d'emploi

### Une prévalence significative de freins périphériques à l'emploi

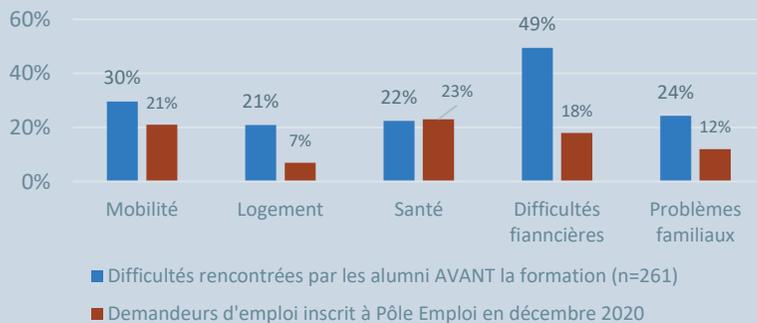
- 50% des apprenants et 49% des alumni indiquent avoir des difficultés financières avant l'arrivée chez Generation **contre seulement 18% des demandeurs d'emploi**
- Les difficultés de logement sont souvent mentionnées (alumni 20%, répondants 15%) **par rapport aux données Pôle Emploi (7%)**
- Plus d'un répondant sur quatre rencontre des problèmes de santé
- 30% des alumni avaient des difficultés liées à la mobilité.

A titre de comparaison sur un public plus ciblé, 21% des chômeurs de QPV estiment que les problèmes de transports constituent le principal frein périphérique à l'emploi, 15% mentionnent les problèmes de santé et 8% les problèmes familiaux\*.

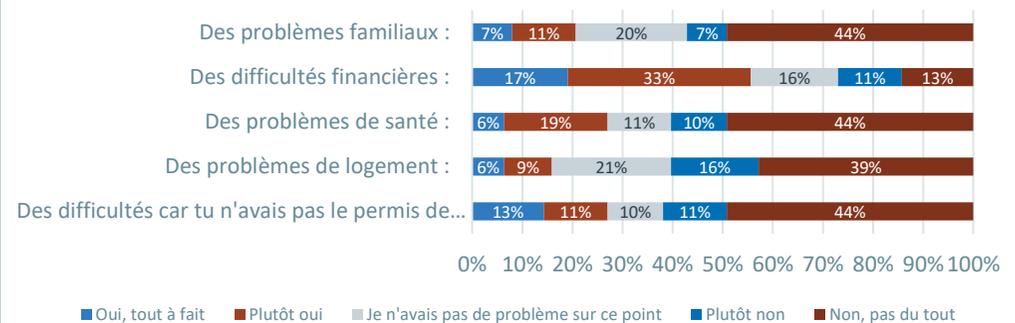
### ALUMNI (n=261) : Sur le plan personnel, avant ton arrivée dans la formation Generation France rencontrais-tu les obstacles suivants...



### Comparaison des freins périphériques rencontrés par les alumni et la population générale des demandeurs d'emploi inscrit à Pôle Emploi en décembre 2020



### APPRENANTS (n=63) : Sur le plan personnel, avant ton arrivée dans la formation Generation France rencontrais-tu les obstacles suivants...



Pôle Emploi, Infographie, Tous mobilisés pour lever les freins sociaux à l'emploi, Juin 2021

\*Cour des comptes, Les dispositifs en faveur de l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville, page 68. Juin 2022



# La situation des Apprenants AVANT Generatio

## 6. Ce que disent les alumni

### Faible confiance en soi :

« Disons que mon année au lycée était chaotique. Du coup, je n'ai pas eu mon bac et après ça, j'ai pas souhaité continuer les études parce que je ne me sentais pas forcément de retourner dans le domaine scolaire. [...] J'ai fait une formation d'assistante dentaire qui ne s'est pas très bien passée, vraiment pas très bien. Et suite à ça en fait j'étais un peu perdu professionnellement et j'ai un peu perdu confiance en moi en fait par rapport au monde du travail pendant presque un an. En fait, je ne faisais rien. Je n'osais pas postuler parce que j'avais l'impression que je n'avais pas le niveau de compétence, d'expérience ou autre. En fait, j'avais l'impression que je ne pouvais pas être recrutée quelque part. »

### Difficulté à accéder ou se maintenir dans l'emploi :

« Je passais effectivement des entretiens, j'allais jusqu'au bout, mais je n'ai jamais été retenu. [...] Je mettais tous les moyens à ma disposition pour trouver. Même si c'est moins de 1 000 €. Un travail qui m'aiderait peut être à économiser un tout petit peu afin de trouver une petite formation. Mais je ne pouvais pas, je ne trouvais pas. Donc je dirai avant Generation, j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver du travail. Je n'ai jamais trouvé. »

### Absence de réseau :

« J'ai fait plein de petits boulots et durant mon parcours, j'ai eu des moments où je n'ai pas travaillé. J'étais en congé parental. Et donc du coup, c'est grosso modo ça ma vie. J'ai jamais vraiment eu de boulot stable à très long terme [...] J'ai une petite fille de 8 ans et demie [...] on était pratiquement tout seul, on avait pas de famille à côté. Donc du coup, j'ai en fait j'avoue j'ai pris la décision de m'occuper essentiellement d'elle. »

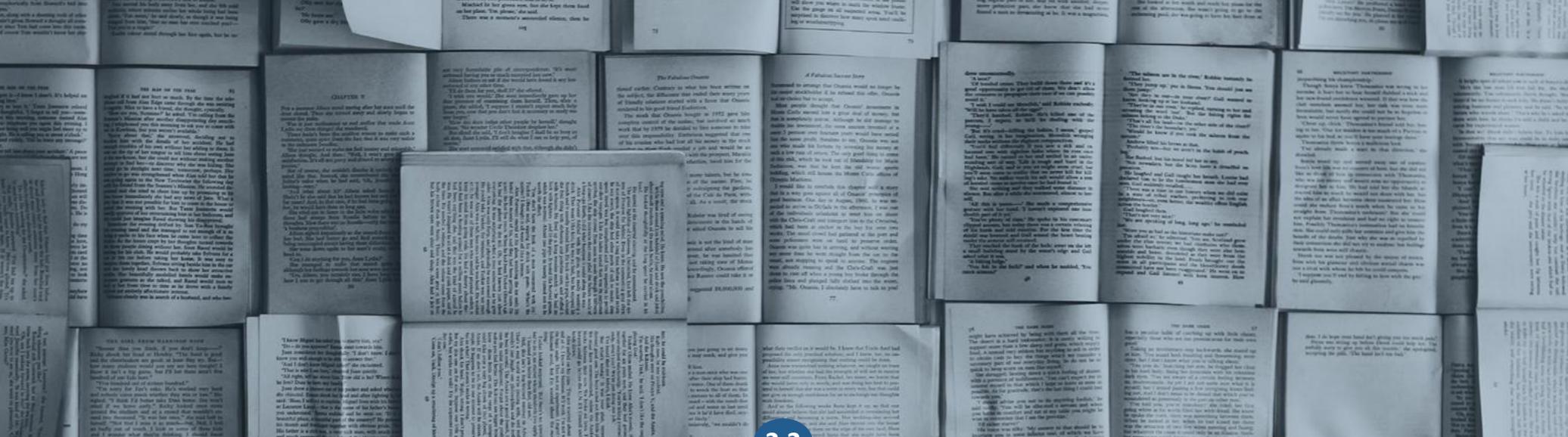
### Manque de connaissance des métiers et du monde de l'entreprise :

« J'ai une famille où on est un peu agriculteur, on a des boulangers, donc j'ai un peu d'expérience dedans (la vente). On peut dire ça comme ça. Mais des expériences à proprement dit, non, je n'avais pas les compétences et je ne connaissais pas du tout certains domaines dans la vente »

### Difficultés liés à un problème de santé ou un handicap :

« Oui avant, avant cette formation, j'étais au chômage, mais surtout à la recherche d'un emploi. Mais comme on m'avait envoyé à Cap Emploi, je préférais rester avec eux et suivre un peu leur parcours. Par exemple [...] des séances avec des psychologues au travail parce que, avec mon handicap, voir comment ça allait évoluer »





# Des EFFETS immédiats de 'accompagnement



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 1. L'amélioration de l'estime de soi

L'analyse de l'échelle simplifiée d'estime de soi de Robert (2020) ne permet pas de conclure sur une différence marquée entre apprenants et alumni.

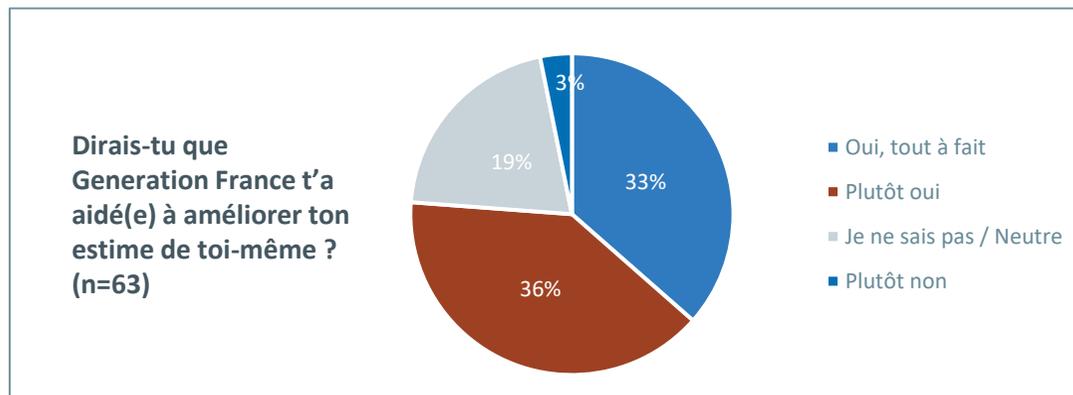
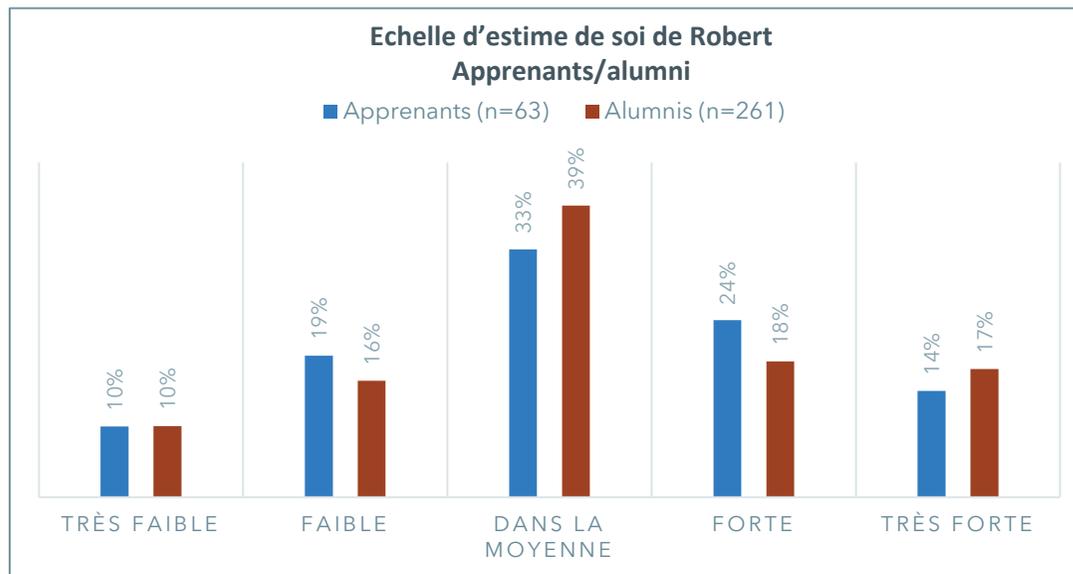
Nous pouvons observer un très léger recul du nombre d'alumni ayant une faible estime d'eux-même comparé aux apprenants. En revanche, de façon surprenante, la proportion d'apprenants ayant une forte estime de soi est plus importante que celle des alumni.

Cependant, près des trois quarts des répondants apprenants considèrent que la formation leur a permis d'améliorer leur estime d'eux-même.

L'outil psychométrique utilisé ici est l'échelle de l'estime de soi développée par Robert. C (ROBERT, 2020, Vers une mesure des quatre besoins fondamentaux menacés par l'exclusion sociale). Cet outil permet le calcul d'un score propre à chacun des répondants, obtenu par la somme des réponses apportées (tout à fait d'accord=1, d'accord =2, en désaccord =3 et fortement en désaccord=4).

Pour interprétation de ce score :

- Si vous obtenez un score inférieur à 10, votre estime de soi est très faible.
- Si vous obtenez un score de 10 ou 11 votre estime de soi est faible.
- Si vous obtenez un score entre 12 ou 13, votre estime de soi est dans la moyenne.
- Si vous obtenez un score compris entre 14 ou 15, votre estime de soi est forte.
- Si vous obtenez un score supérieur à 16, votre estime de soi est très forte.



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 2. La formalisation d'un projet professionnel

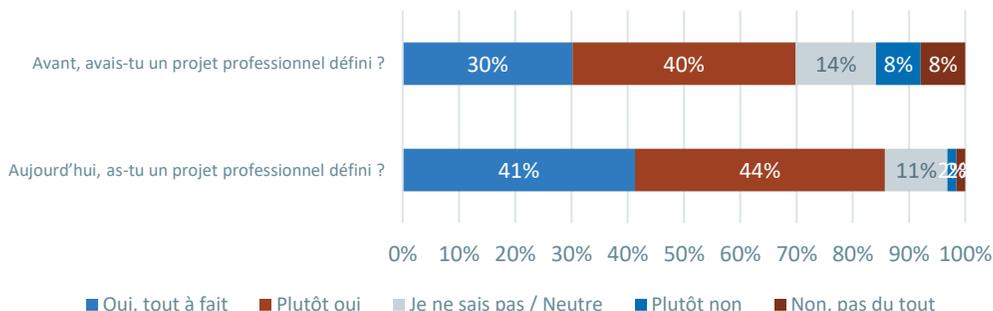
**Nous constatons une nette augmentation de la proportion des apprenants ayant formalisé leur projet professionnel :**

- A la sortie d'une formation chez Generation France, 85% des répondants déclarent avoir un projet professionnel défini.
- A titre de comparaison, seulement 70% des répondants déclarent qu'ils avaient un projet professionnel défini au moment d'entrer dans la formation.

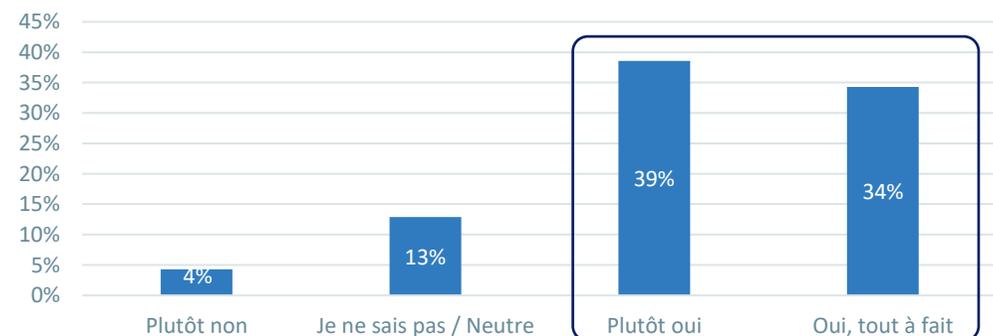
**Une grande majorité des apprenants considère que Generation a joué un rôle dans la construction de leur projet professionnel :**

- 73% déclarent que Generation les a aidé à formaliser ce projet professionnel.
- Seulement 4% des répondants estiment que Generation ne les a pas aidé.

Evolution de la formalisation du projet professionnel des apprenants avant/après la formation Generation (n=63)



Est-ce que Generation France t'a aidé(e) à construire ce projet ? (apprenants, n=60)



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 3. L'acquisition de compétences valorisées par les recruteurs (1/2)

Les répondants perçoivent fortement la **contribution de Generation dans l'acquisition de compétences transversales** (« Oui tout à fait » et Plutôt oui » compris en 81% et 89%) :

- L'item le plus cité : 89% des répondants considèrent que Generation leur a permis d'apprendre à travailler en équipe
- L'item le moins cité : 81% des répondants sont d'accords avec l'idée que Generation leur a permis d'oser essayer de nouvelles choses

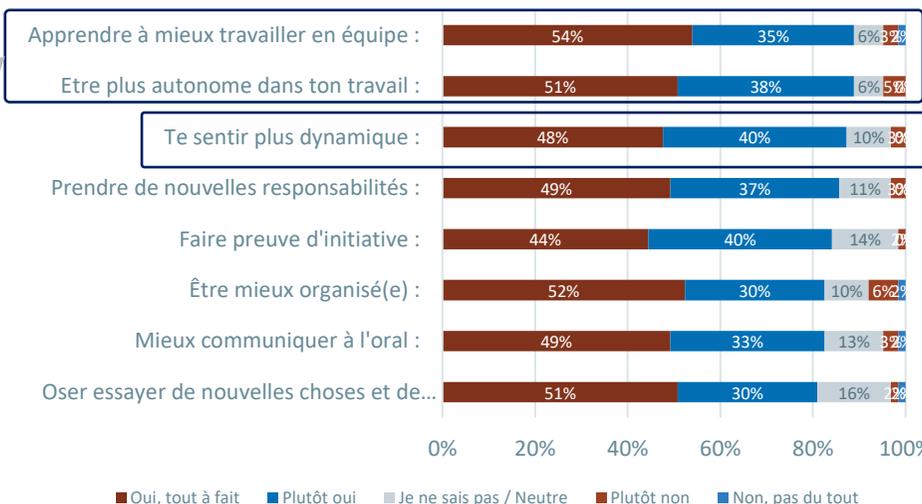
L'étude de données de comparaison disponibles sur une population de jeunes diplômés de master souligne des similarités - le travail en équipe est l'item le plus cité dans les deux cas - mais aussi une spécificité de Generation : le dynamisme est fortement mis en avant (88% des répondants) alors qu'il est l'item le moins cité dans l'étude de comparaison (MORLAIX 2019)

A titre de mise en perspective, des études externes sur des publics plutôt diplômés ont montré l'impact de ces items sur l'accès à l'emploi et le niveau de salaire. (CEREQ 2021, CEREQ 2016).

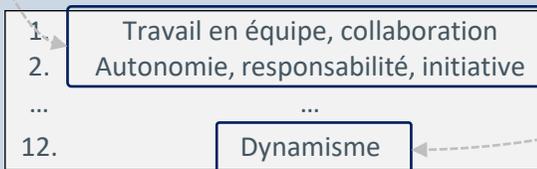
BERTHAUD Julien 2021, « Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur », Cereq, Bulletin de recherche emploi formation, N°408

ALBANDEA Ines, « L'effet des softs-skills sur la rémunération des diplômés », Céreq 2016

Dirais-tu que la formation Generation France te permet de... (Apprenants, n=63)



Les deux transversales les plus développées en formation et la compétence la moins développée selon une étude sur des diplômés de master



MORLAIX, NOHU 2019, Compétences transversales et employabilité : de l'université au marché du travail



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 3. L'acquisition de compétences valorisées par les recruteurs (2/2)

Les alumni avec lesquels nous nous sommes entretenus **sont nombreux à mentionner le rôle des exercices pratiques dans l'acquisition de compétences** clés dans la suite de leur parcours professionnel. Notamment sur les points suivants :

- Amélioration de leur capacité de communication (illustration verbatim 1.)
- Amélioration de la capacité à gérer des situations de conflit (illustration verbatim 2.)
- Développement de la capacité de gestion du stress (illustration verbatim 3 et verbatim 4.)
- Amélioration de la capacité à hiérarchiser et à prioriser l'information. (illustration verbatim 5.)

1. « Voilà par la pratique, on reprend un appui en fait pour être à son aise et communiquer correctement. Mais c'est vrai que je suis arrivé dans mes petits souliers et j'étais timide et compagnie donc...Donc voilà, je reviens de loin par rapport à ça. »
2. « C'est toujours compliqué de recevoir des gens qui sont, on va dire, qui sont énervés parce qu'ils ont un problème [...] Comment gérer une personne qui peut être agressive ? Et là, la formation c'était pas mal [...] parce qu'on faisait les différents exercices. Donc (en terme de compétences) c'était plus ça. »
3. « C'est beaucoup apprendre, apprendre ceci soi même. Et comment gérer son stress? Comment est-ce que oui, avoir confiance en soi? Oui, ce côté là que a été vraiment une bonne partie quand même de la formation. C'était pas juste comment vendre, mais c'était beaucoup de travail sur soi »
4. « (J'ai appris qu'il) fallait arriver à l'heure, se préparer bien avant pour réduire le stress [...] pour bien mener un entretien. Et côté vestimentaire, il fallait être soigné. »
5. « Et quand il y a des problèmes, c'est intéressant car on ne voit pas ou toujours où est le problème en fait. Et donc là, avec cette formation là, on arrive à aller vite et déterminer rapidement où est le point de friction. Donc ça c'est du fond et c'est plutôt intéressant. »
6. « Oui, parfaitement, parce que d'ailleurs, dans mon poste actuel, j'utilise beaucoup ce qu'on a appris avec Generation. Ça m'aide beaucoup par rapport aux autres, par exemple, qui sont là, qui n'ont pas fait la formation. Je sens que j'ai un petit plus. »



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 4. La levée des freins directs à l'emploi

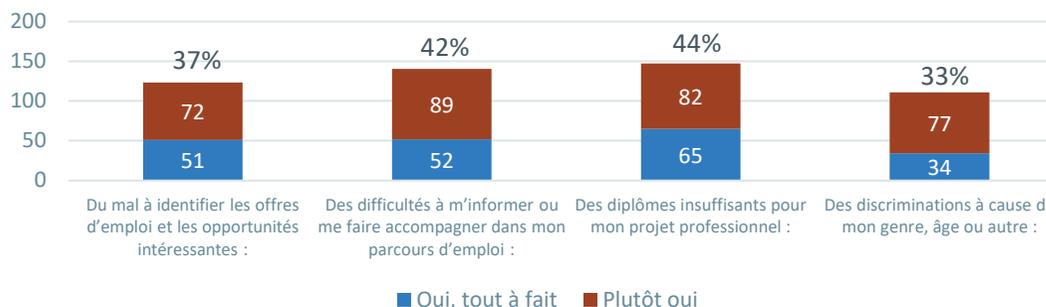
### Les obstacles les plus rencontrés : le manque d'accompagnement et l'insuffisance des diplômes

- L'insuffisance des diplômes est l'obstacle mentionné le plus souvent par les répondants (44% des répondants).
- 42% des répondants mentionnent des difficultés à s'informer ou se faire accompagner dans leur parcours d'emploi

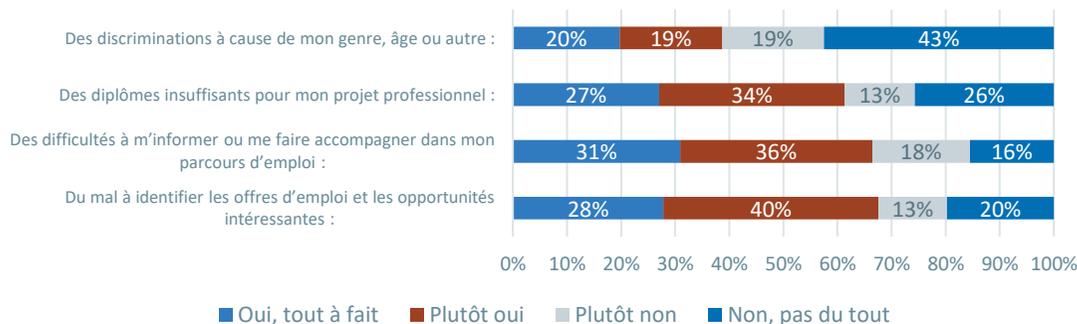
### La levée des obstacles permise par Generation est particulièrement mentionnée pour le manque d'accompagnement et l'identification d'offres d'emploi

- 68% des répondants indiquent que Generation a permis de lever l'obstacle de l'identification d'offres d'emploi et d'opportunités intéressantes et ils sont 67% à considérer de même pour les difficultés à s'informer et à se faire accompagner dans le parcours d'emploi.

