



# TRANSFORMATIONS, COMPÉTENCES ET LEARNING



[cegos.fr](https://cegos.fr)



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*



Leader européen et international du « Learning & Development », le Groupe Cegos est un observateur et un acteur engagé du monde du travail et des entreprises.

Notre mission dépasse le simple cadre économique.

**Nous formons et accompagnons les individus et les organisations pour répondre à leurs enjeux de développement.**

En aidant nos clients à révéler le meilleur d'eux-mêmes, nous contribuons à rendre le monde professionnel meilleur.

Face aux transformations profondes qui bouleversent nos sociétés, la promesse que nous faisons à nos clients (donneurs d'ordre ou participants), est plus que jamais d'actualité. **Nous nous engageons à transformer les compétences en performance.**



Formations professionnelles clés en main (présentiel, distanciel, blended)



Solutions de formation sur mesure et accompagnement des transformations



Externalisation de la formation



Digital et blended learning



Stratégie métiers et organisation apprenante

+250 000

personnes formées chaque année

200 M€

de chiffre d'affaires

50

pays couverts dans le monde

1 100

collaborateurs

+500 000

utilisateurs sur le LearningHub@Cegos

+ 3 000

contenus digitaux multilingues disponibles



Le Groupe Cegos a dévoilé récemment les résultats de son **baromètre international « Transformations, Compétences et Learning »**. Pour cette édition 2022, **4005 salariés et 377 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines/Directeurs ou Responsables de la formation (DRH/RRH/RF)** d'organisations des secteurs privé et public de 50 collaborateurs ou plus, ont été interrogés en juillet **dans 7 pays d'Europe (France, Allemagne, Italie, Espagne, Portugal), d'Asie (Singapour) et d'Amérique Latine (Brésil)**.

- \* Pour les DRH-RRH, **18 % des emplois** de leur organisation (20 % à l'échelle internationale) présentent **un risque d'obsolescence** dans les trois ans à venir.
- \* **61 % des salariés français** et 78 % des salariés internationaux se disent **prêts à envisager une reconversion professionnelle** complète si celle-ci était porteuse d'un plus grand sens.
- \* Seuls **42 % des salariés** (40 % à l'échelle internationale) considèrent que **leur organisation répond « juste à temps » à leurs besoins** de formation.



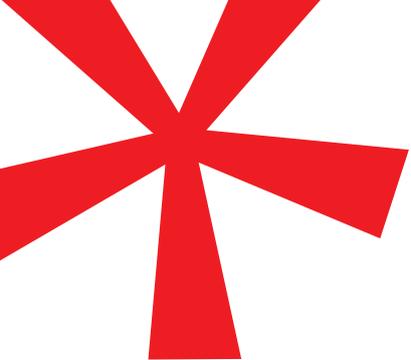
**Benoit Félix,**

Président du Groupe Cegos, commente cette édition 2022 :

*« En tant que leader international de la formation professionnelle, nous formons et accompagnons quotidiennement les individus et les organisations pour répondre à leurs enjeux de développement. Les transformations à l'œuvre sont nombreuses et toutes revêtent des enjeux majeurs liés au développement des compétences : transition climatique, diversité et inclusion, avenir et sens du travail, impacts technologiques sur les métiers, nouveaux modèles de management... Derrière tous ces défis, la question centrale est celle de l'employabilité des individus et de la performance des organisations.*

*Fort heureusement, les entreprises prennent désormais ces enjeux à bras-le-corps, parfois sous la contrainte mais aussi souvent de manière volontariste. Nous le constatons en les accompagnant pour concevoir et déployer des programmes ambitieux de montée en compétences, de professionnalisation et