Sur le plan professionnel, avant ton arrivée dans la formation Generation France, rencontrais-tu les obstacles suivants... (réponses multiples, alumni et apprenants, n=324)



Sur le plan professionnel, dirais-tu que l'accompagnement Generation France t'a permis de lever les obstacles suivants...(alumni ayant déclaré un obstacle, n=127)



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

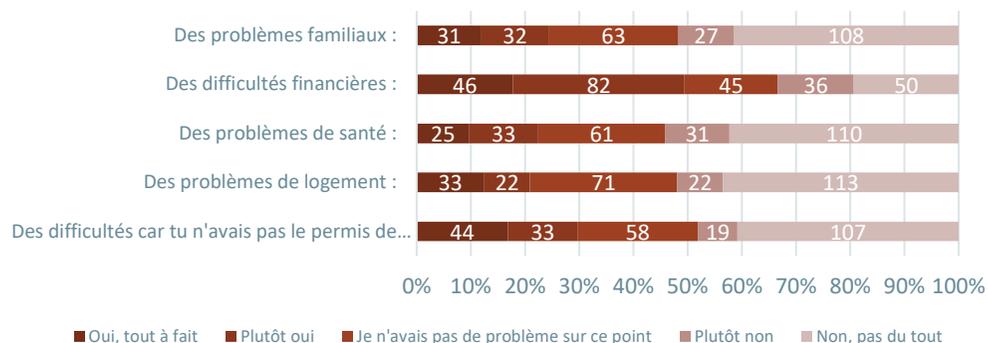
## 4. La levée des freins périphériques à l'emploi

### Synthèse

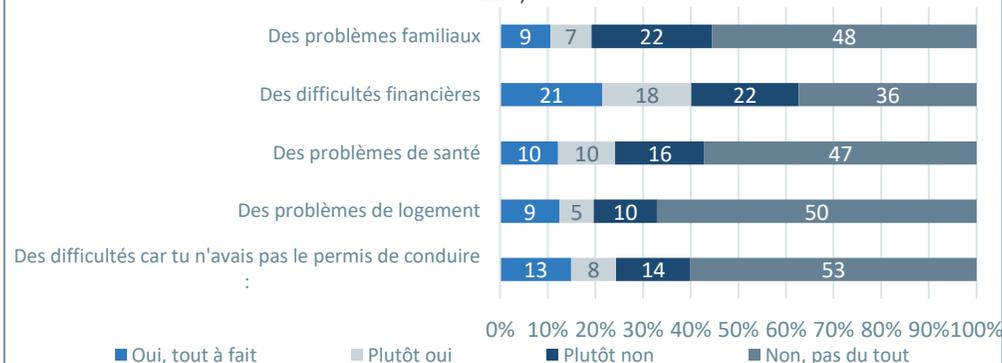
**Des améliorations marquées sur les difficultés financières, mais plus ponctuelles sur les problématiques de santé, familiales, de logement et de transport.**

- Près d'un répondant sur trois considère que l'accompagnement de Generation lui a permis d'améliorer sa situation financière.
- 58 répondants déclarent rencontrer des problèmes de santé à l'entrée en formation chez Generation, et 20 considèrent que Generation leur a permis de lever cet obstacle.
- Sur les problèmes familiaux, 63 répondants déclarent rencontrer cet obstacle avant la formation Generation, et 16 d'entre eux déclarent avoir résolu cet obstacle grâce à l'accompagnement de Generation.
- Sur les problèmes de logement, 55 répondants déclarent rencontrer cet obstacle avant la formation Generation, 14 d'entre eux déclarent avoir résolu cet obstacle grâce à l'accompagnement de Generation.
- Sur les problèmes de transport, 77 répondants déclarent rencontrer cet obstacle avant la formation Generation, 21 d'entre eux déclarent avoir résolu cet obstacle grâce à l'accompagnement de Generation.

Alumni : Sur le plan personnel, avant ton arrivée dans la formation Generation France rencontrais-tu les obstacles suivants... (n=261)



Alumni : Sur le plan personnel, dirais-tu que l'accompagnement de Generation France t'a permis de lever les obstacles suivants...(alumni ayant déclaré un frein périphérique, n=124)



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

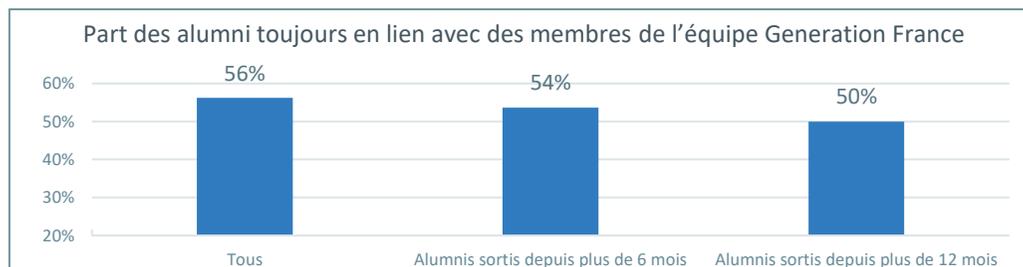
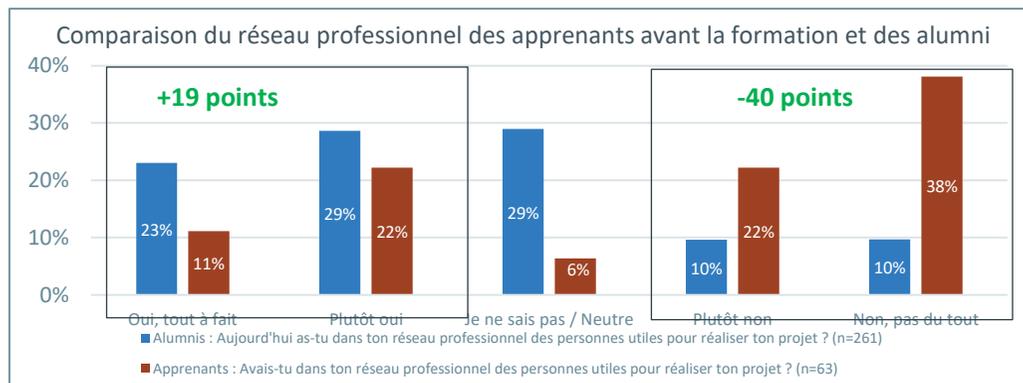
## 4. Le renforcement du réseau

### Synthèse

#### Un renforcement significatif du réseau professionnel et un lien durable avec les membres de l'équipe de Generation France

- 52% des alumni déclarent avoir des personnes utiles dans la réalisation de leur projet au sein de leur réseau professionnel contre 33% des apprenants au moment de l'entrée en formation
- Seulement 20% des alumni déclarent ne pas avoir de réseau professionnel utile contre 60% des apprenants au moment de l'entrée chez Generation
- 56% des alumni sont restés en contact avec des membres de Generation, et ils sont encore 50% un an après la formation.

En plus de ce lien avec Generation, les alumni interrogés pendant les entretiens soulignent les liens créés entre apprenants leur permettant non seulement d'avoir accès à des offres d'emploi (illustration verbatim 1.), mais aussi de se soutenir mutuellement pour se mobiliser dans la recherche d'emploi (illustration verbatim 2.).



1. « Donc du coup, on a sur le Discord et sur LinkedIn, on a un groupe. On est quand même suivi. En fait, tous ceux qui sont passés par Generation France, ils sont dessus. Du coup, on a des expériences tout le temps, tout le temps et des mails. Je reçois des mails tout le temps. »
2. « Toute notre promotion, nous étions que des femmes. Donc on est restée soudée. Chacun essaie de pousser l'autre quand il y a un poste ouvert ici, dans ma boîte par exemple. Mes amies - parce qu'elles sont plus mes camarades de formation, on est devenus très amis - on se voit, on fait de beaucoup de choses ensemble. »
3. « Larry (de Generation) quand il a vu sur LinkedIn que j'étais en recherche d'emploi, est venu me contacter »

# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

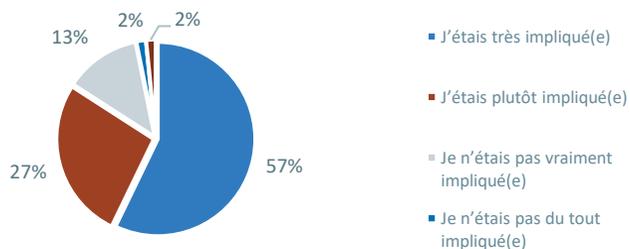
## 6. L'autonomisation dans la recherche d'emploi (1/2)

Ana

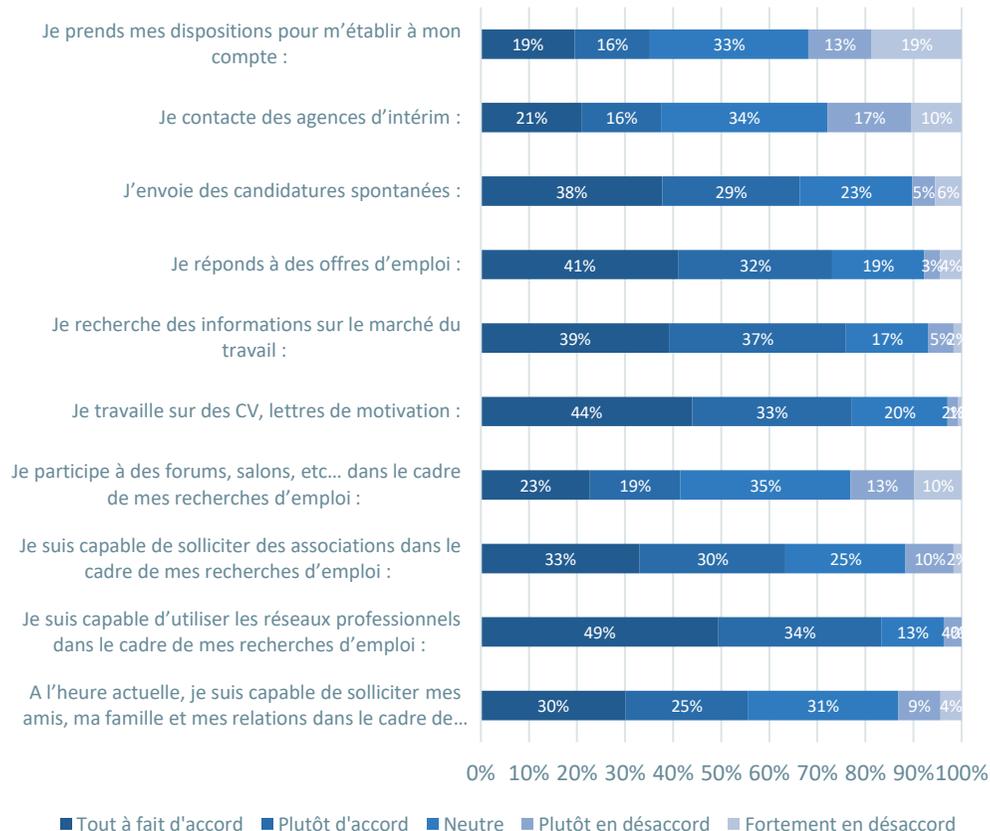
*En attente de retour des données de comparaison de Pôle Emploi 01/12/22*

D e

Implication dans la recherche d'emploi (apprenants, n=63)

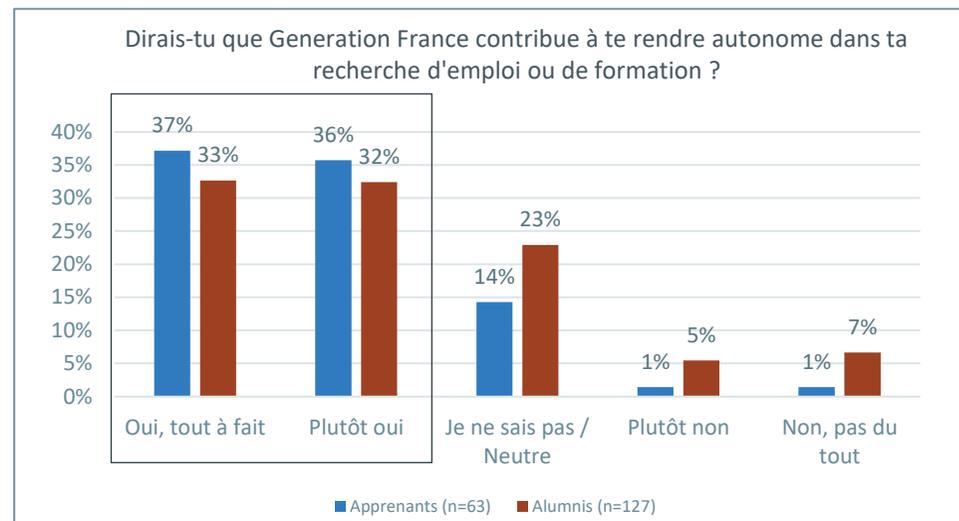
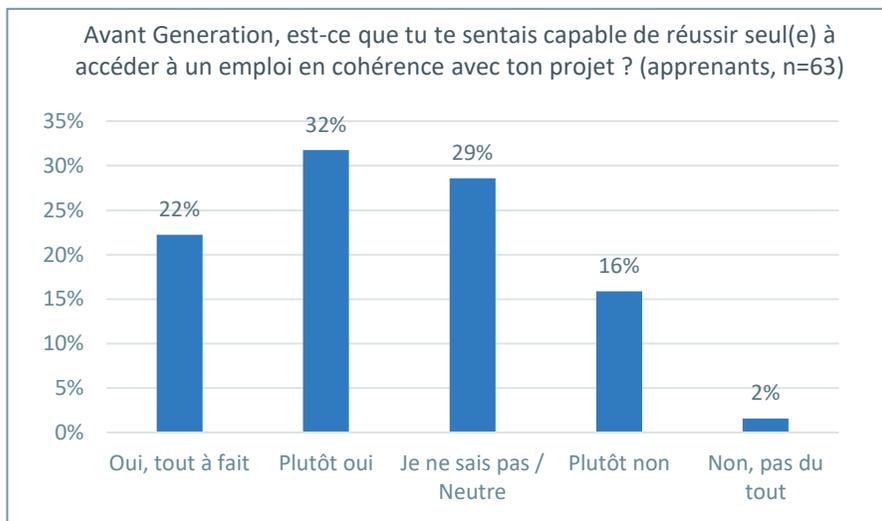


Répartition des alumni et apprenants selon leur recours à des actions constitutives de l'autonomie dans la recherche d'emploi (n=324)



# Des EFFETS immédiats de l'accompagnement

## 6. L'autonomisation dans la recherche d'emploi (2/2)



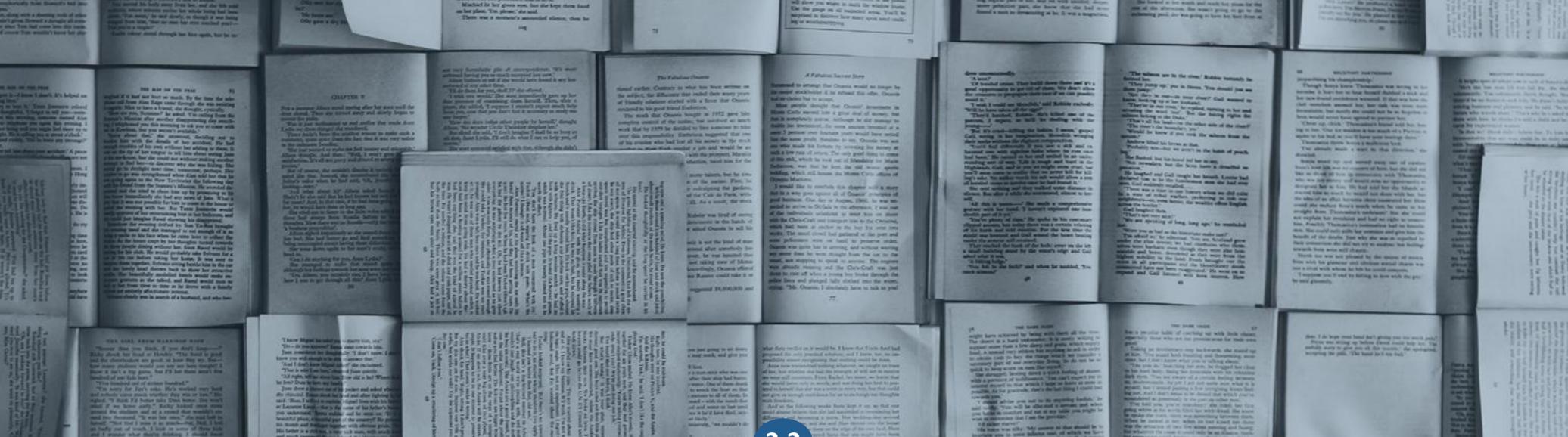
« Ça a beaucoup changé. Il y a eu un grand changement entre avant Generation et après Generation en termes de recherche d'emploi, en termes de discours, c'est à dire de pitch par rapport à ce que je faisais avant, comment je me vendais par rapport à comment je me vends là maintenant. »

« Je ne me présente plus en mettant en valeur forcément mes diplômes, mais plutôt et mes skills, mes compétences. Idéalement ma motivation et mon dynamisme, voilà ce que je mets en valeur. C'est pas forcément le diplôme qui fait tout, mais c'est plutôt les compétences et la motivation. »

« En fait, ça ne m'a pas donné les clés. Ça m'a ouvert les portes carrément. On avait tous l'aspect du monde professionnel. On nous a appris à faire des CV, on nous a appris comment s'exprimer, on nous a appris comment se comporter devant un recruteur. »

« Ah oui, et une chose aussi Generation m'a fait découvrir Welcome to the Jungle que je ne connaissais pas comme site auparavant et effectivement, qui est mis à jour régulièrement avec effectivement des articles de fond qui sont relativement intéressants »





2.2

# Des IMPACTS sur leur trajectoire



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants

## 1. L'accès au premier emploi après la formation (1/2)

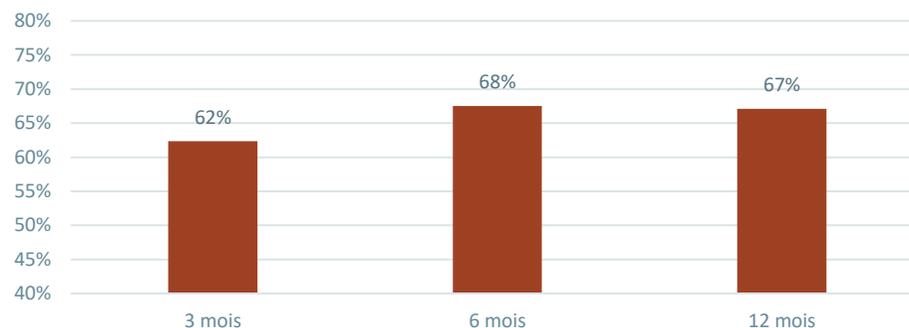
**Un taux d'accès à l'emploi important et durable : trois mois après la formation, 62% des alumni avait trouvé un emploi. Le délai moyen d'accès à l'emploi est de 3,3 mois.**

Ce taux d'emploi augmente à trois et six mois après la formation pour atteindre 68% des alumni.

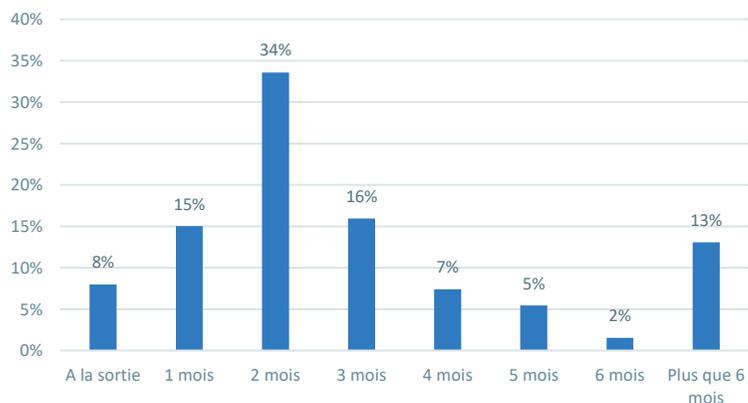
A titre de comparaison, seulement 56% des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle Emploi ayant suivi une formation en 2021 avaient un emploi 6 mois après la formation. Ils étaient 41% parmi les demandeurs d'emploi de longue durée, qui composent la moitié des alumni Generation.

Signe d'un accès durable à l'emploi, le taux d'emploi à un an est presque égal au taux à six mois.

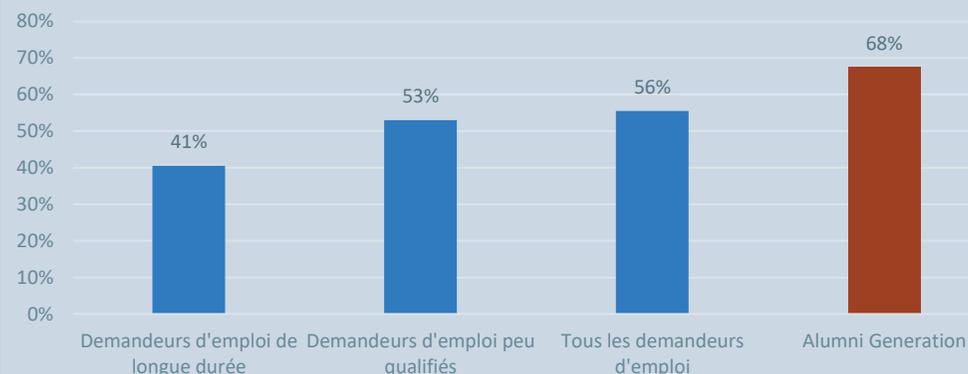
Taux d'accès à l'emploi à 3, 6 et 12 mois après la formation (alumni, n=261)



Délai d'accès au 1<sup>er</sup> emploi des alumni Generation après la sortie de formation (alumni, n=189)



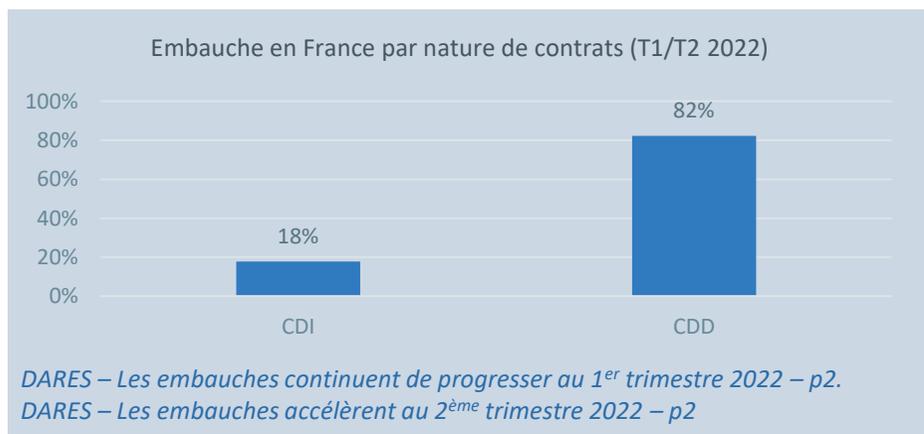
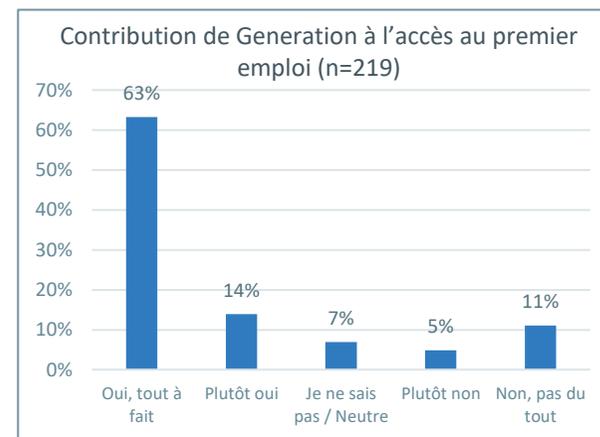
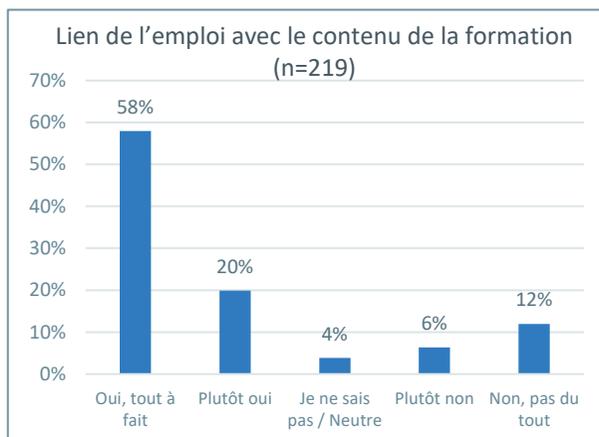
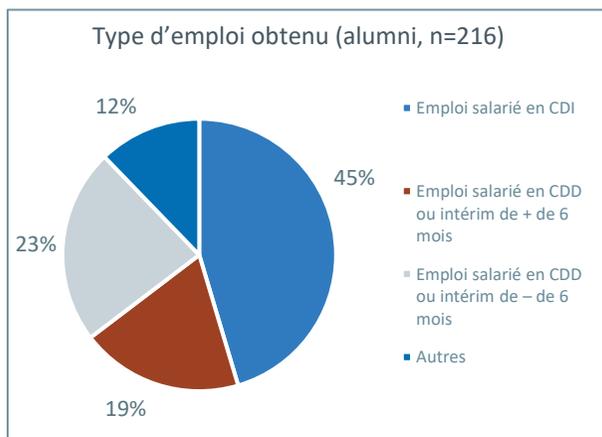
Taux d'accès à l'emploi 6 mois après la sortie de formation



*Pôle Emploi Statistiques & Analyse, taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021*

# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

## 1. L'accès au premier emploi après la formation (2/2)



« À la fin de la formation, Generation propose des job dating avec des sociétés qui essaient de recruter, donc suite à ces job dating [...] j'étais la dernière à passer l'entretien le vendredi. J'ai été recruté juste 2h de temps après et j'ai intégré la boîte le lundi matin »

« J'ai été recruté deux jours après la formation, par un centre d'appel, en CDD pour une durée de trois mois pour débiter. Après le contrat a été prolongé. »

« En fait, s'il n'y avait pas eu les jobs dating, je ne me serais jamais permise moi même de partir postuler à ce genre de job »

# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants

## 2. La trajectoire d'emploi pendant l'année suivant la formation (1/2)

### Synthèse

Une majorité des apprenants trouvent un emploi dans les trois mois suivants la formation et, signe d'une amélioration durable de leur employabilité, ils sont 67% en emploi à 12 mois après la formation.

A titre de comparaison, sur l'ensemble des primo-formés inscrits à Pôle Emploi entre 2017 et 2020, 29,5% avaient un emploi 6 mois après la formation et 48,3% 12 mois après la formation.



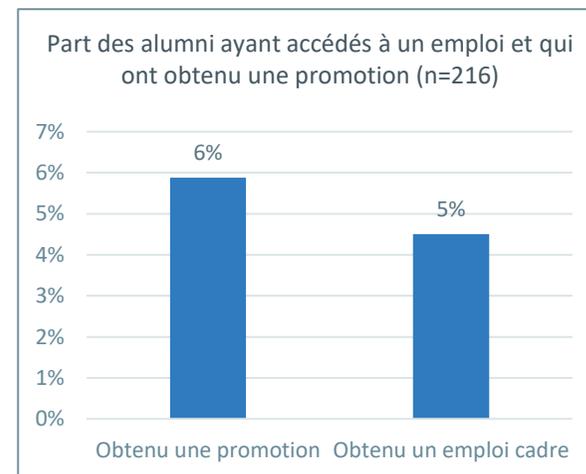
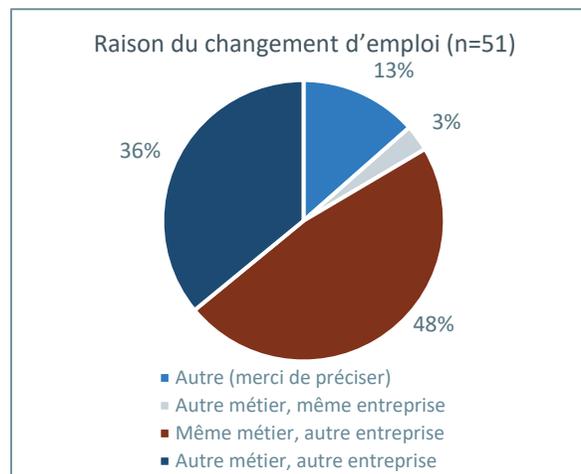
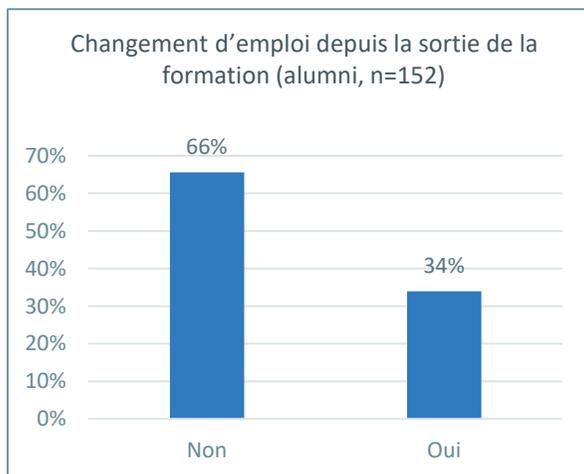
Taux de retour à l'emploi des demandeurs d'emploi primo-formés (demandeurs d'emploi inscrits en formation entre 2017 et 2020, qui n'avait pas fait d'autres formations depuis 2014)	Chômeur longue durée (> 1 an)	28,8%	47,2%
	Bac/Bac+2	31%	51,2%
	Tous les primos formés	29,5%	48,3%

DARES – Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? - Août 2022 – page 17, 38, et 39



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

## 2. La trajectoire d'emploi pendant l'année suivant la formation (2/2)



Part des actifs ayant vécu une transition professionnelle au cours des douze derniers mois : 28,6% (2017)

Groupe Adecco - Observatoire des trajectoires professionnelles, page 8, Mai 2018

« Ça fait trois ans maintenant que je travaille chez Luko, c'est la première néo-assurance en Europe et je gère tout le marché en Europe, donc France Espagne et en Allemagne. J'ai une équipe, on est 35 maintenant. Donc je suis passé en tant que simple CS, après j'ai eu un poste de manager »

« Je retrouve quand même ce côté libre, on va dire avec les CDD, et moi, ça me permet de jongler avec la peinture. Donc ça, c'est pas mal. [...] Je me vois plus évoluer dans la peinture. Franchement faire manager dans le service client, non. »

« En faisant la formation je me suis rendu compte que oui, la profession Customer Care était trop limitante à mon sens. [...] Au mois de février, je suis rentré et j'ai repris mes habitudes dans la gestion de patrimoine »

# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

## 3. L'amélioration de la situation économique (1/3)

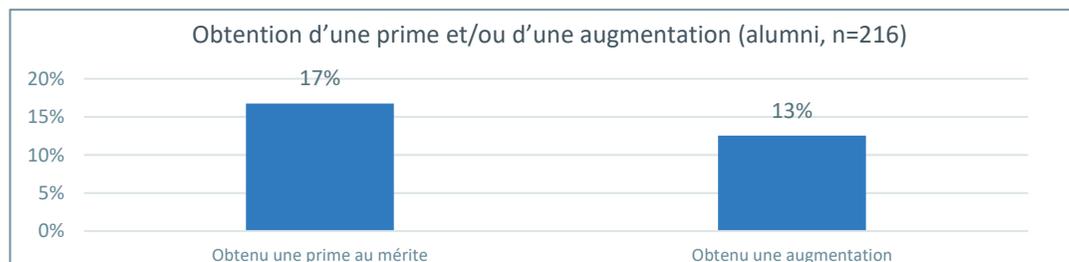
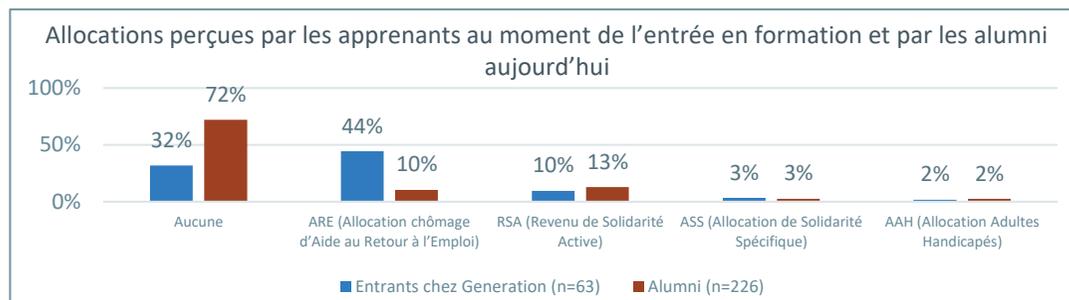
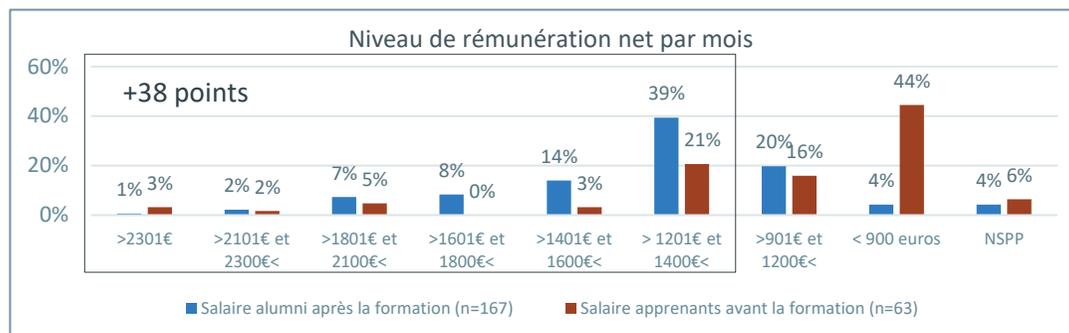
Une nette augmentation du niveau de revenus des apprenants suite à la formation, notamment due à une baisse des très faibles revenus :

- 44% des apprenants déclarent toucher moins de 900€ net par mois à l'entrée en formation. A l'inverse, seulement 4% des alumni sont aujourd'hui rémunérés moins de 900€.
- 72% des alumni gagnent plus que 1201€ net par mois contre 36% des apprenants à l'entrée de formation.
- 17% des alumni ayant obtenu un emploi avait reçu une prime au mérite.

Une baisse significative de la proportion de bénéficiaires d'allocations avant/après la formation :

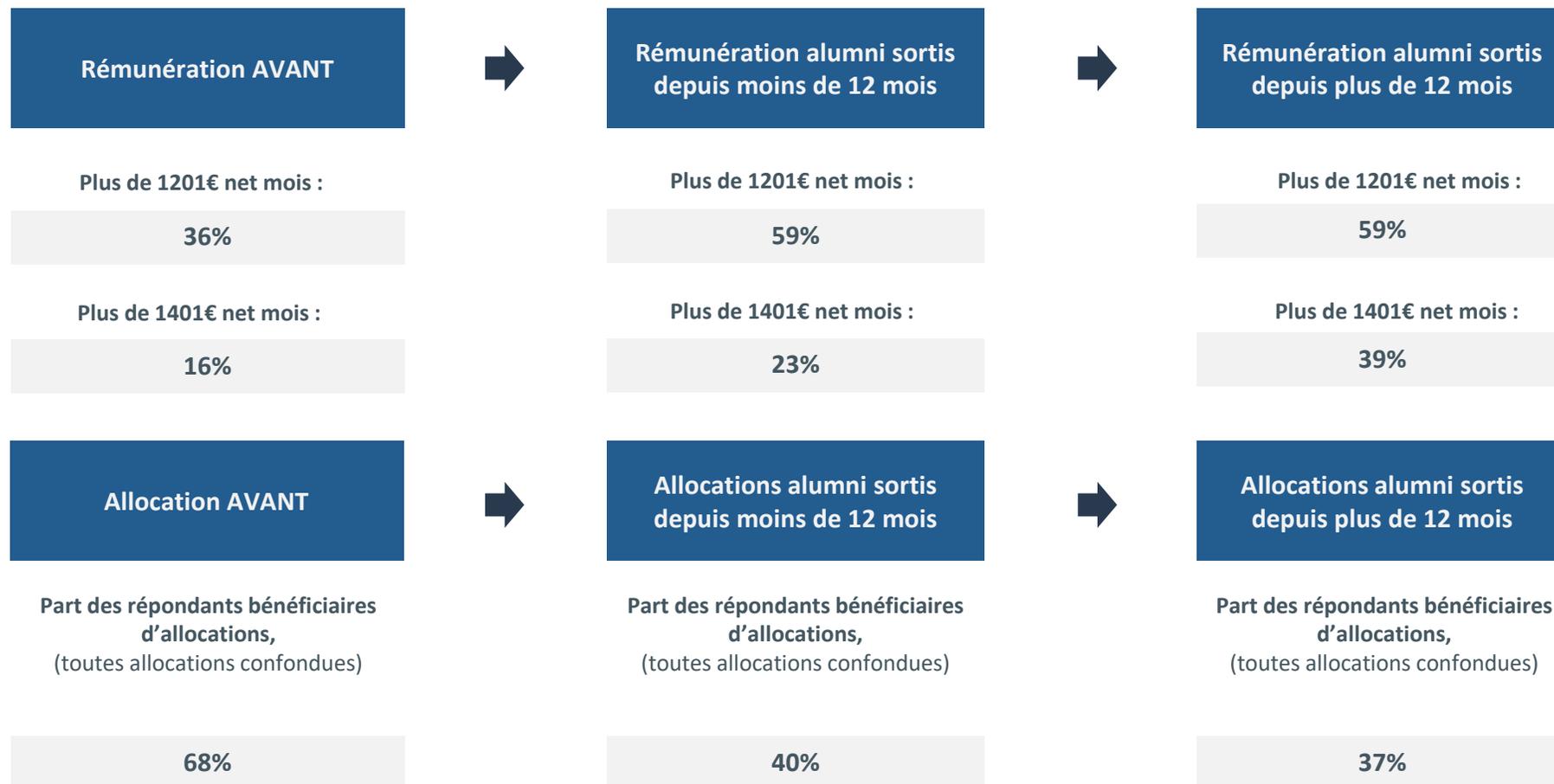
- 44% des entrants touchaient l'ARE contre seulement 10% des alumni

Signe d'une amélioration de la situation économique, certains répondants indiquent avoir bénéficié d'une **augmentation de salaire** depuis leur entrée en poste après la formation Generation.



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants

## 3. L'amélioration de la situation économique (2/3)



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

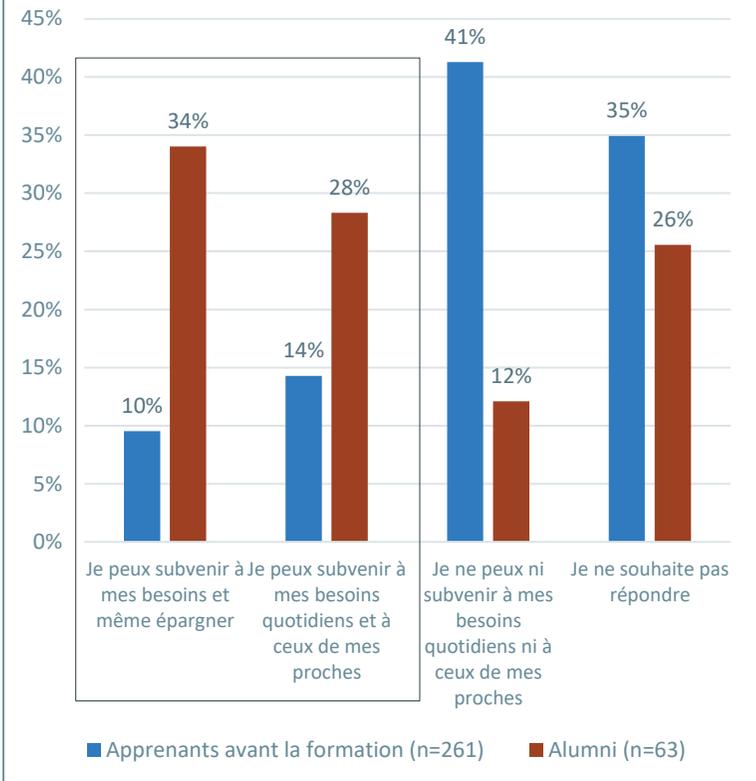
## 3. L'amélioration de la situation économique (3/3)

« Moi je pensais que j'allais passer ma vie en fait en dessous de 1 200 € pour être tout à fait transparente. Et le fait d'avoir cette somme là déjà ça m'a permis de sortir de mes problèmes bancaires [...]. Mais grâce à cette formation je suis devenue une Française moyenne, on va dire. Je ne suis plus dans la catégorie 'français qui a besoin d'aide'. »

« Épargner? Non, mais voilà, je pense que je suis assez satisfaite quand même. Même si je gagne un peu moins, je retrouve mon rythme de vie que j'avais en tant qu'aide soignante. »

« J'étais en CDD je pouvais pas partir et donc je leur ai dit « Ouais, mais moi je peux pas, moi j'ai une famille, il faut que je gagne de l'argent. C'est pas avec 1300 balles que je vais faire vivre ma famille quoi. »

Regard des répondants sur leur situation financière



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

## 4.1 L'accès à un métier choisi : personnes en emploi (1/2)

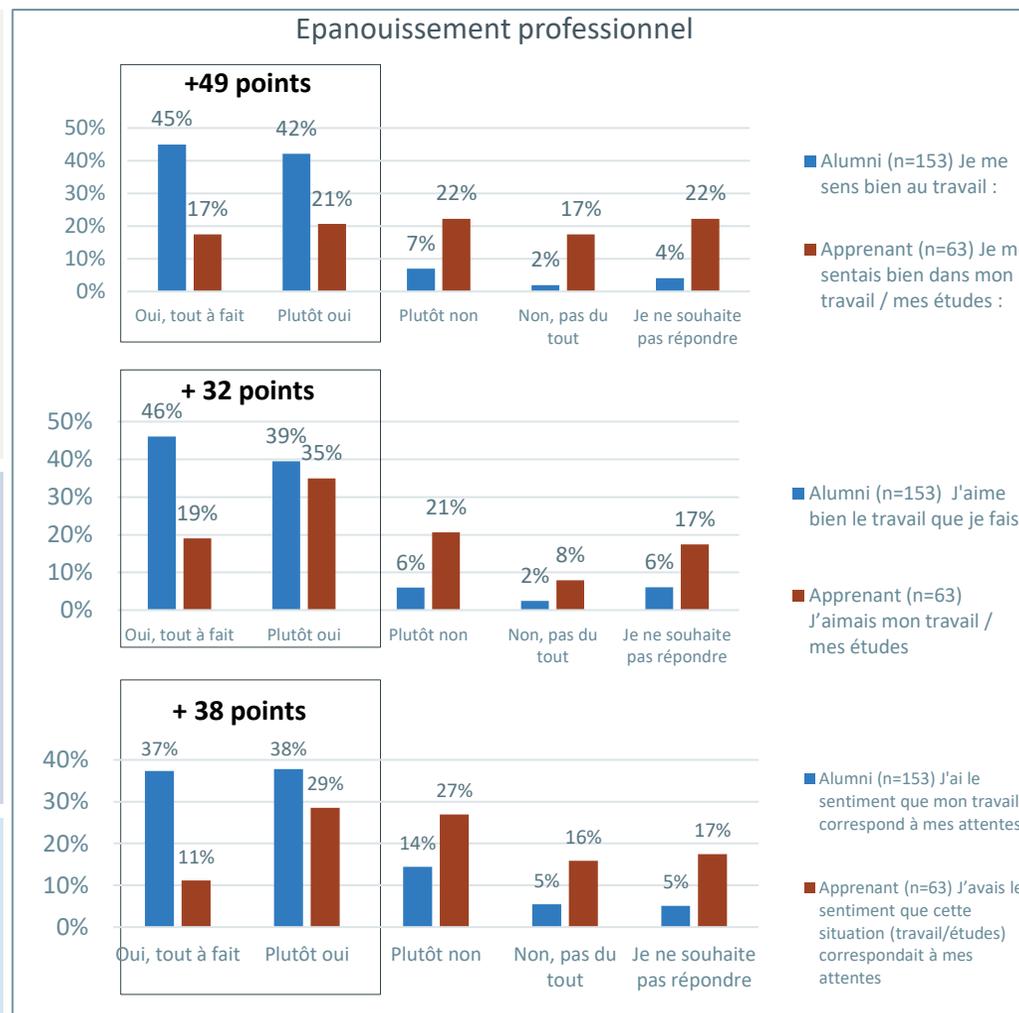
### Une amélioration de l'épanouissement professionnel

Si certains entretiens ont souligné les difficultés du métier, notamment de Customer Care (rythme, encadrement, sentiment d'inutilité), une large majorité des alumni se déclarent satisfaits :

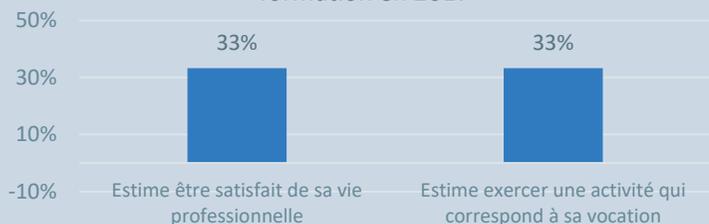
- 87% se sentent bien au travail
- 85% aiment leur travail
- 75% ont le sentiment que leur travail correspond à leurs attentes

Les données de comparaison disponibles montrent des scores d'épanouissement professionnel nettement plus faibles parmi la population des actifs ayant suivi une formation en 2017.

De plus la comparaison avec les réponses des apprenants en entrée de formation souligne une nette amélioration avant/après Generation de l'épanouissement professionnel.



### Epanouissement professionnel des actifs ayant suivi une formation en 2017



Groupe Adecco - Observatoire des trajectoires professionnelles, page 11, Mai 2018

« Aide soignante c'était difficile physiquement. C'est des grosses journées et on travaille les jours fériés, les week-end. Et là pouvoir travailler dans des bureaux, avoir des horaires normaux rien que ça je revis.

« C'est un métier quand même pas simple du tout. On n'a que des gens en difficulté en face [...] et on les aide pas beaucoup en fait. »



# Des IMPACTS sur la trajectoire des Apprenants:

## 4.2 L'accès à une situation choisie : personnes sans emploi

### La situation des alumni sans emploi est plutôt subie :

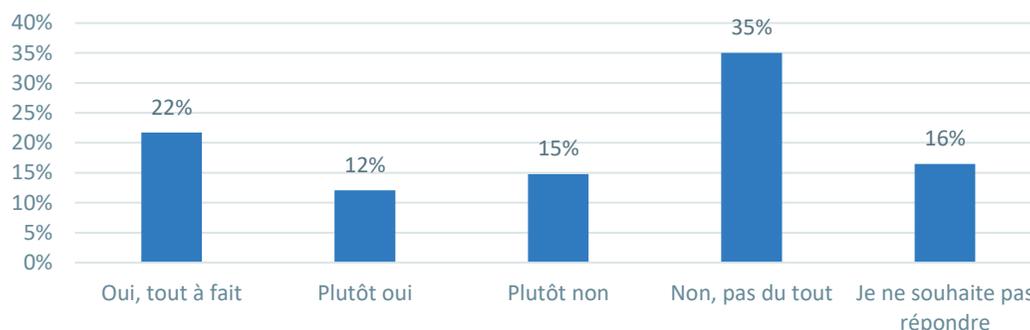
- Si 34% déclarent avoir choisi ne pas être en emploi, ils sont 50% à déclarer plutôt subir cette situation. Nous remarquons qu'ils sont 35% à ne pas du tout avoir choisi leur situation.

### Pour près de la moitié des répondants, cette situation ne va pas dans le sens de leur projet professionnel :

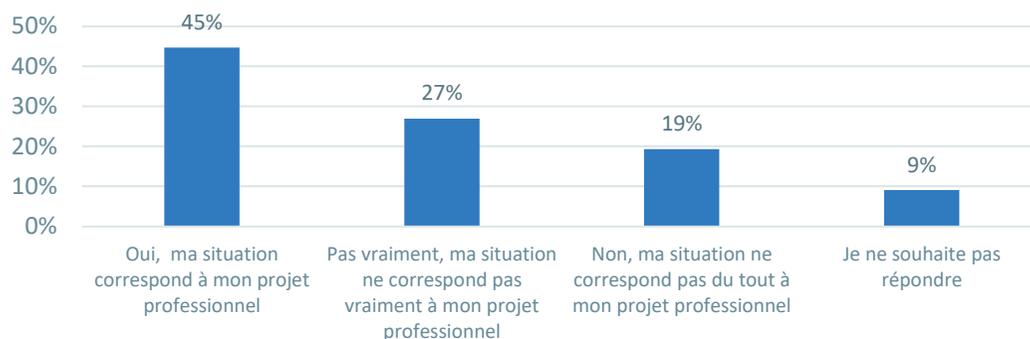
- 46% considèrent que leur situation ne correspond pas à leur projet professionnel.

*« J'ai pas commencé une autre formation. Là, je continue à chercher. Mais comme je l'ai dit pour le côté médical, j'ai été admis au concours d'aide soignant. Sauf que les 10 000 €, je les ai pas pour faire la formation. Donc là, j'ai mis en standby pour l'instant et là je travaille en intérim »*

Tu n'occupes pas d'emploi aujourd'hui. Est-ce un choix de ta part ?



Ta situation actuelle correspond-elle à ton projet professionnel et à tes souhaits ?



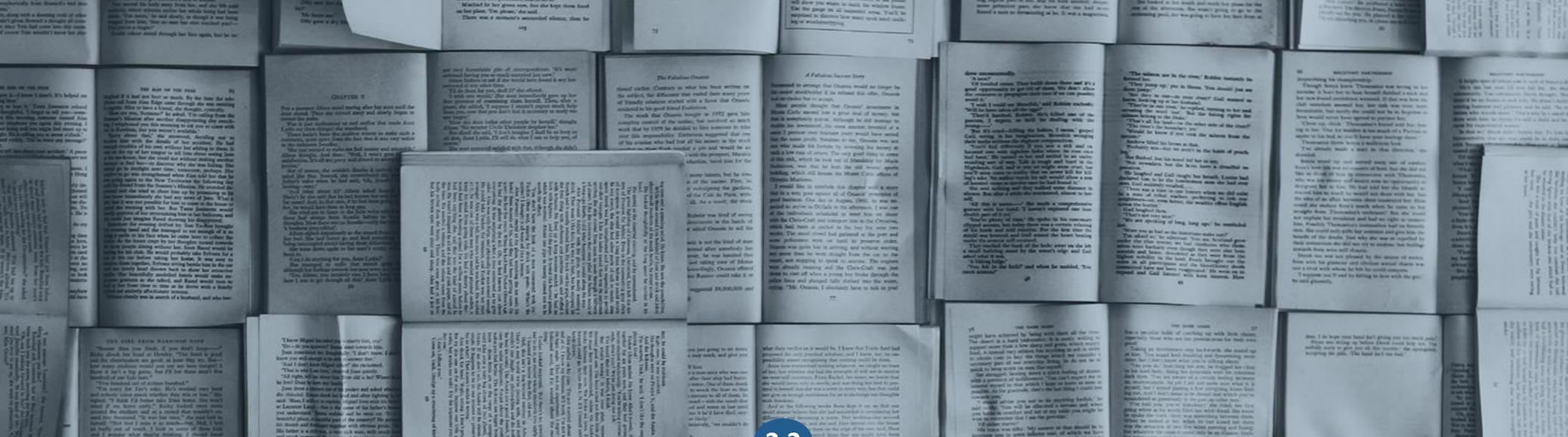
# L'efficacité de Generation

## Retour sur les hypothèses de l'étude

Bénéficiaires		Besoins		Effets		Impacts	
Personne de <b>tout âge</b> n'ayant pas accès à l'emploi	++	Un <b>manque de connaissances</b> des métiers et du monde de l'entreprise	+	L' <b>amélioration de l'estime de soi</b> et de la confiance dans son avenir « Improved physical and mental well-being »*	?	L'insertion dans un <b>emploi durable</b> « Graduates are placed on viable, high-growth careerpathways »*	++
Personne en situation de <b>chômage</b> frictionnel ou longue durée	+	Une <b>faible confiance en soi</b> et dans les autres, une faible connaissance de soi	?	La <b>formalisation d'un projet de carrière</b> précis « Improved future outlook »*	+	L'accès à un <b>métier choisi</b> favorisant un haut niveau de <b>bien-être au travail</b>	++
		Une <b>absence de réseau</b> , une difficulté d'accès aux entreprises	++	La <b>remobilisation autour de son projet</b> de formation et d'insertion	?		
Jeunes <b>sans emploi et sans expérience professionnelle</b>	+	L'existence de <b>freins nombreux</b> à l'emploi	++	L'acquisition de <b>compétences techniques</b> et de savoir-être « Graduates demonstrate behavioural changes... »*	+	L' <b>augmentation du niveau de rémunération</b> et une meilleure capacité à subvenir à ses besoins « Improved financial health »*	++
		Une <b>maîtrise insuffisante</b> des savoir-être et savoir-faire nécessaires à l'intégration dans l'entreprise	+	Une meilleure <b>maîtrise des codes</b> de l'entreprise « ...and mindset shifts »*	++		
Personnes en <b>reconversion professionnelle</b>	++	Une <b>difficulté à accéder et se maintenir</b> dans l'emploi	++	L'accès à un <b>réseau de recruteurs</b>	++	La réalisation d'une <b>carrière ascendante</b> « Graduates are empowered to build sustainable, thriving careers »*	+
		Une <b>difficulté à accéder</b> à la formation professionnelle	?	L'intégration d'une <b>communauté d'alumni</b> « Graduates feel a strong sense of community and support »*	+		

\*Logic Model, Data and Impact, May 2019





2.2

# Satisfaction & Retours d'expérience des Apprenants



# Le retour d'expérience des Apprenants

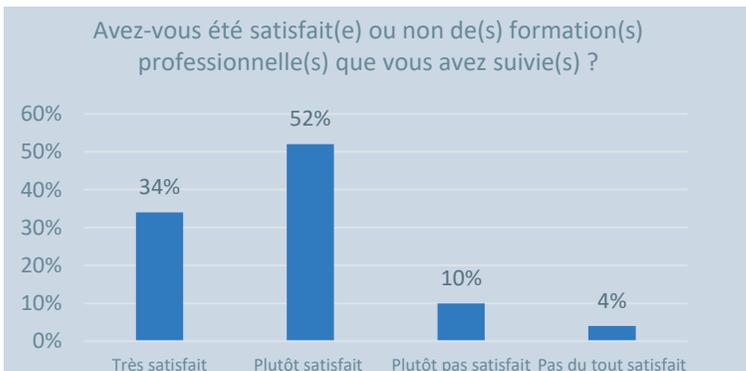
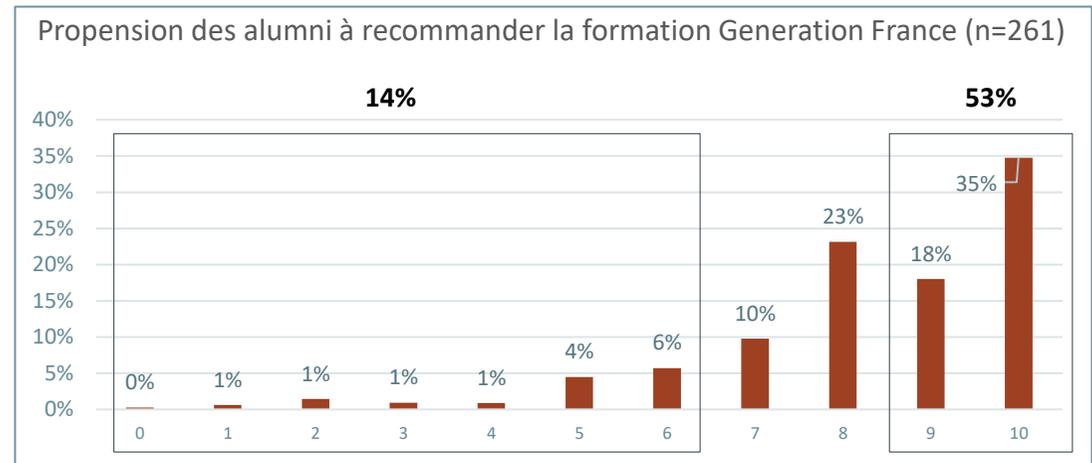
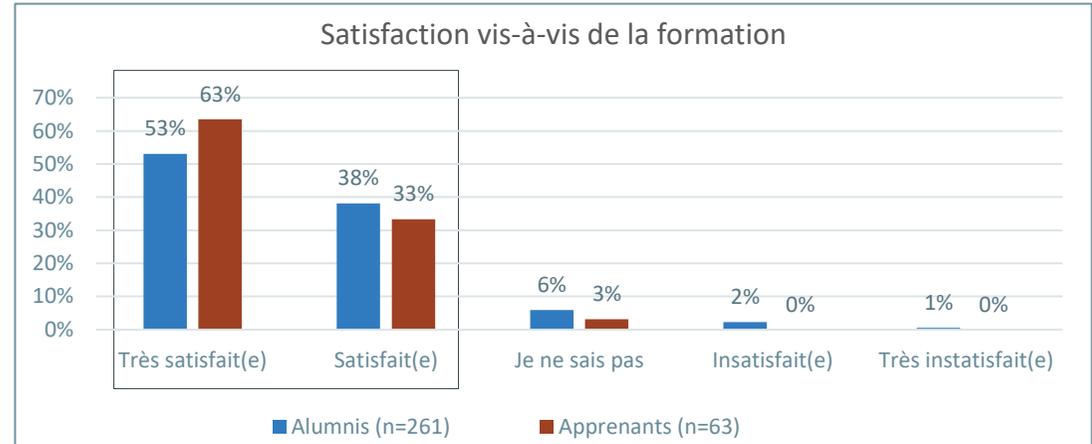
## 1. Satisfaction globale vis-à-vis du programme (1/2)

**Un taux de satisfaction globalement très élevé parmi les alumni et les apprenants :**

- 91% des alumni et 97% des apprenants se déclarent satisfaits pas la formation
- Les apprenants ont plus tendance à être très satisfaits (63%) que les alumni (53%)

A titre de comparaison, 86% des personnes ayant réalisé une formation professionnelle en 2019 déclaraient être satisfaites (52%) ou très satisfaites (34%) par leur formation.

Sur une échelle de 1 à 10, 53% des alumni évaluent à 9 ou 10 la probabilité qu'ils recommandent la formation. Ils sont 14% à mettre une note inférieure ou égale à 6, **établissant le net promoter score de la formation à 39%\***



Harris Interactive pour le CNAM : Les Français et les enjeux de la formation, page 33. 2019.



# Le retour d'expérience des Apprenants

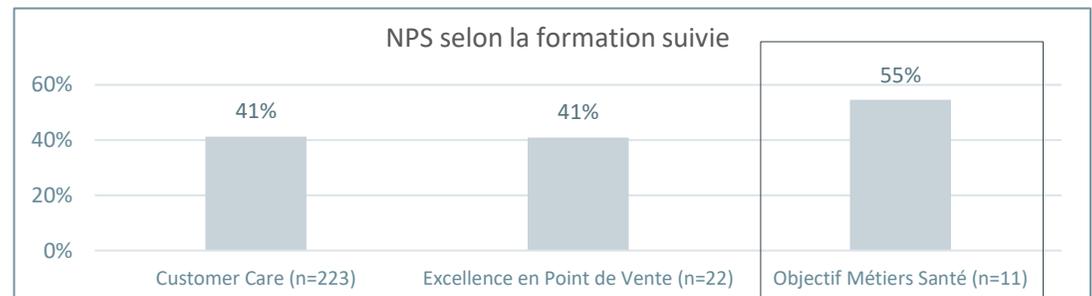
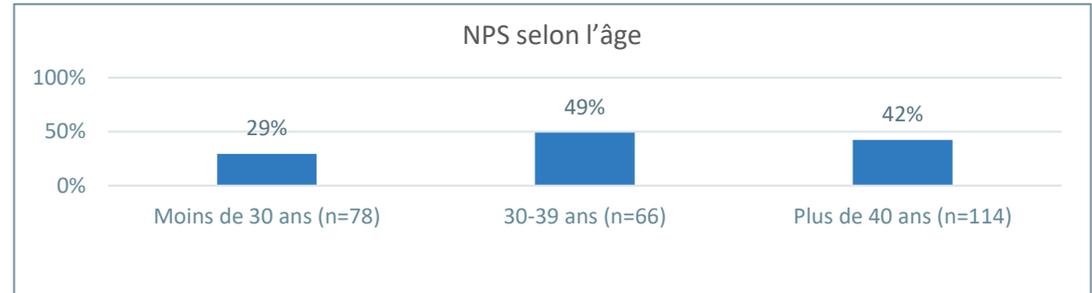
## 1. Satisfaction globale vis-à-vis du programme (2/2)

Le net promoter score (NPS) varie beaucoup selon l'âge et le niveau de diplôme.

- **Age** : Les plus jeunes (moins de 30 ans) ont un NPS inférieur de 20 points aux 30-39 ans
- **Niveau de diplôme** : Les catégories de diplômes ont été regroupées en trois blocs permettant d'obtenir une plus grande significativité statistique. La catégorie vocational training, regroupant les DEUG, DUT, DEUST et les CAP, BTS, 1ères et 2ndes technologiques et générales, se distingue par un NPS significativement plus élevé (66%) que la moyenne des répondants (39%) et que les autres catégories situées à 32% et 33%
- **Type de formation** : Sur le type de formation, un NPS supérieur émerge pour les formations Objectifs Métiers Santé (55% contre 41% pour Customer Care et Excellence en Point de Vente), mais le faible nombre de répondants pour cette formation (n=11) ne permet pas un bon degré de fiabilité sur ce point.

### Calcul du NPS

NPS = Part des répondants indiquant 9 ou 10 (sur une échelle de 1 à 10) à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez Generation France à votre entourage ? » moins la part des répondants indiquant 1, 2, 3, 4, 5 et 6.



# Le retour d'expérience des Apprenants

## 2. Regard sur les caractéristiques clés de l'accompagnement

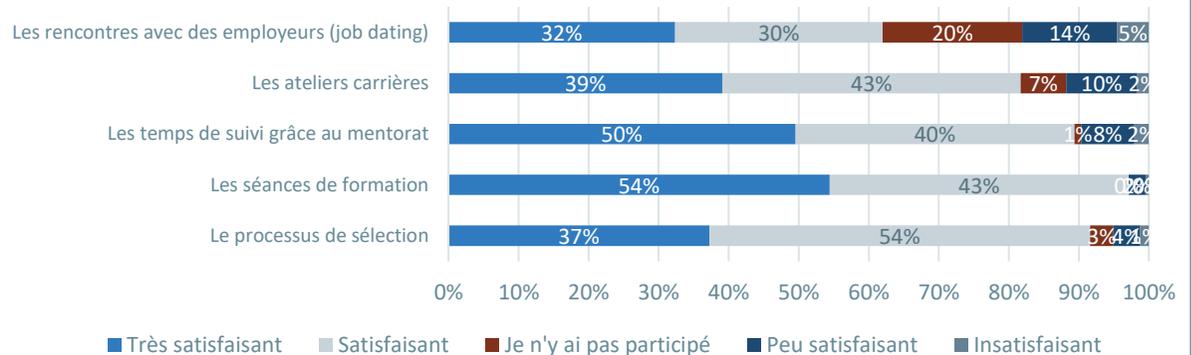
**Tous les éléments de la formation sont jugés satisfaisants par une majorité de répondants.**

- Les séances de formation sont l'élément jugé le plus satisfaisant : 97% les jugent satisfaisantes (54%) ou très satisfaisantes (43%)
- A l'inverse, les job dating agrègent le plus grand nombre de réponses non satisfaisantes (19% des répondants).

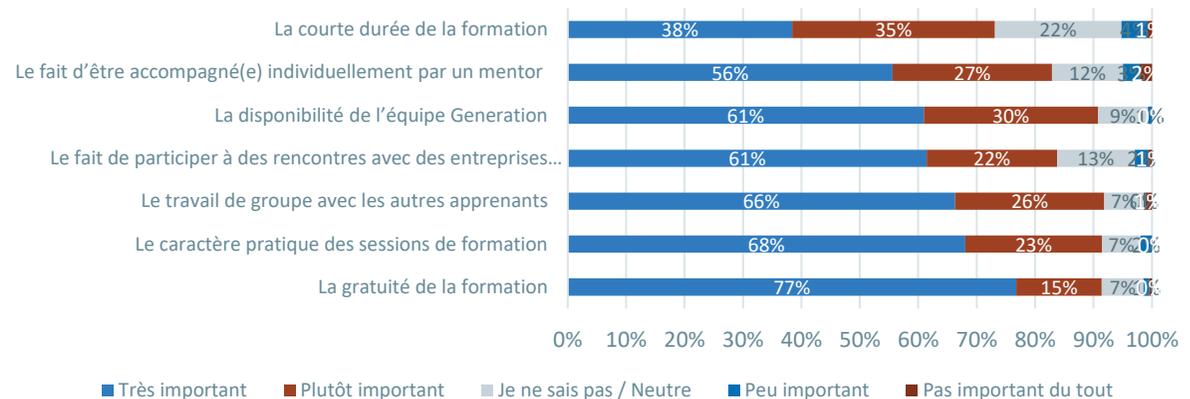
**Tous les facteurs clés identifiés sont jugés importants par une majorité de répondants :**

- La gratuité de la formation est le facteur clé de succès considéré comme très important par le plus grand nombre de répondants (77% des réponses)
- La courte durée de la formation est l'élément le moins cité comme étant très important (38% des réponses)

Evaluation des différents moments de la formation (alumni et apprenants, n=324)



Evaluation facteurs clés de succès de la formation Generation France (alumni et apprenants, n=324)



# Le retour d'expérience des Apprenants

## 3. Ce que disent les alumni

« Generation c'était cool parce que c'était plus en rapport avec des métiers sur le CS, donc vraiment sur de la relation client, ce que j'aime, tu vois, c'étaient des métiers dans des entreprises qui fonctionnent et qui ont une bonne réputation avec des grosses possibilités pour après grimper quoi. Donc il y avait, on va dire, de la visibilité »

« C'était vraiment de la discussion entre les formateurs et nous, entre nous mêmes. Il y avait des jeux de rôles différents et c'était magnifique. Ça faisait longtemps que je n'avais pas fait de d'expériences comme ça et franchement, ça m'a plu »

« Si toutes les formations étaient comme ça. Franchement, j'aurais fait des formations toute ma vie »

« La formation Generation m'a été d'un grand secours alors que j'étais en grande difficulté financière. Je travaille en vacation, c'est précaire certes, mais cela me permet de chercher un emploi autre plus sereinement. »

« J'ai trouvé que c'était extrêmement bien d'avoir quelqu'un qui vous suit individuellement pour mieux vous comprendre. [...] Donc ça, pour moi, c'est quelque chose de très important aussi à garder »

« Enfin, je dirais qu'il faudrait faire des formations en fonction aussi des personnes. Enfin, c'est pas méchant, mais en version catégorie de personnes. Ceux qui n'ont vraiment zéro expérience qui n'ont peut-être pas forcément de diplômes qui n'ont pas fait le bac du coup ne savent pas très bien écrire français sans fautes d'orthographe. Enfin vous voyez, moi quand je faisais ça, du coup c'était un peu embêtant parce que je m'ennuyais un petit peu. Donc peut être répartir mieux les formations, ne pas mettre tout le monde dans le même bateau parce que du coup, pour moi, il y a un risque de désistement. »

« Ce serait intéressant de voir un simplement un plateau. Et quand on a fait la formation, il n'y avait même pas une photo. [...] on pourrait se projeter dans ce qu'est réellement le travail de téléopérateurs en disant 'Voilà, c'est ça un travail de téléopérateurs, c'est comme ça'. On sait que ça peut être différent. Mais au moins on a une idée à pouvoir coller sur un futur poste. »

« Ils nous ont dit 'Vous allez voir, il y a plein d'entreprises' et en fait, sur Nantes, il y avait trois entreprises proposées. (l'entreprise) ils m'ont dit 'Non mais de toute façon nous on veut pas travailler avec Generation France. En fait, je comprenais pas trop pourquoi ils acceptaient le job dating, mais vu qu'on était que deux sur Nantes il m'a dit 'Bah oui, mais c'était pour voir.' et m'a dit 'Non, on veut plus travailler avec eux'. »

« J'aurais aimé que notre mentor ait peut être moins d'élèves enfin moins de choses à faire et un peu plus de temps divisé à nous tous »

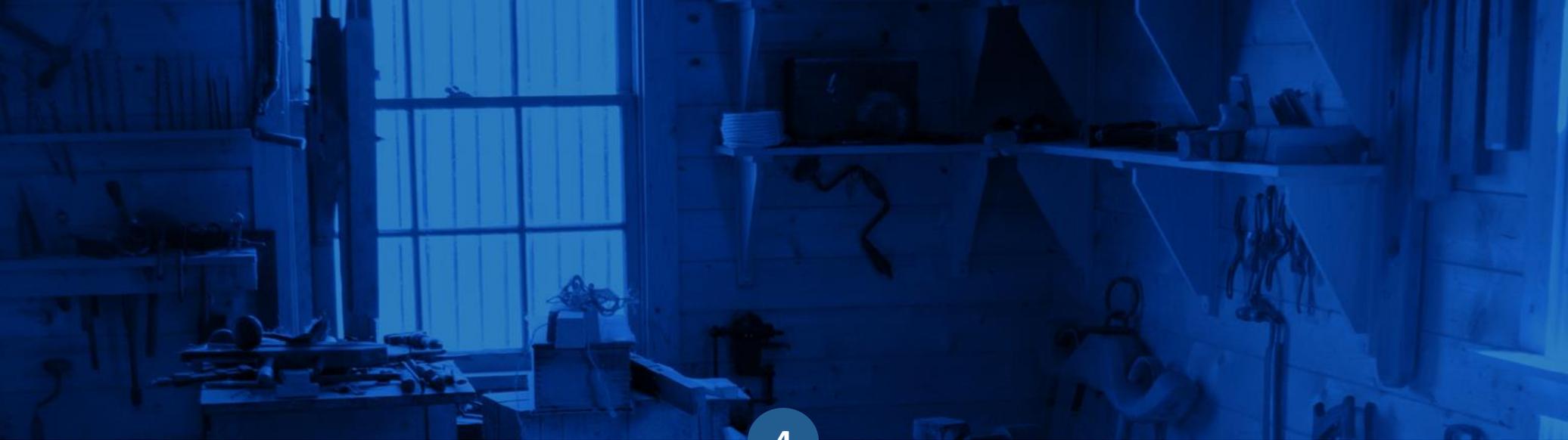


# La pertinence et les spécificités de Generation

## Retour sur les hypothèses de l'étude

Les actions mises en place	Retour sur les spécificités perçues en amont de l'étude	
Participation à <b>4-12 semaines de formation gratuite</b> sur les compétences techniques et sur les « soft skills »	<b>Renforcement de la notion de collectif</b> et de groupe: création d'une cohésion de groupe au sein des promotions <i>« strong sense of community and support »*</i>	++
	<b>Auto-évaluations récurrentes</b> des bénéficiaires au sujet de l'accompagnement et du sentiment d'appartenance à une communauté, confiance en soi et en l'avenir	+
	<b>Gain d'autonomie</b> financière de la part des bénéficiaires <i>« earn stable, livable wages to support self and dependents »*</i>	+
	<b>Modalités de formation courtes</b> qui permettraient une grande souplesse dans l'accès à la formation (distanciel, présentiel, semi-présentiel) ainsi que la possibilité de se projeter dans l'emploi rapidement.	+
Participation à <b>rencontres avec des employeurs potentiels</b>	Accès à une communauté d'alumni et un réseau de recruteurs afin de favoriser <b>l'insertion à l'emploi dès la fin de la formation</b>	++
Suivi par un mentor apportant un soutien socioprofessionnel jusqu'à 6 mois après la formation	<b>Stabilité professionnelle</b> favorisée par le mentorat <i>« viable, high-growth career pathways »*</i>	+
	<b>Continuité du mentorat</b> en parallèle des formations et même lorsque le bénéficiaire démissionne de la formation.	++
	<b>Réorientation professionnelle en cours de formation</b> parfois rendue possible grâce à l'accompagnement apporté par le mentorat	?
<b>Deux nouvelles spécificités identifiées pendant l'étude</b>		
Le caractère <b>PRATIQUE</b> et appliqué de la formation, reposant notamment sur la mise en situation		++
La <b>CULTURE</b> « start-up », le cadre « grande école » et <b>l'image de modernité</b> contribuant à l'attractivité du parcours		+





4

## Les **ENTREPRISES** partenaires

### Des impacts sur le processus de recrutement

# Des impacts sur les ENTREPRISES partenaires

## Introduction

Ce chapitre est consacré à l'analyse des **principales retombées de l'action de Generation sur les Entreprises partenaires de l'association** – recourant au service de l'association dans le cadre de leurs activités de recrutement.

En lien avec le référentiel élaboré aux premières phases de l'étude, l'analyse est consacrée dans les prochaines pages aux impacts possibles d'une collaboration avec Generation sur le **processus de recrutement de ces entreprises – et plus précisément sur la qualité, la durée et le coût de ce processus.**

Pour poser des bases solides à ce chapitre, nous restituons d'abord les enseignements du travail de **revue de littérature** réalisé autour de processus de recrutement – portant sur un ensemble de 20 références principalement issue de la littérature en ressources humaines.

Nous synthétisons ensuite les **différents impacts observés dans l'étude** auprès des entreprises sollicitées – que ce soit en termes de qualité, de durée ou de coût du recrutement. Compte tenu du caractère récent des partenariats étudiés, nous insistons sur le caractère exploratoire de ces analyses et sur la nécessité de les poursuivre dans le temps.

Pour illustrer plus concrètement la diversité des situation dans lesquelles se trouvent les entreprises partenaires et les différentes retombées de Generation sur leurs activités de recrutement, nous détaillons ensuite **plusieurs études de cas** – étayées par des données de suivi de ces entreprises et par des entretiens conduits avec les personnes chargées de recrutement en leur sein.

Pour nourrir les réflexions sur la **pertinence du programme**, nous proposons enfin une analyse de la satisfaction et des retours d'expérience des entreprises partenaires.

1

Quel cadre théorique pour étudier la qualité, la durée et le coût du recrutement?

2

Des impacts de Generation sur la qualité, la durée et le coût du recrutement

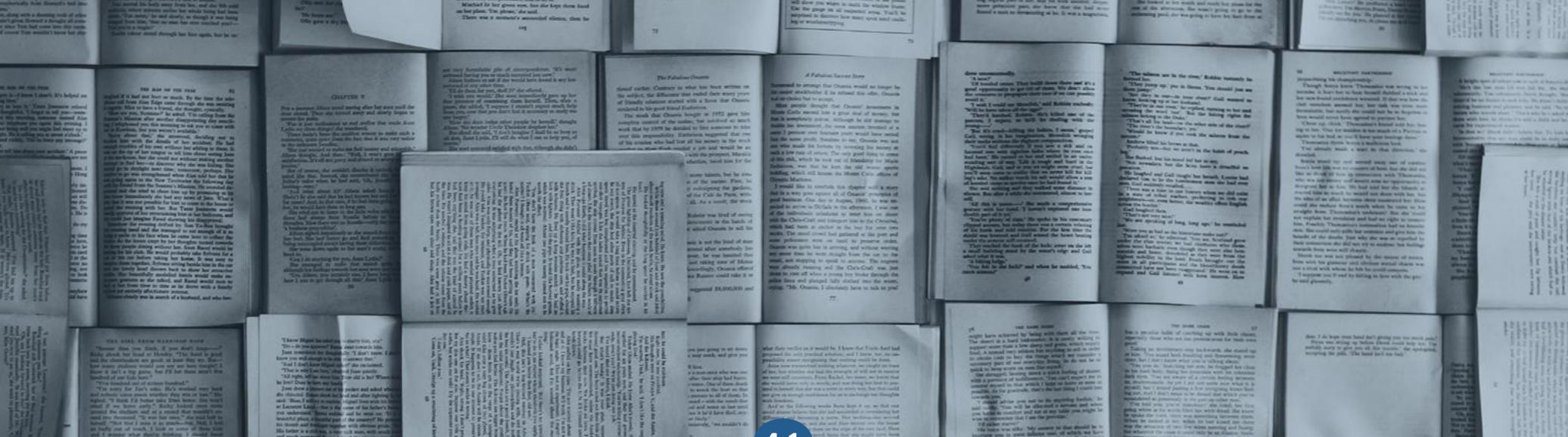
3

Etudes de cas auprès d'entreprises partenaires

4

Satisfaction & Retour d'expérience des entreprises





4.1

# Quel cadre théorique pour étudier la qualité, la durée et le coût du recrutement?



# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 1. Vue d'ensemble

De **nombreuses publications** documentant le processus de recrutement ont pu être identifiées suite à une recherche par mots clés dans les principales bases de données académiques (FONDEUR et al. 2012, FONDEUR, 2013, LAUMER et al. 2015, CORBILLE et al. 2018, MOINEAU 2017, FALLERY & GIRARD 2011, JUTRAS et al. 2016, SWIDER et al. 2015., EDWARDS & BILLSBERRY 2010, LARQUIER & REMILLON 2019, SOKRO 2015). Pour une pleine appréhension de l'efficacité et de l'efficience de ce processus, le corpus ainsi constitué invite à adopter **une compréhension élargie** du processus incluant des étapes survenant **à la fois en amont et en aval du pourvoi du poste**. Une illustration de cette approche est proposée ci-dessous (PERRETI 2015).

Des éléments survenant AVANT le pourvoi du poste.... (le processus)					....et APRES la prise de poste (les résultats du processus)
Stratégie de recrutement	Préparation du recrutement	Recherche de candidature	Accueil et intégration	Sélection des candidats	Trois dimensions pour appréhender les résultats du recrutement <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le « <b>FIT</b> » entre la <b>personne et l'organisation</b>, pouvant être mesuré avec plusieurs échelles ex. Person Values fit, Person Organization fit, Person Goals fit, Person Job fit, Person People fit, Person Supervisor fit</li> <li>▪ Les « <b>JOB OUTCOMES</b> », à savoir la performance opérationnelle et financière du salarié ainsi que son engagement dans l'entreprise</li> <li>▪ La « <b>DURABILITE</b> », à savoir la stabilité professionnelle de la personne par la probabilité d'être toujours présent dans l'entreprise après un délai donné</li> </ul>
Définition de la stratégie Développement de l'attractivité	Expression de la demande Analyse de la demande Définition du poste et du profil	Prospection en interne Choix de la méthode de recherche Recherche de candidature externes	Tri initial des candidatures Entretiens avec des candidats sélectionnés Tests techniques éventuels	Décision et choix du candidat Proposition d'embauche Accueil du salarié Intégration du salarié	



# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 2. Quels indicateurs pour appréhender la qualité du recrutement?

### Indicateurs de qualité du processus

#### Performance du processus (données de suivi)

- Nombre de candidatures reçues par poste
- Sources des candidatures
- Nombre de candidats rencontrés
- Nombre d'entretiens menés
- Temps écoulé entre l'expression du besoin et l'intégration de la nouvelle recrue (time to fill)
- Taux de conversion entre le nombre de CV et de candidats
- Taux de candidats retenus par rapport à ceux présentés
- Taux d'acceptation des offres
- Charge RH par recrutement
- Coûts complet par recrutement
- Taux de recrutement par canal
- Coût de recrutement par canal
- Part de postes à pourvoir dans l'organisation
- ...

#### Perception des opérationnels (données déclaratives)

- Satisfaction des opérationnels vis-à-vis des profils communiqués
- Satisfaction des opérationnels vis-à-vis du processus
- ...

TALENYTICS 2018, VANVULPEN 2017, HUNTED 2016, TAIEB 2016, IMBERT 2007, GILBERT & CHARPENTIER 2004

### Indicateurs de qualité pre-recrutement (« pre-hire candidate quality »)

#### Caractéristiques du candidat et adéquation théorique au poste et à l'organisation

(données de suivi)

- Niveau et type de qualification
- Durée de l'expérience professionnelle
- Notation aux tests d'aptitudes
- ...

#### Indices de qualité supérieure du candidat ou identification des « talents » (données de suivi)

- Existence de contre-propositions à disposition du candidat
- Nombre de recommandations du candidat
- Durée de la recherche d'emploi avant proposition
- Obtention de distinctions professionnelles
- Présence dans les bases de données de recherche des recruteurs professionnels
- Prétentions salariales
- État d'esprit ou « mindset »
- ...

TALENYTICS 2018, BEAMERY 2017, SHRM 2015, SEKIGUCHI 2011, CARLSON 2002

### Indicateur de qualité post-recrutement (« post-hire candidate quality »)

#### Performance (données de suivi)

- Résultats spécifiques au poste (CA, satisfaction client, brevets...)
- Notations ou résultats des évaluations des nouveaux entrants
- Ratio bonus sur salaire des nouveaux entrants
- Taux de promotion à 12 mois des nouveaux entrants
- Taux de hauts potentiels à 12 mois parmi les nouveaux entrants
- Durée d'atteinte du niveau de performance attendue
- Création de valeur financière
- ...

#### Adéquation effective Personne-Poste (données déclaratives)

- Satisfaction du manager sur la performance de la personne
- Satisfaction du manager sur les compétences du recruté
- Satisfaction du recruté vis-à-vis de son poste
- ...

#### Adéquation effective Personne-Organisation (données déclaratives)

- Perception du manager ou des pairs sur l'adoption des valeurs de l'organisation ou sur l'engagement
- Perception du manager ou des pairs sur la contribution à la performance collective
- ...

#### Durabilité (données de suivi)

- Taux d'attrition des recrutés à 12 mois
- Taux de turn over parmi les cadres dirigeants
- ...

AHMED 2019, VANVULPEN 2017, PALMER 2015 (exemple de questionnaire), SULLIVAN 2011, MCKINSEY 2006



# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 3. Quels coûts directs associés au processus de recrutement?

Les coûts directs sont les coûts qui sont **imputés à l'entreprise pendant le processus de recrutement** en lui-même. La littérature invite à étudier le coûts directs selon trois moments du processus de recrutement : la définition de la stratégie et la préparation du recrutement (1), la recherche et la sélection du candidat (2), l'onboarding et le maintien dans le poste (3)...

En amont, la préparation du recrutement	Ensuite, la recherche et la sélection du candidat	Enfin, l'intégration du salarié et les coûts de maintien dans le poste	A éventuellement prendre en compte... Rémunération du salarié
<ul style="list-style-type: none"><li>• Charge dédiée à l'identification du besoin</li><li>• Chargé dédiée à la rédaction des offres d'emploi</li><li>• Coûts de la diffusion des offres d'emploi</li><li>• Chargé dédiée à la communication autour des offres d'emploi</li><li>• Frais associés à d'éventuels logiciels utilisés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargé dédiée à la réalisation de tests et évaluations</li><li>• Chargé dédiée à la vérification de CV et références</li><li>• Salaire chargé des recruteurs</li><li>• Salaire chargé pour les opérationnels mobilisés</li><li>• Coûts administratifs RH</li><li>• Frais éventuels de déplacement pour le candidat</li><li>• Primes de cooptation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts de la formation du salarié</li><li>• Frais d'intégration initiaux</li><li>• Coût du bureau du salarié</li><li>• Coût de l'équipement du salarié</li><li>• Coûts de gestion et administration (gestion du personnel)</li><li>• Frais de déplacement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salaires</li><li>• Primes</li><li>• Avantages en nature</li><li>• Participation ou intéressement le cas échéant</li><li>• Avantages (santé, prévoyance, retraite, complémentaires, tickets restaurant)</li></ul> <p>NB : Le processus de recrutement peut également être externalisé. Dans ce cas, les coûts du recrutement pour un poste imputés à l'entreprise sont les coûts de la sous-traitance.</p>

# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 4. Quels coûts indirects associés au processus de recrutement?

Les coûts **indirects** sont les coûts qui **proviennent d'un processus de recrutement « raté »** - **provenant** d'erreurs de recrutement ou d'une mauvaise adaptation du profil sélectionné et n'étant donc par définition pas toujours observables. La littérature distingue quatre postes de coûts indirects étroitement liés entre eux.

### Coûts de la non performance

- Perte de productivité
- Perte de chiffre d'affaires
- Diminution de la qualité
- Dégradation de la relation client
- Perte de client

### Coûts des impacts sur organisation

- Surcharge de travail des autres membres de l'équipe
- Démoralisation des autres membres de l'équipe
- Impact sur la réputation de l'entreprise

### Coût du licenciement

- Indemnités
- Frais d'avocat
- Coûts administratifs de séparation
- Éventuel coûts de justice
- Charge consacrée à la négociation

### Coût du remplacement du salarié

- Conduite d'un nouveau processus de recrutement (et donc tous les coûts directs u nouveau processus)

### Définition du « recrutement raté »

Les publications d'experts ou de cabinet de conseil convergent globalement vers une compréhension commune de la notion de « recrutement raté », définie comme une **situation où une personne embauchée quitte l'entreprise dans un délai relativement court** (HAYS 2019, SOLUS & ENGEL 2016, ROBERT HALF 2015, MOZART CONSULTING 2017) - quelles que soient les conditions de ce départ (démission, licenciement, non renouvellement de période d'essai).

Deux éléments sont à noter en lien avec cette définition d'ensemble :

- Les publications divergent quant au sujet de la **non-performance du recruté dans le poste** pendant sa période de présence dans l'entreprise. Toutes les publications ne retiennent pas ce critère pour la caractérisation des situations de « recrutement raté » - impliquant concrètement qu'un recruté performant peut rester un « recrutement raté » s'il quitte l'entreprise trop tôt. Les symptômes de la non-performance sont largement détaillés dans les publications consultées et ont des impacts financiers sur l'entreprise (ROBERT HALF 2015).
- Les différentes publications ne s'accordent pas non plus pleinement sur la **durée de présence du recruté dans l'entreprise** : certaines retiennent ainsi un départ dans un délai maximal de 12 mois (HAYS 2019) pour considérer que le recrutement est raté, tandis que d'autres ne retiennent que les départs au cours de la période d'essai (MOZART CSLTG 2017, SOLUS & ENGEL 2016).

Pour faciliter l'appréhension des situations de recrutement raté, certains articles s'appuient sur **une métrique** proposée par MOZART CONSULTING (2017) : le **Taux d'Échec du Processus d'Embauche** – indicateur calculé comme un rapport entre le Taux de Sorties en Période d'Essai et le Taux d'Embauche dans une organisation donnée (somme des entrées en CDI sur effectif moyen de l'organisation).



# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 5. Les variables étudiées

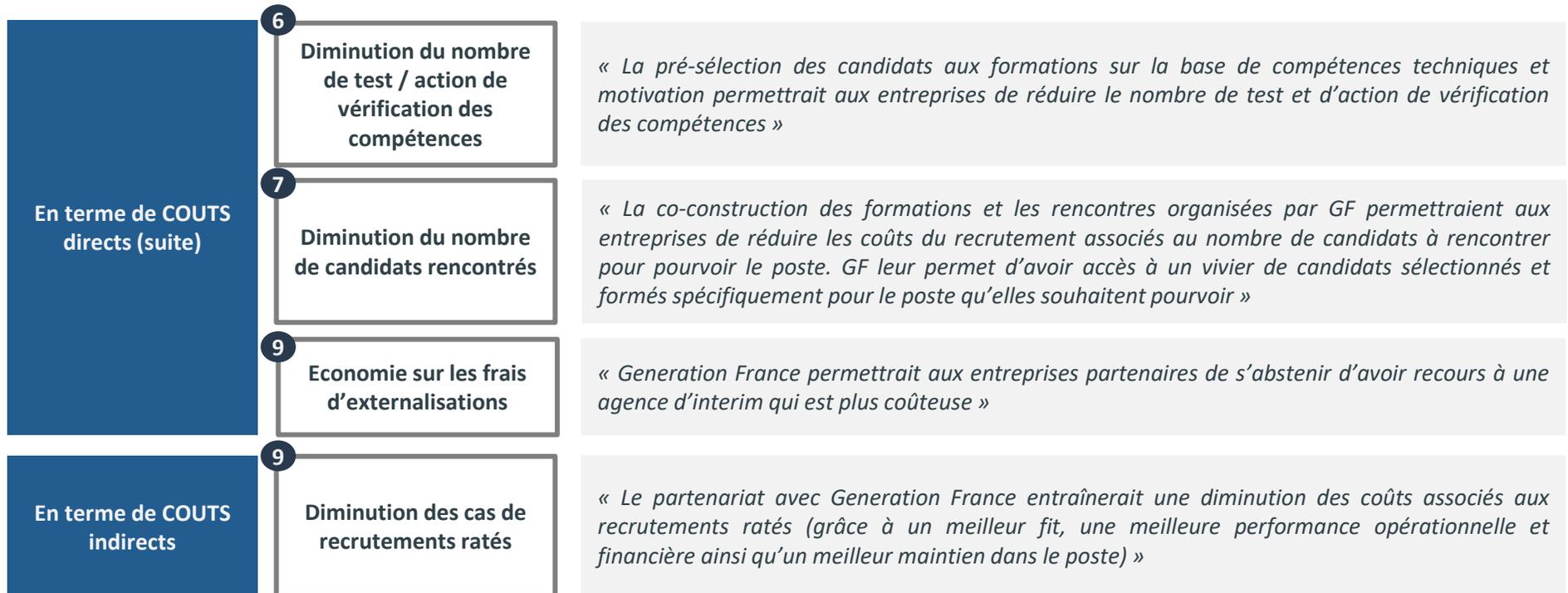
En nous appuyant sur le corpus de références disponible et sur la théorie du changement de Generation, un ensemble de neuf variables ont été identifiées pour appréhender les éventuels effets d'une collaboration avec Generation France pour les entreprises partenaires. Ces variables sont décrites ci-dessous.

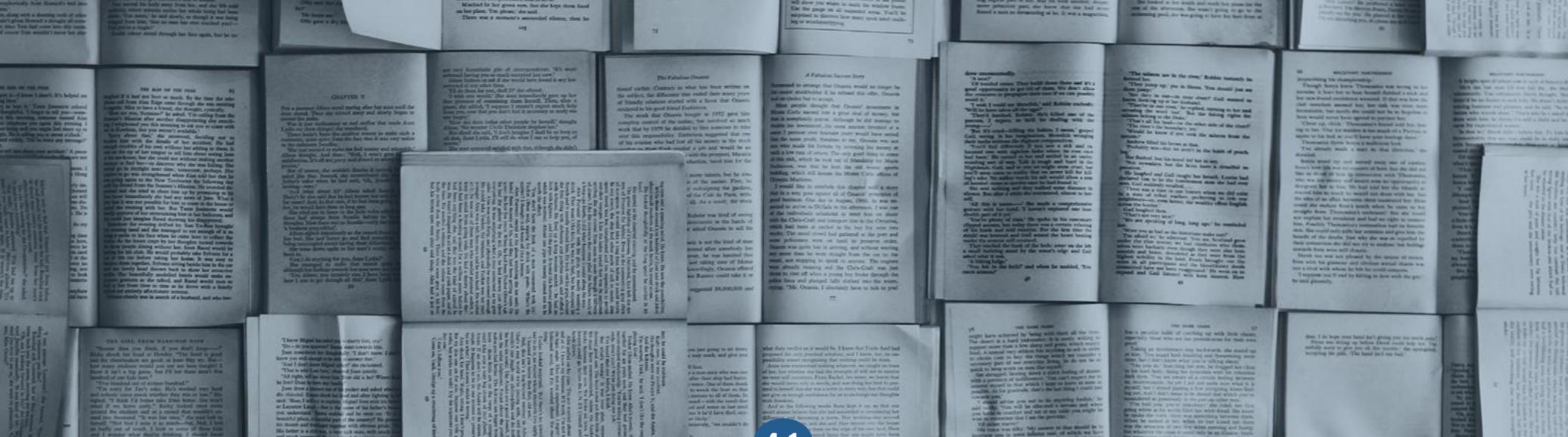
En terme de DUREE	<b>1</b> Réduction du délai global entre l'expression du besoin et le pourvoi stable du poste	<i>« Les rencontres organisées par Generation France entre les bénéficiaires et les entreprises permettraient aux entreprises de sourcer dès qu'elles en ont le besoin des candidats spécifiquement formés sur les postes qu'elles cherchent à pourvoir »</i>
En terme de QUALITE	<b>2</b> Meilleur « fit » du candidat sélectionné	<i>« L'action de GF améliorerait la qualité du recrutement car elle permettrait d'avoir accès à des candidats formés spécifiquement pour le poste que les entreprises ont à pourvoir »</i>
	<b>3</b> Réduction du délai moyen avant que le salarié soit opérationnel (Job outcomes)	<i>« La qualité du recrutement pourrait être améliorée par l'action de GF en terms de « job outcomes » car les formations proposées permettraient aux candidats d'être opérationnels dès leur premier jour en entreprise (« Day One Ready ») »</i>
	<b>4</b> Maintien dans le poste et intégration facilitée (Durabilité)	<i>« Les formations de GF permettraient d'améliorer la qualité du recrutement en termes de durabilité du recrutement. Les formations et le mentorat apporteraient un soutien socio-professionnel et confère davantage de stabilité professionnelle »</i>
En terme de COUTS directs	<b>5</b> Réduction des coûts engagés pour la diffusion et la promotion des offres	<i>« Les rencontres organisées par GF entre les entreprises et les bénéficiaires demandeurs d'emploi permettraient une réduction des coûts imputés à la diffusion et la promotion des offres d'emploi pour les postes à pourvoir »</i>



# Un cadre théorique pour étudier le processus de recrutement

## 5. Les variables étudiées (2/2)





4.1

# Des impacts de Generation sur la qualité, la durée et le coût du recrutement

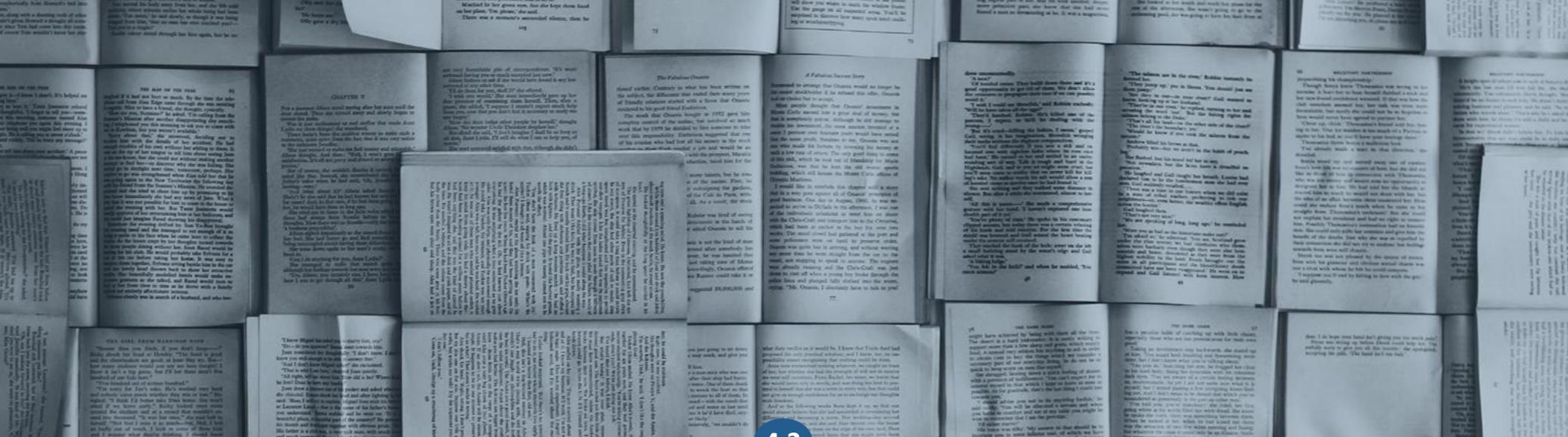


# Des impacts sur la qualité, la durée et le coût du recrutement

## Synthèse des études de cas

	<b>Boulangier</b> Chargé.e de clientèle	<b>Carrefour</b> Apprentis	<b>Webhelp</b> Téléconseiller.e	<b>LogiVitae</b> Auxiliaire de vie
<b>Le partenariat avec GENERATION</b>	6 <i>alumni</i> recrutés	14 <i>alumni</i> recrutés	25 <i>alumni</i> recrutés	4 <i>alumni</i> recrutés
<b>La QUALITE du processus de recrutement</b>	<i>Des candidats perçus comme plus FIABLES</i>	<i>Des candidats perçus comme plus OPERATIONNELS sur le terrain</i>	<i>Des candidatures globalement « de MEILLEURE qualité »</i>	<i>Des candidats FORMES et « au fait » du métier</i>
<b>La DUREE du processus de recrutement</b>	<i>Une durée de recrutement inchangée</i>	<i>Une durée de recrutement inchangée</i>	<i>Une gain de temps permis par le sourcing des candidats effectué en amont par Generation</i>	<i>Un gain de temps grâce au PREFILTRAGE des CVs</i>
<b>Estimation du potentiel de COUT EVITES grâce au partenariat</b>	<i>Un coût évité sur les faux bon en entretien de 2050€ pour 100 entretiens</i>	<i>Un coût du turnover évité de 41 758€ pour 100 recrutements</i>	<i>Un coût sourcing des candidats évité de 2 537€ pour 100 recrutements</i>	<i>Un coût du filtrage des CV évité de 1 233€ pour l'obtention de 100 CV pertinents</i>





4.2

# Etudes de cas auprès d'entreprises partenaires



# Boulangier

## 1. Le processus de recrutement existant

Type d'emploi pourvu : Chargé.e de clientèle à distance

Boulangier Customer Care est le centre de relation client du Groupe Boulangier et de ses filiales. Cette entité propose un accompagnement client à distance sur des sujets commerciaux (informations magasin / site web, aide à l'achat, produit...), technique (SAV, diagnostics et solutions à distance) et assurance (gestion des dossiers pannes et sinistres). Boulangier Customer Care fonctionne grâce à l'ensemble des canaux de communication (chat, réseau sociaux, téléphone, mail, messages, visio)

L'équipe Ressource Humaines est composée d'une personne chargée de recrutement et d'une personne en alternance, qui reçoivent 3 000 candidatures par an et recrutent environ 300 personnes par an. Boulangier Customer Care cherche à pourvoir des postes de chargé.e.s de clientèle à distance puisque 85% des collaborateurs de Boulangier Customer Care sont des chargés de clientèle.

### Canaux de recrutement & Processus associés

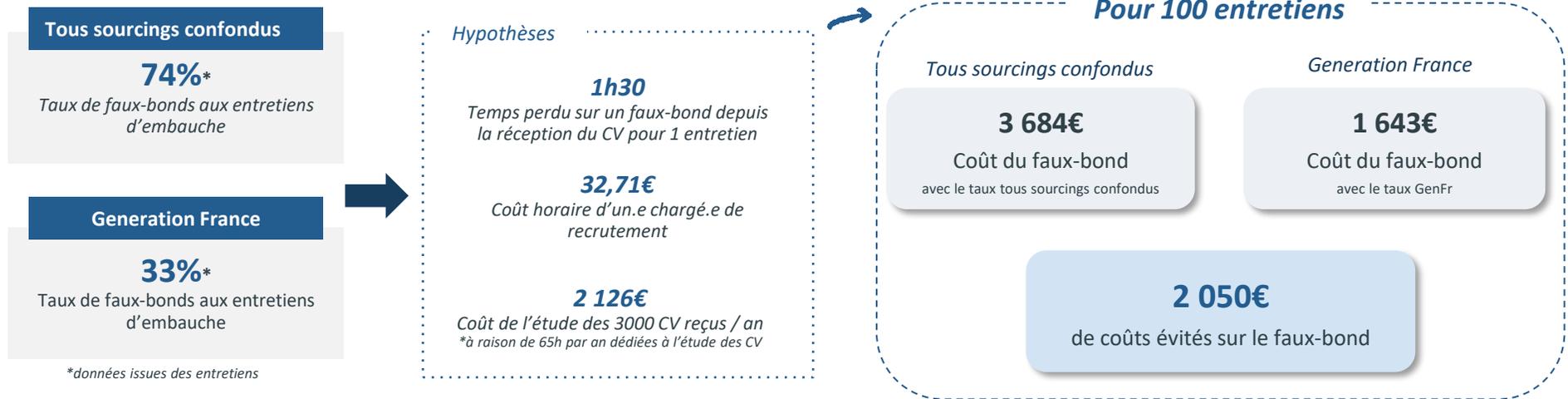


JobBoards	Cooptation	Cabinet & intérim	TMK Performances	GENERATION FRANCE
33% des arrivées de candidats pour 7% de recrutement	25% des arrivées des candidats	25% des arrivées de candidats	Moins de 20% des arrivées de candidats	6 personnes recrutées dont 4 toujours en poste
Réception de candidatures Tri des candidatures de la part des équipes RH Proposition d'entretien Réalisation de l'entretien Sélection Onboarding et intégration à la formation interne	Les personnes internes à l'entreprises parlent d'un poste ouvert Le candidat envoie de lui-même son CV Proposition d'entretien Sélection du candidat Onboarding et intégration à la formation interne	Les cabinets de recrutement envoient des CVs L'équipe RH trie les candidatures Proposition d'entretien Sélection du candidat Onboarding et intégration à la formation interne	Les personnes nouvellement formées envoient leur candidature Réception des candidatures par l'équipe RH Tri des candidatures Propositions d'entretien Réalisation de l'entretien Sélection Onboarding et intégration à la formation interne	Recrutement grâce aux jobdatings Temps passé dans les entretiens pour creuser sur les parcours des personnes Sélection Onboarding et intégration à la formation interne à Boulangier CC
Permet de recevoir un grand volume de candidatures			Formation en amont permet aux candidats d'avoir une première connaissance du métier	« Bonne formation en amont » "Bon taux de transformation » "Sérieux et plus fiables »



# Boulangier

## 2. Ce qu'apporte Generation : des coûts évités sur le faux-bond



### Sur la QUALITE du recrutement

- Generation France permet d'apporter des profils divers et variés : « **originalité dans les possibles** » de profils recrutés.
- Des profils **fiables** et **formés** à l'arrivée qui ont une bonne vision du métier, du vocabulaire, idée de la cadence, etc.
- Même dans le cas de profils sans expérience, la formation Generation France permet d'avoir **une meilleure représentation de l'activité** et du métier en comparaison avec les autres canaux de recrutement à expérience égales.

### Sur la DUREE du recrutement

- Les profils présentés lors des job datings sont **présélectionnés** et **filtrés** ce qui permet un ciblage plus précis des candidatures reçues et donc moins de tri dans les CV.
- **La durée du recrutement reste sensiblement la même** et les candidats sont intégrés au parcours de recrutement classique suite à la présentation lors des job datings. La diversité des profils donne lieu à des entretiens assez approfondis.

### Sur le COÛT du recrutement

- Le taux du turn-over : le turn-over des alumnis Generation France reste sensiblement le même en comparaison aux autres canaux de sourcings avec un taux aux alentours de 30%.
- Le coût annuel **du turn-over annuel estimé à 1,1 millions d'euros** par notre interlocuteur, tous sourcings confondus. Ce coût inclus le coût du recrutement de base (salaire du gestionnaire de paie, du recruteur, du manager, de la personne formée ; le remplacement et l'intégration du nouveau salarié). A titre indicatif, les frais associés à l'intervention de cabinet d'interim sont de 1,8\*le salaire chargée de la personne recrutée
- Cependant, les alumni Generation France semblent être plus **fiables** au long du processus de recrutement et notamment en phase d'entretiens. **Nous proposons de calculer les coûts évités grâce à une plus grande fiabilité observée lors du processus de recrutement.**



# Carrefour

## 1. Le processus de recrutement existant

**Types d'emplois pourvus :** Apprentis métiers de bouche (ex : primeurs, boucher, poissonnier) et employés commerciaux généraliste

Carrefour est un groupe français de la grande distribution avec un besoin de recrutement autour des métiers cruciaux, stratégiques et « pénuriques » spécialistes de rayons comme les primeurs, poissonniers, bouchers ou boulangers. Le partenariat avec Generation France repose sur la co-construction d'une formation avec les formations dont Carrefour dispose déjà. La première session a eu lieu dans le but de recruter de futurs apprentis en métiers de bouche ou employés commerciaux en général avec une dominante (CAP par exemple). Chaque année, ce sont environ 14 000 personnes recrutées.

### Canaux de recrutement & Processus associés



CarrefourRecrute et JobBoards	Pôle Emploi (local)	Relation avec les écoles	GENERATION FRANCE
Majorité des recrutements	Canal de sourcing mobilisé dans le cas de profils « pénuriques »	Quelques apprentis	14 personnes recrutées sur 14000
Lancement de campagnes d'attractivité sur les réseaux sociaux Tunnel de candidature via site CarrefourRecrute et ChatBox Tri des candidatures reçues Sélection Onboarding	Sollicitation de l'équipe RH de Carrefour auprès de Pôle Emploi dans « zones pénuriques »	Les relations avec les CFA sont annuelles. Elles demandent un investissement de la part des équipes RH dans la relation publique Certaines écoles ne proposent in fine pas de candidats	Carrefour participe à une session de recrutement Sélection des profils Le candidat Generation France démarre un contrat d'apprentissage de 1 ou 2 ans
Processus plus rapide Souvent les candidats ne connaissent pas le poste	Processus de recrutement long, les candidats sont un peu plus sensibilisés au métier que sur les JobBoards mais ils ne sont pas nécessairement formés	Caractère aléatoire du nombre de personnes proposées par les écoles, parfois aucun profil parfois quelques-uns Les profils sont formés	Des apprentis qui ont déjà les codes et les réflexes de la grande distribution



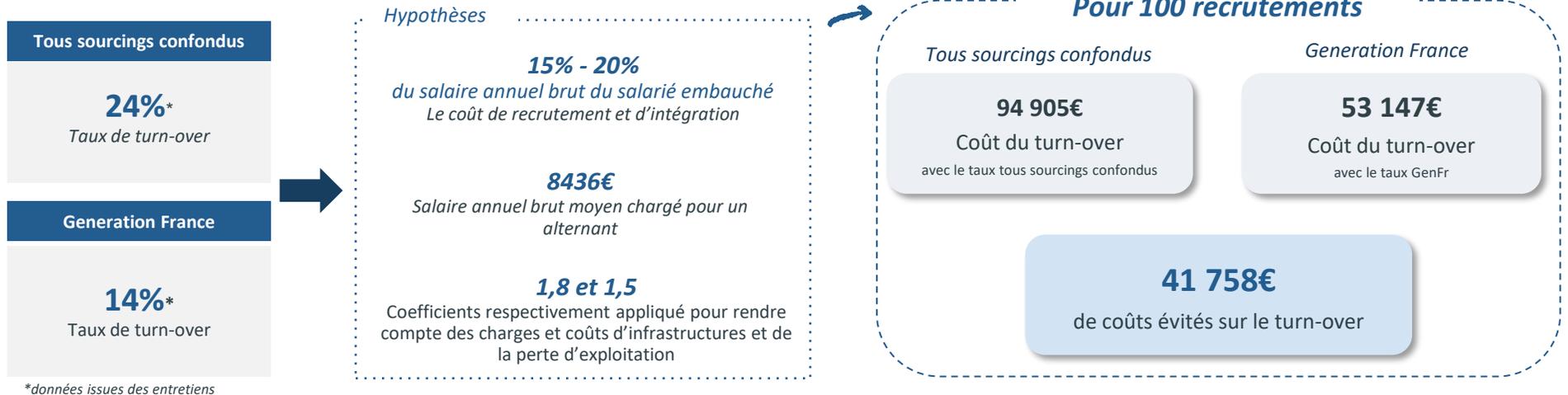
# Carrefour

## 2. Ce qu'apporte Generation : des coûts évités sur le turn-over

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER



### Sur la QUALITE du recrutement

- Generation France contrairement aux autres canaux permet de recruter des candidats **déjà formés**.
- Cette formation préalable à l'embauche constitue **un gain de temps opérationnel en magasin** car les candidats ont déjà certains codes de la grande distribution.
- Les candidats semblent davantage **motivés et impliqués** ce qui peut expliquer un **plus faible taux de turn-over** parmi l'échantillon des recrutés via Generation France avec 2 personnes sur 14 qui ont quitté leur poste.

### Sur la DUREE du recrutement

- Les candidats sont recrutés pour suivre un parcours de formation en apprentissage autour de postes en rayon. Ainsi, leur temps de formation reste comparable de fait aux autres canaux de recrutement.
- En revanche, **l'adaptation au milieu de travail est plus rapide** et peut représenter un gain de temps au quotidien au niveau des magasins dans l'apprentissage des codes.
- Le plus faible taux de turn-over permet également **d'allouer moins de temps** pour un poste donné car aucun remplacement ni nouveau recrutement n'est à prévoir.

### Sur le COÛT du recrutement

- La formation et le suivi par le mentorat offerts par Generation France et ce même après l'embauche semble conduire à un **plus faible taux de turn-over** au sein des alumni Generation France en comparaison aux autres canaux de sourcing.
- La connaissance des codes et de la réalité du métier peut contribuer à un meilleur taux de turn-over**, qui, in fine permet de prévenir les éventuelles fin de période d'essai et processus de recrutement complémentaires pour pourvoir le poste.
- Ainsi, nous proposons l'étude des **coûts évités du turn-over** comme présentée ci-dessus.



Type d'emploi pourvu : téléconseiller.ère

Webhelp est une entreprise française d'externalisation de la relation client. L'entité dirige des centres d'appels et propose des prestations de télémarketing et de traitement de courriers et d'appels.

Les données collectées concernent le site de Tourcoing, où travaillent environ 500 employés. Sur ce site, l'entreprise recrute principalement sur des postes de téléconseillers et de chargés de clientèle dans un contexte fortement concurrentiel impliquant un enjeu de sourcing important. Le partenariat avec Generation repose sur la participation de Webhelp Tourcoing au job dating des cohortes de Customer Care. De plus, Webhelp cherche à renforcer le partenariat en mettant en place avec Generation France des cohortes dédiées qui seraient formées par Generation puis automatiquement recrutées par Webhelp.

### Canaux de recrutement & Processus associés



#### Canal principal

*Une majorité des recrutements*

- Sourcing des candidats
- Un premier entretien RH de 45 minutes
  - Un questionnaire de 30 minutes
- Une entretien avec un superviseur de 45 minutes

*Un processus de recrutement rallongé par la difficulté à sourcer les candidats et rendu plus difficile par un taux élevé de no-show.*

#### GENERATION

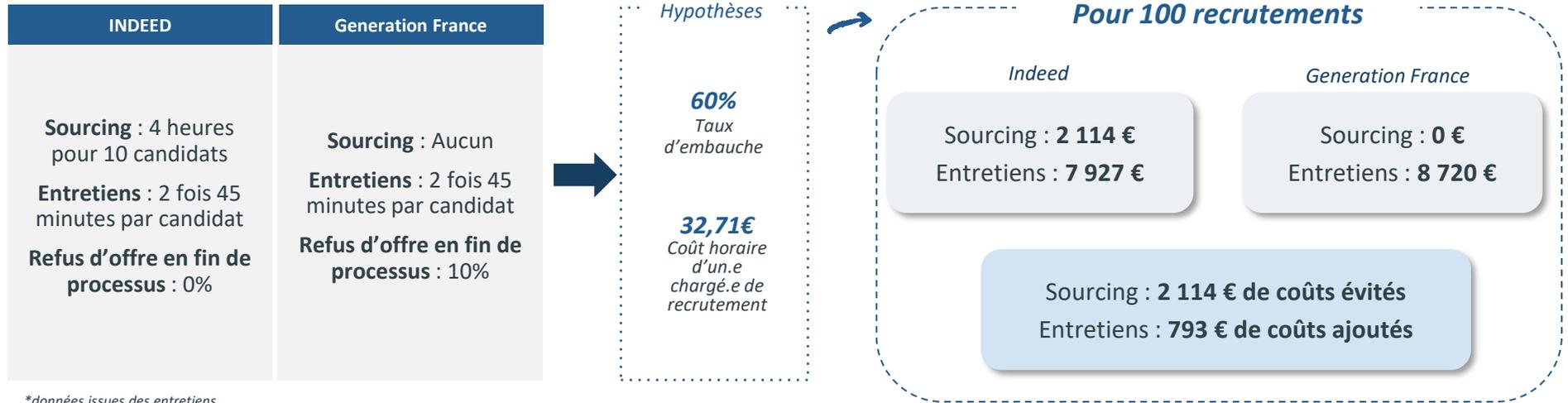
*25 embauches*

- **PAS DE sourcing** des candidats
- Un premier entretien RH de 45 minutes pendant le job dating
  - Un questionnaire de 30 minutes
- Une entretien avec un superviseur de 45 minutes

*Un nombre de « no-show » moins important que le canal principal. En revanche un nombre accru de refus en faveur d'une autre offre.*

# Webhelp Tourcoing

## 2. Ce qu'apporte Generation : des coûts évités sur le sourcing



\*données issues des entretiens

### Sur la QUALITE du recrutement

- Generation permet l'accès à des candidats de qualité.
- Cependant, les données issues de l'entretien soulignent que la qualité des recrues Generation n'a pas d'effet sur le temps de formation chez Webhelp pendant la phase d'intégration.

### Sur la DUREE du recrutement

- **Sourcing** : Generation permet d'éviter l'étape chronophage du sourcing sur Indeed.
- **Entretiens** : En raison de nombre non négligeable de refus d'offre d'embauche parmi les candidats Generation en fin de processus de recrutement, par exemple pour préférer à Webhelp une autre entreprise présente au job dating, le temps passé à réaliser des entretiens pour un nombre donnée de recrutement est plus important que pour le canal de sourcing Indeed.

### Sur le COÛT du recrutement

- La baisse du temps de sourcing permet un coût évité sur cette étape du recrutement, évalué en nombre d'heures de travail évitées multiplié par le coûts horaire d'un ETP chargé du recrutement.
- L'augmentation du temps dédié aux entretiens provoque des coûts supplémentaires dans le processus de Generation évalué en nombre d'heures d'entretiens supplémentaires multiplié par le coût horaire d'un ETP chargé du recrutement



# LogiVitae

## 1. Le processus de recrutement existant

**Type d'emploi pourvu :** auxiliaires de vie à domicile

LogiVitae est **une entreprise d'aide et de maintien domicile** pour les habitants de Paris. L'entreprise rencontre des difficultés de recrutement qui se sont accentuées depuis la crise du COVID-19.

Aujourd'hui doté d'un effectif de 150 personnes, LogiVitae cherche à pourvoir des postes d'auxiliaires de vie.

**Les difficultés de recrutement** des auxiliaires de vie résident dans l'existence de conditions préalables à l'éligibilité des candidats, notamment **être vacciné contre le Covid-19** et pouvoir se déplacer chez des personnes qui parfois ont des animaux de compagnie, ce qui nécessitent donc de ne pas être allergique ou ne pas avoir peur des animaux.

### Canaux de recrutement & Processus associés



#### Pôle Emploi

Canal 1

#### Processus de recrutement :

*Etude du CV (recherche de cohérence) qui dure 15-20 minutes  
Appels des profils sélectionnés sur CV pour filtrer (peur des animaux, vaccination...)  
Entretiens téléphoniques*

#### Spécificité commune à ces canaux de recrutement :

*Un nombre importants de candidats ne remplissent pas les conditions nécessaires pour être éligible au poste d'auxiliaire de vie : peur des animaux, non vaccinés.  
Un profil sur deux est refusé **après l'examen du CV** en raison des problèmes de vaccination.  
Mise en place de dispositif d'insertion professionnelle (PMSMP, POEI\*)*

#### ARES

Canal 2

#### GENERATION FRANCE

4 alumns recrutés

#### Processus de recrutement :

*Envoi par Generation d'environ 10 CV par an (soit 3 ou 4 par sessions)  
Appel des personnes après réception du CV*

#### Spécificité du canal Generation :

*Des profils avec de bonnes notions de base comparé aux autres canaux de recrutement  
Un temps de formation post-recrutement réduit ou ciblé sur des besoins plus précis*

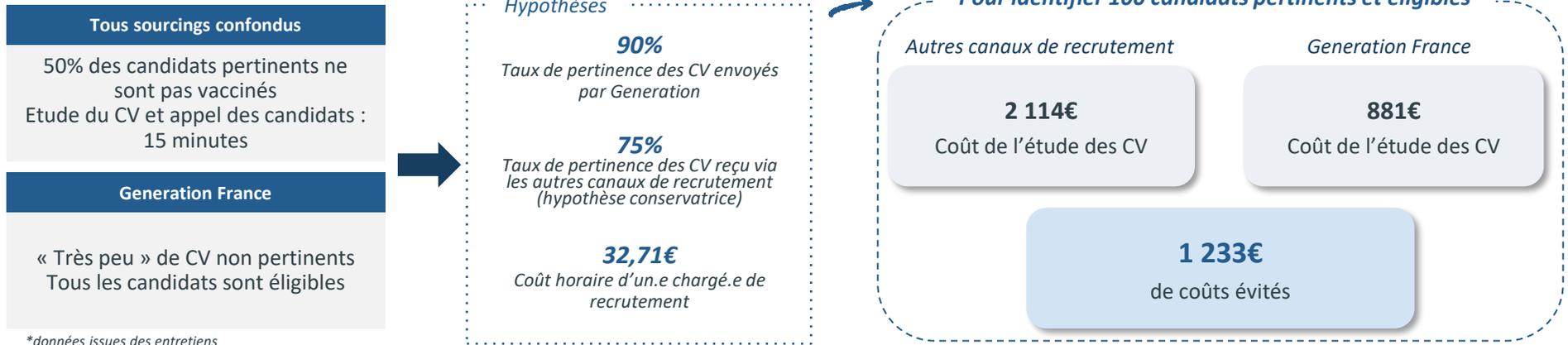
\*PMSMP : Période de mise en situation en milieu professionnel / POEI : Préparation opérationnelle à l'emploi individuel



## 2. Ce qu'apporte Generation : des coûts évités sur l'analyse de CV

Candidat pertinent : Candidat ayant les compétences requises pour le poste

Candidat éligible : Candidat vacciné



### Sur la QUALITE du recrutement

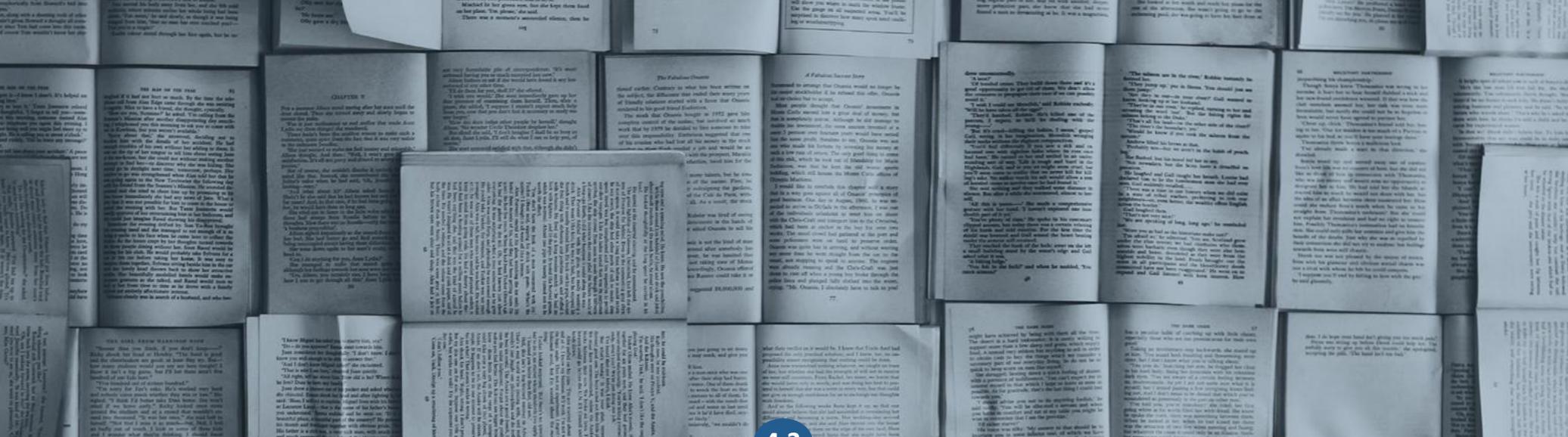
- Les profils sont **mieux formés** ce qui leur permet d'intégrer un circuit de formation pendant lequel ils seront formés sur des besoins plus précis (certaines maladies, utilisation de matériel...)
- Les profils arrivent moins « désemparés » par le métier.

### Sur la DUREE du recrutement

- Le **pré-filtrage** autour notamment des questions de la vaccination et la peur des animaux permet d'opérer une première pré-sélection des CV reçus. Sans l'action de Generation, des appels peuvent être passés sans donner lieu à des entretiens.
- Sur l'année, le temps économisé sur l'étude des CV et les appels pour convenir d'un échange est évalué à **autour de 15 ou 20 minutes**, notamment grâce au « matching » fait par Generation France.

### Sur le COÛT du recrutement

- Le temps économisé sur le processus de recrutement et notamment le temps d'appels et d'étude des CV grâce à la pré-sélection opérée par Generation France permet un gain de **1 233 €** pour 100 candidats pertinents et éligibles.



4.3

# Satisfaction & Retour d'expérience des entreprises



# Satisfaction & Retour d'expérience des entreprises

## Ce que disent les personnes interrogées

Rapport intermédiaire  
En date du 01/12/22  
NE PAS DIFFUSER

**Sur le PROFIL et les COMPETENCES des ALUMNIS issus de Generation, les entreprises mentionnent des éléments de satisfaction en lien avec les profils des candidats, leur acculturation au secteur d'activité et leurs compétences métier :**

- **Profils des candidats Generation :** Les entreprises mentionnent des candidats « *de qualité* » avec « *des CV attrayants* ». De plus ils louent « *l'originalité* » et « *la diversité* » des profils, même si elle peut parfois mener à un temps supplémentaire d'analyse de la candidature pour comprendre la cohérence du parcours.
- **Sur l'acculturation des alumni Generation au secteur d'activité concerné :** Les entreprises interrogées font mention de personnes avec une bonne acculturation au secteur d'activité, « *motivés, qui savent à quoi s'attendre* », qui « *veulent travailler dans le domaine* », si bien que les entreprises ressentent « *la valeur ajoutée de Generation en terme de représentation d'activité* ».
- **Sur les compétences des alumni :** Des profils qui, contrairement à la plupart des autres canaux de recrutement, arrivent avec des « *bases et des notions importantes* », leur permettant dans certains cas de « *monter en compétence plus rapidement* ».

**Sur le PARTENARIAT et la COMMUNICATION avec Generation, des éléments de satisfaction et des axes d'amélioration :**

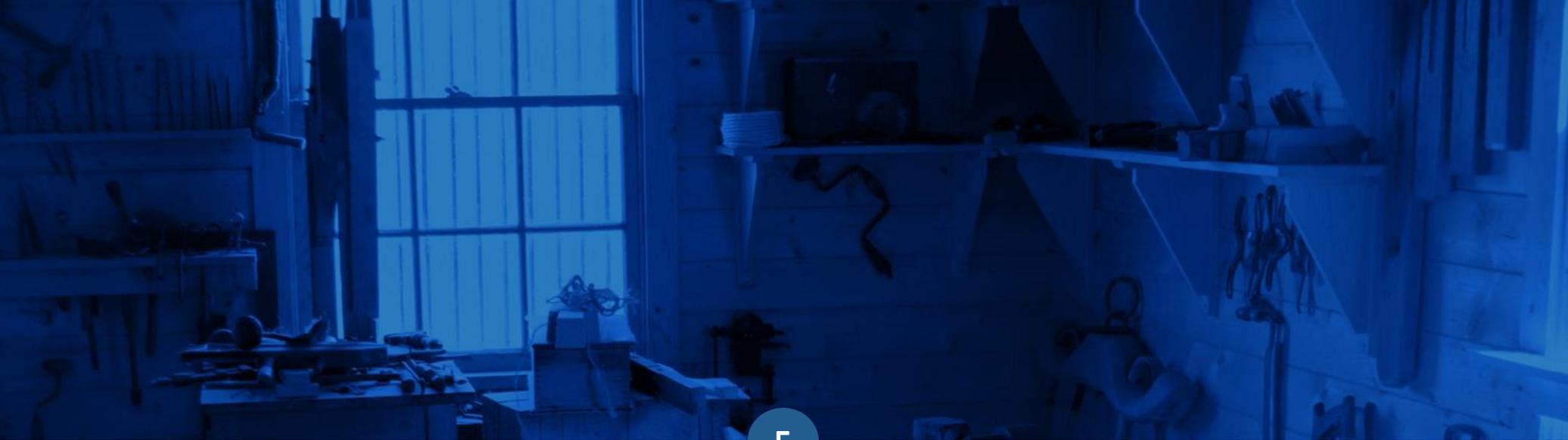
- **Sur la satisfaction globale du partenariat :** Les entreprises mentionnent majoritairement un partenariat positif avec des avantages nombreux, permettant une diversification des canaux de sourcing, l'accès à profils de qualité, une communication bien gérée pendant la construction du partenariat.
- **Sur la communication opérationnelle pour les Job Dating :** Certaines entreprises ont mentionné une communication « *tardive* », et parfois le besoin de « *relancer* » pour avoir accès à la liste des candidats.
- **Sur l'alignement entre les besoins de recrutement des entreprises, la temporalité des formations et le nombre de candidats proposés :** Des entreprises ont fait part de difficultés à aligner les « *besoins immédiats* » de recrutement, les périodes de recrutement qui ne « *coïncident pas* » avec les Jobs Dating. De plus, si Generation répond à la demande en terme de qualité des profils, certains partenaires soulignent que la demande n'est pas quantitativement remplie, et que Generation est encore « *en incapacité d'absorber les besoins* ».

« Il y a des sourcing qui font de la quantité et Generation France font de la qualité »

« Pour l'instant, ce sont vraiment des gens sérieux, qui veulent travailler dans le domaine. »

« L'originalité des profils est une vraie valeur ajoutée »





5

## Enseignements & Perspectives

Ce qu'apporte Generation à l'aide publique pour l'emploi

# Enseignements & Perspectives

## 1. Un positionnement spécifique de Generation

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Generation  
FRANCE

- Organisation de portée internationale, Generation a développé **un modèle d'accompagnement des apprenants repris dans de nombreux pays**. Ces différents pays étant caractérisés par **des contextes spécifiques** (marché de l'emploi et métiers en tension, politiques publiques de l'emploi, pratiques de recrutement, pratiques d'évaluation d'impact et d'évaluation de politiques publiques...) **la spécificité de ce modèle doit donc être repensée dans chacun des pays** d'implantation de Generation.
- En documentant plus précisément les publics accompagnés, les différents accompagnements proposés ainsi que les différents effets et impacts de ces accompagnements, les données de l'étude permettent de **mieux éclairer le positionnement spécifique de Generation dans l'écosystème français** des accompagnements vers l'emploi.

### Un modèle SPECIFIQUE du fait de la conjonction de....

La **combinaison d'actions de MENTORAT et de FORMATION**, permettant un accompagnement plus complet

Le caractère **PRATIQUE et appliqué de la formation**, reposant notamment sur la mise en situation

La **MISE EN LIEN des apprenants avec des recruteurs** et l'apport d'opportunités immédiates aux candidats

La **CULTURE « start-up », le cadre « grande école » et l'image de modernité** contribuant à l'attractivité du parcours

L'**intensité du TRAVAIL PARTENARIAL avec les entreprises**, permettant l'ingénierie de formation autour des métiers en tension avec des perspectives de débouchés immédiats

### Un modèle apparaissant plus particulièrement ADAPTE pour....

Un **ensemble varié de parcours**, traduit notamment par la souplesse des critères à l'entrée, avec cependant **deux « persona » identifiées** dans les données de l'étude...

**1** Des personnes en **situation de chômage de longue durée**, ayant le **souhait explicite de s'orienter** vers l'un des métiers de Generation. Plus éloignés de l'emploi en début de parcours, ces bénéficiaires valorisent notamment la **dimension collective** de l'accompagnement et les **apports techniques** de la formation...

**2** Des **personnes en situation de chômage plus ponctuelle**, induite par des ruptures dans leur parcours, et arrivant avec un **socle de compétences ou expériences valorisables**. Rencontrant des difficultés personnelles ou financières, ils valorisent notamment la **mise en lien avec les recruteurs** et la **perspective d'un « rebond » rapide** vers la stabilité.

De façon générale, un programme semblant produire plus d'effets **pour les publics les plus Jeunes** – qui accèdent plus rapidement à l'emploi en sortie de formation et qui manifestent plus d'adhésion ou de proximité avec la culture « start-up » de l'association...



# Enseignements & Perspectives

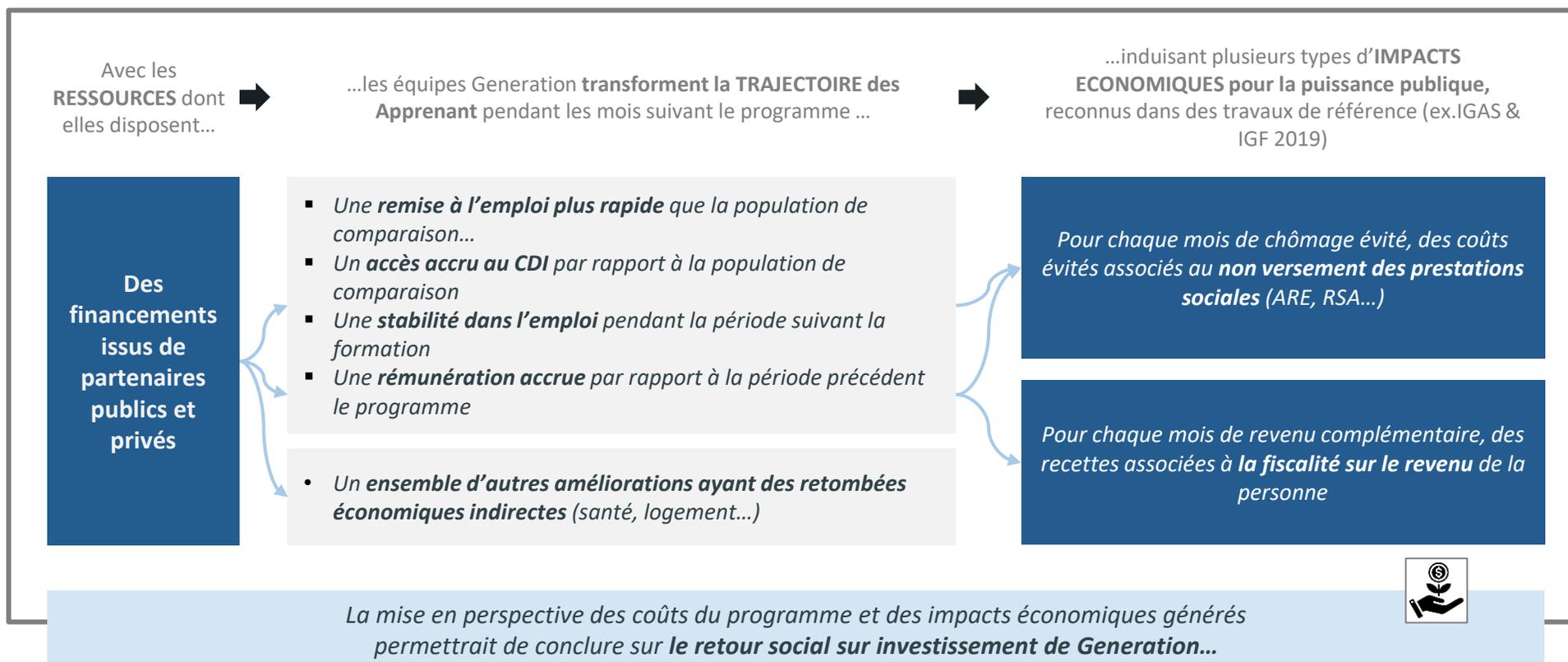
## 2. Le potentiel de Coûts Evités de Generation France (1/2)

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Le présent rapport permet de reconstituer les parcours des bénéficiaires sur une période de temps long et éclaire l'impact de Generation sur leurs trajectoires. Ces différents éléments éclairent **l'efficacité de l'action** de Generation France. Sur la base de ces données, les auteurs suggèrent qu'une **étude de l'impact économique et l'efficience de Generation** pourrait prochainement être engagée – en interrogeant notamment les retombées économiques de l'action de l'association pour ses parties prenantes publiques. Le **potentiel d'impacts économique et de « Coûts Evités » associé à l'action de Generation** est illustré ci-dessous. Une suggestion de modélisation est ensuite proposée dans la prochaine page.



# Enseignements & Perspectives

## 2. Le potentiel de Coûts Evités de Generation France (2/2)

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Generation

FRANCE

1

Grâce aux données de la présente étude, on reconstitue d'ores et déjà **les trajectoires d'emploi dans la période suivant la formation**. En les comparant aux données témoins disponibles, on montre notamment **un DELAI REDUIT** d'accès au premier emploi après la formation.

2

Ce délai réduit d'accès à l'emploi permet d'identifier, à échelle de la population accompagnée, **un CUMUL DE MOIS** pendant lesquels 1) les prestations sociales ne sont pas versées et 2) l'imposition du revenu est effective.

3

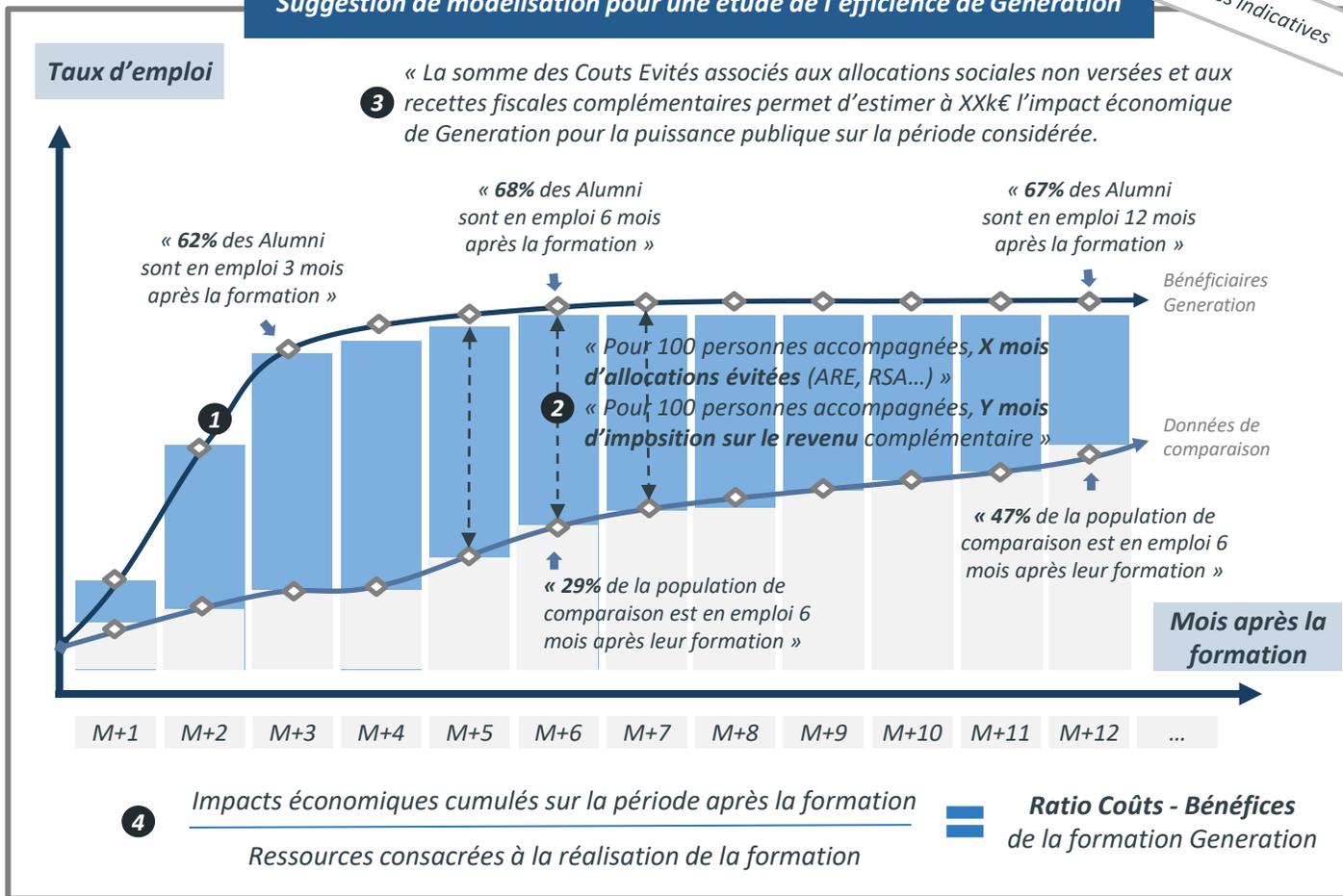
Sur une période indicative de 12 mois après la formation, la somme des Coûts Evités associés aux allocations sociales non versées et aux recettes fiscales complémentaires permet de calculer un **IMPACT ECONOMIQUE** de la formation.

4

L'impact économique de la formation Generation est mis en perspective des ressources nécessaires à sa réalisation, permettant de se prononcer sur **l'EFFICIENCE** de Generation pour ses parties prenantes publiques...

### Suggestion de modélisation pour une étude de l'efficience de Generation

Données indicatives



# Enseignements & Perspectives

## 3. Suggestions pour les futurs travaux de suivi-évaluation (1/2)

La présente étude d'impact a été menée par l'équipe de Generation comme **la première étape vers la mise en place d'un dispositif d'évaluation régulier de ses impacts** – permettant une production continue de données sur les trajectoires des bénéficiaires et la formalisation régulière d'enseignements sur l'évolution et l'adaptation de l'accompagnement proposé. Dans le temps long, l'association entend ainsi 1) **SYSTEMATISER le recueil de données** d'impact auprès de ses bénéficiaires, 2) **ENRICHIR la discussion** avec ses parties prenantes internes et externes autour de l'insertion professionnelle et du recrutement, et 3) **RENFORCER encore la robustesse** des analyses menées. Plusieurs **suggestions peuvent être formalisées afin de préparer ces travaux** et compléter la présente étude.

1

Dans la continuité des pratiques déjà établies au sein de l'association, systématiser la collecte données auprès des bénéficiaires sortant pour documenter leur **TRAJECTOIRE DE COURT ET MOYEN TERME** après la formation (+3 mois, + 6 mois).

Pour disposer de données sur les **TRAJECTOIRES DE TEMPS LONG** des bénéficiaires (+12 mois, +18mois, + 24 mois) tout en maintenant un niveau de sollicitation maîtrisé des Alumnis, une **enquête par questionnaire bi-annuelle** menée auprès des promotions des deux dernières années pourrait notamment être envisagée.

Pour enrichir la discussion avec les parties prenantes de l'association, **éclairer grâce à ces enquêtes de NOUVELLES DIMENSIONS de l'accompagnement vers l'emploi** - en mettant en avant des indicateurs utilisés dans la présente étude tels que l'épanouissement professionnel, la capacité à subvenir aux besoins des proches, la correspondance de la situation professionnelle avec les souhaits de la personne...

2

Renforcer **la démonstration apportée sur la question de l'acquisition de SAVOIRS FAIRE et de SAVOIRS ETRE** – reposant pour l'instant sur des données déclaratives (« progression perçue par les Apprenants »). Le recours à des échelles de mesure objectives (reposant par exemple sur des vérification de connaissances Avant/Après) pourrait être favorisée dans les enquêtes Apprenants. Pour éviter un volume de questions trop important, **une rotation des thématiques pourrait être envisagée** entre les différentes promotions.

3

Dans la perspective d'un déploiement du modèle Generation au niveau national, renforcer encore **l'analyse contrefactuelle, permettant d'attribuer à Generation les améliorations observées dans la trajectoire professionnelle des Bénéficiaires**. Pour aller au-delà de la comparaison simple avec des données publiques menée dans la présente étude, la mise en place d'un **dispositif d'APPARIEMENT statistique** peut être suggérée – notamment en lien avec la DARES et/ou Pôle Emploi.



4

Pour approfondir l'analyse des impacts sur le processus de recrutement, **poursuivre la collecte de DONNEES auprès des ENTREPRISES partenaires sur les différents indicateurs identifiés dans le cadre de l'étude**. En tenant compte des enjeux de fluidité de relation entre l'association et les entreprises partenaires, un recueil de données Avant/Après pourrait notamment être systématisé. Ce recueil de données apparaît essentiel pour une pleine démonstration des impacts sur la qualité et le coût du recrutement – qui ne sont éclairés dans la présente étude que par un jeu de données réduit.

5

Pour favoriser la pleine utilisation et appropriation des données d'impacts, **mettre en place une INSTANCE dédiée à l'évaluation d'impact social et à l'innovation sociale au sein de Generation** – ayant vocation à 1) appuyer l'analyse des données recueillies et la formalisation de rapports d'impacts réguliers, 2) identifier les enseignements pouvant être tirés de ces données et 3) accompagner l'évolution régulière des outils de mesure d'impact de l'association (référentiel, indicateurs...). L'utilisation du Net Promoter Score comme indicateur de pilotage peut notamment être envisagée (comparaison du NPS en fonction de différents publics, modalités ou contenu d'accompagnement) pour étayer les réflexions sur l'amélioration continue du programme.



# Enseignements & Perspectives

## 4. Vers un Contrat à Impact Social de Generation ?

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Generation  
FRANCE

En développant des outils de suivi des effets et impacts de son action depuis son implantation en France, l'équipe de Generation entend **préparer l'association en vue de nouveaux partenariats avec des acteurs publics, des parties prenantes de l'accompagnement vers l'emploi** et de l'investissement à impact social.

Pour accroître son impact, l'association peut notamment envisager la **mise en place d'un Contrat à Impact Social (CIS)**. Mécanisme de financement innovant développé en France depuis 2016, le CIS permet est un partenariat entre le public et le privé destiné à favoriser l'émergence de projets sociaux et environnementaux innovants. Ces contrats permettent le changement d'échelle de solutions identifiées sur le terrain et efficaces. L'investisseur privé et/ou public préfinance le projet et prend le risque de l'échec en échange d'une rémunération prévue d'avance en cas de succès. L'État ne rembourse qu'en fonction des résultats effectivement obtenus et constatés objectivement par un évaluateur indépendant\*.

A l'appui de cette affirmation, les principaux **points de compatibilité entre le modèle de Generation et le cadre des CIS** sont rappelés ci-contre. Ces points sont identifiés sur la base des préconisations récentes proposées par la puissance publique (Rapport LAVENIR 2019\*\*).

\* [Economie.gouv.fr/contrat-impact](http://Economie.gouv.fr/contrat-impact)

\*\* *Pour un développement du contrat à impact au service des politiques publiques, 2019, Groupe de travail présidé par Frédéric Lavenir*

### Regard sur la compatibilité de Generation avec le modèle du CIS

1

**Un modèle INNOVANT dans le contexte français, pouvant être déployé dans de nouveaux territoires**

Une étude d'impact montrant...  
Des **spécificités dans l'écosystème** de l'accompagnement vers l'emploi  
Une **capacité déjà démontrée à s'implanter** dans de nouveaux bassins d'emploi

2

**La démonstration d'IMPACTS positifs sur les premières promotions de bénéficiaires**

A public équivalent, une étude montrant...  
Une **réduction du délai d'accès à l'emploi**  
Un **accès accru au CDI**

3

**Un potentiel de COUTS EVITES pour les partenaires publics**

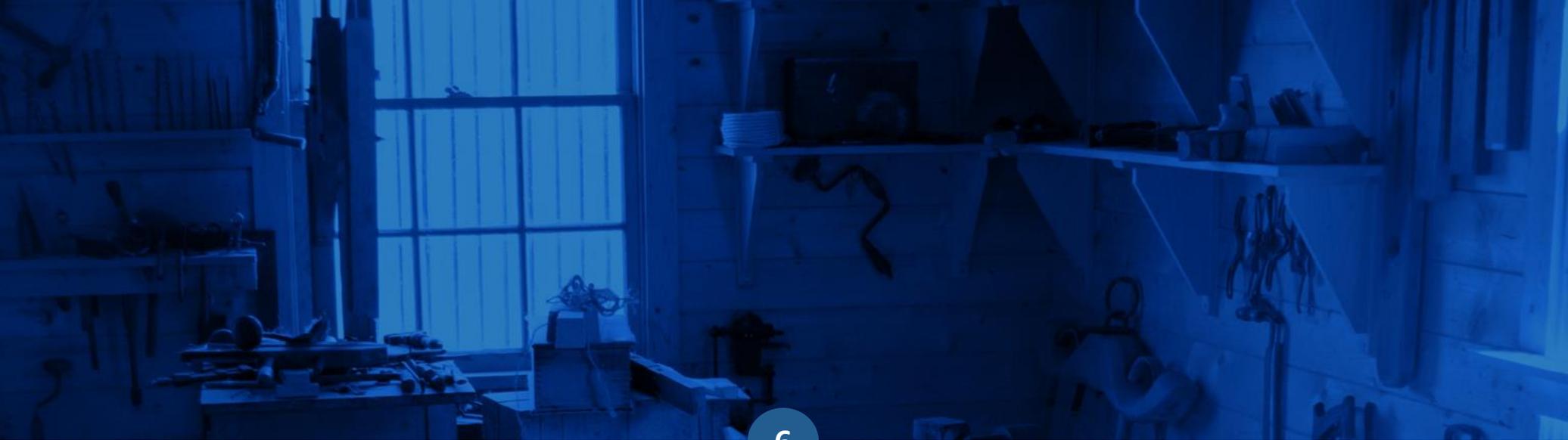
En lien avec l'accès accéléré à l'emploi  
Une **diminution des prestations sociales versées**  
Un **accroissement des recettes fiscales**

4

**Un DISPOSITIF DE SUIVI régulier des impacts mis en place par l'association dès ses débuts**

Depuis la création de Generation...  
Une **culture éprouvée de la donnée** au sein de l'association  
Une **capacité démontrée à réaliser un suivi des bénéficiaires**

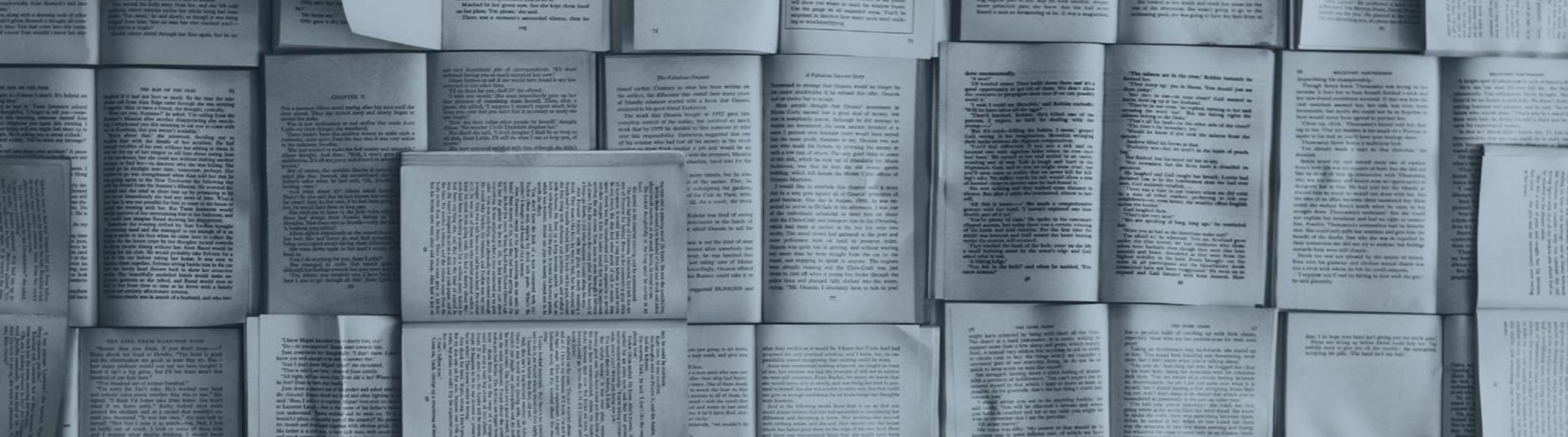




6

## Annexes





# Lexique & Bibliographie



## Annexes

# Références académiques mobilisées – Méthodologie & Apprenants

- JOHNSON, R. B., ONWUEGBUZIE, A. J., (2007). *Toward a Definition of Mixed Methods Research*. *Journal of Mixed Methods Research*
- LEECH, N. L., & ONWUEGBUZIE, A. J. (2009). *A typology of mixed methods research designs*. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*
- THIETART, Raymond-Alain (2014), *Méthodes de recherche en management*
- ROBERT C. FAYANT, M.-P., & ALEXOPOULOS, T. (2020). « Vers une mesure des quatre besoins fondamentaux menacés par l'exclusion sociale », 13ème Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française
- ABAIDI BEN NASSER (2015), « Le Bien-être au travail : Construction et validation d'une échelle de mesure »
- MOURSHED M., « Beyond 'X Number Served' », *Stanford Social Innovation Review*, Avril 2022
- BERTHAUD Julien 2021, « Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur », *Céreq, Bulletin de recherche emploi formation*, N°408
- REIST Sylvie, 2020 « Les Jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? » *DARES analyses*, n°6
- BIETRY, F., & CREUSIER, J. (2013). *Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET)*. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.
- COMMISSION EUROPEENNE 2011 *Social experiment. A methodological guide for policy makers*
- DOLAN, Simon L. et ARSENAULT, André. *Stress, estime de soi, santé et travail*. PUQ, 2009
- ALBANDEA Ines, « L'effet des softs-skills sur la rémunération des diplômés », *Céreq* 2016
- MORLAIX, NOHU, « Compétences transversales et employabilité : de l'université au marché du travail », 2019.
- BLACHE G., PROVOKAS N., « L'autonomie dans les parcours de recherche d'emploi », *Pôle Emploi, Eclairage et synthèse*, avril 2022
- CHABAUD M., BUCHER A, GIVORD P., LOUVET A., « Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? » – *DARES*, Août 2022
- PRUD'HOMME L, TAPHANEL L., « Observatoire des trajectoires professionnelles » 2018
- BERGEAT, Maxime et RÉMY, Véronique. *Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français?*. *Revue économique*, 2019, vol. 70, no 5, p. 717-750.
- BESSY, Christian et LARQUIER, Guillemette. *Diversité et efficacité des intermédiaires du placement*. *Revue française d'économie*, 2010, vol. 25, no 2, p. 227-270.
- BOCH, Emmanuelle. *Le marketing RH et le recrutement des cadres: comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement?*. 2015. Thèse de doctorat. Inopia Finance, 37 rue de la Cousinerie, 59491 Villeneuve-d'Ascq.
- EDWARDS, Julian A. et BILLSBERRY, Jon. *Testing a multidimensional theory of person-environment fit*. *Journal of managerial issues*, 2010, p. 476-493.
- DE LARQUIER, Guillemette et REMILLON, Delphine. *La formation, une fonction intégratrice et stabilisatrice pour les nouveaux entrants dans l'entreprise?*. 2019.
- DE LARQUIER, Guillemette et RIEUCAU, Géraldine. *Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics: quelle information et quels appariements sur le marché du travail français?*. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2015, vol. 70, no 3, p. 486-509.
- DOLAN, Simon L. et ARSENAULT, André. *Stress, estime de soi, santé et travail*. PUQ, 2009.
- HELLEMANS, C. & VAN DE LEEMPUT, C. (2012). *Stress et mal-être au travail*. In : P. Gilbert & J. Allouche (Eds.). *Encyclopédie des Ressources Humaines* (pp. 1428-1434), 3ème édition. Paris : Vuibert
- HEMP, P. (2004). *Presenteeism : at work – but out of it*, *Harvard Business Review*, 82 (10), 49-58
- JUTRAS, Renaud et MATHIEU, Cynthia. *Person-organization fit relationship with job satisfaction and turnover: The mediating influence of leader-member exchange*. *Academy of Strategic Management Journal*, 2016, vol. 15, no 1, p. 71.
- MOINEAU, Margaux, et al. *Remise en question des job boards lors du processus de recrutement: L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement?*. 2017.
- PANCZUK, Serge et POINT, Sébastien. *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions Eyrolles, 2011.
- PISANI-FERRY, Jean. « Plein emploi », *Rapport du Sénat*, 2000.
- TRONTIN, Ch. (2007). *Conséquences économiques du stress : les enjeux pour l'entreprise*. *Actes du colloque Stress au travail, une réalité....* (pp. 18-22) INRS, Nancy



- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Demandeur d'emploi de longue durée - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes
- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, Statistiques trimestrielles, Entrées en formation des demandeurs d'emploi par Niveau de formation - France entière - Janvier 2021 à Décembre 2021 - Données brutes
- PÔLE EMPLOI STATISTIQUES ET ANALYSES, « Taux d'accès à l'emploi dans les six mois suivant la fin d'une formation en 2021 (demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi), 2021 »
- PÔLE EMPLOI, Infographie, Tous mobilisés pour lever les freins sociaux à l'emploi, Juin 2021
- COUR DES COMPTES, « Les dispositifs en faveur de l'emploi des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville », juin 2022
- CEREQ, BERTHAUD Julien 2021, « Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur », Céreq, Bulletin de recherche emploi formation, N°408
- CEREQ, ALBANDEA Ines, « L'effet des softs-skills sur la rémunération des diplômés », Céreq 2016
- MORLAIX, NOHU, « Compétences transversales et employabilité : de l'université au marché du travail », 2019.
- BLACHE G., PROVOKAS N., « L'autonomie dans les parcours de recherche d'emploi », Pôle Emploi, Eclairage et synthèse, avril 2022
- DARES, « Le compte personnel de formation en 2020 », Octobre 2021
- DARES, « Les embauches continuent de progresser au 1er trimestre 2022 »
- DARES, « Les embauches accélèrent au 2ème trimestre 2022 »
- DARES, « Quelles sont les chances de retour à l'emploi après une formation ? - Août 2022
- GROUPE ADECCO, « Observatoire des trajectoires professionnelles », Mai 2018
- HARRIS INTERACTIVE pour le CNAM, « Les Français et les enjeux de la formation », 2019.

- BERGEAT, Maxime et RÉMY, Véronique. Les canaux de recrutement ont-ils un effet sur la qualité et le coût des appariements sur le marché du travail français?. *Revue économique*, 2019, vol. 70, no 5, p. 717-750.
- BERTHAUD Julien 2021, « Le rôle des compétences transversales dans les trajectoires des diplômés du supérieur », *Cereq, Bulletin de recherche emploi formation*, N°408
- BESSY, Christian et LARQUIER, Guillemette. Diversité et efficacité des intermédiaires du placement. *Revue française d'économie*, 2010, vol. 25, no 2, p. 227-270.
- BIETRY, F., & CREUSIER, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.
- BOCH, Emmanuelle. Le marketing RH et le recrutement des cadres: comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement?. 2015. *Thèse de doctorat*. Inopia Finance, 37 rue de la Cousinerie, 59491 Villeneuve-d'Ascq.
- DE LARQUIER, Guillemette et REMILLON, Delphine. La formation, une fonction intégratrice et stabilisatrice pour les nouveaux entrants dans l'entreprise?. 2019.
- DE LARQUIER, Guillemette et RIEUCAU, Géraldine. Candidatures spontanées, réseaux et intermédiaires publics: quelle information et quels appariements sur le marché du travail français?. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2015, vol. 70, no 3, p. 486-509.
- FALLERY, B. & GIRARD, A. (2011). E-recruitment : From transaction-based practices to relationshipbased approaches. In T. BONDAROUK, H. RUËL, J. LOOISE. *Advanced Series in Management*, Emerald Group Publishing, pp. 143-158 doi 10.1108/S1877-6361(2011)0000008016
- FONDEUR, Yannick, FORTÉ, Michèle, DE LARQUIER, Guillemette, et al. Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail. 2012.
- FONDEUR Y., Lhermitte F. (2013), « Outils informatiques de gestion de recrutement et standardisation des façons de recruter », Document de travail CEE, n° 165, 21 p
- FONDEUR, Yannick. Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement. *La Revue de l'Ires*, 2013, no 1, p. 31-43.
- EDWARDS, Julian A. et BILLSBERRY, Jon. Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of managerial issues*, 2010, p. 476-493.
- JUTRAS, Renaud et MATHIEU, Cynthia. Person-organization fit relationship with job satisfaction and turnover: The mediating influence of leader-member exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 2016, vol. 15, no 1, p. 71.
- LAUMER, Sven, MAIER, Christian, et ECKHARDT, Andreas. The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: an empirical study. *Journal of Business Economics*, 2015, vol. 85, no 4, p. 421-453.
- MOINEAU, Margaux, et al. Remise en question des job boards lors du processus de recrutement: L'utilisation des job boards est-elle encore d'actualité dans le processus de recrutement?. 2017.
- PANCZUK, Serge et POINT, Sébastien. *Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines*. Editions Eyrolles, 2011.
- SOKRO, Evans. Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 2012, vol. 4, no 18, p. 164-173.
- SWIDER, Brian W., ZIMMERMAN, Ryan D., et BARRICK, Murray R. Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 2015, vol. 100, no 3, p. 880.

# Annexes

## Lexique retenu

Rapport intermédiaire

En date du 01/12/22

NE PAS DIFFUSER

Bénéficiaires	Description de l'ensemble des personnes, organisations ou institutions, directement ou indirectement visées par l'action étudiée
Besoin	Description des éléments problématiques ou besoin(s) ponctuel(s) ou durable(s) constatés dans la situation des bénéficiaires et que l'activité étudiée cherche à traiter
Ressources	Description des ressources (monétaires ou non) mobilisées dans le cadre de l'action étudiée
Activités	Description des biens ou services effectivement fournis dans le cadre de l'action étudiée. Notion pouvant faire l'objet d'une distinction entre « activités » (les actions) et « réalisations » (les produits de ces actions)
Satisfaction	Perception des bénéficiaires sur la qualité ou la pertinence des biens ou services fournis dans le cadre de l'action étudiée
Résultats	Description des effets intentionnels ou non, positifs ou négatifs, survenant à court, moyen et long terme parmi les bénéficiaires en conséquence directe de l'action évaluée
Impacts	<u>Approche usuelle</u> Description des effets intentionnels ou non, positifs ou négatifs, survenant à court, moyen et long terme parmi les bénéficiaires ou parties prenantes en conséquence des Résultats <u>Approche contrefactuelle</u> Caractérisation de la part des Résultats attribuable à l'action étudiée (résultant au sens strict d'une analyse contrefactuelle ou d'une analyse de contribution)



# Annexes

## Présentation des auteurs



**Adrien BAUDET**  
*Directeur de mission, Ph.D*



**Théophile MERIENNE**  
*Consultant en impact social*



**Lou Barreau**  
*Consultante en impact social*



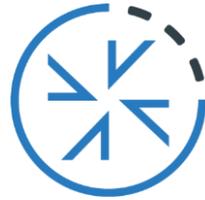
Fondé en 2019, KOREIS est un cabinet de conseil et recherche engagé, proposant des accompagnements à l'évaluation d'impact social et à l'innovation sociale, centrés sur les apports de la recherche. Nous mettons à votre disposition un ensemble complet de méthodologies empruntant aussi bien aux sciences sociales qu'aux outils du conseil.

Notre offre de service couvre ainsi la réalisation d'études de terrain, la mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation des impacts, la réalisation de travaux de monétarisation ou d'études de coûts évités, la conduite de recherches-action ou de projets d'innovation sociale, et enfin la réalisation de formations à l'évaluation d'impact.

Cette offre de service s'adresse aussi bien aux acteurs de l'Economie Sociale qu'aux acteurs de la Philanthropie, de l'Investissement à Impact Social : nous proposons d'accompagner ces acteurs pour qu'ils puissent élaborer, évaluer et développer ensemble de nouveaux modèles d'activité et d'organisation à finalité sociale. Depuis sa création, KOREIS a déjà accompagné plus de 50 entreprises sociales, associations, fondations, ONG et fonds d'investissement à impact.

Convaincus que l'Economie Sociale peut constituer un creuset pour l'innovation sociale, nous avons créé KOREIS afin de contribuer à outiller ce secteur. Notre espoir est ainsi de mettre le conseil et la recherche au service de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux!





**Adrien BAUDET**  
Directeur associé



[adrien@koreiconsail.com](mailto:adrien@koreiconsail.com)

06 31 55 73 84

[www.koreiconsail.com](http://www.koreiconsail.com)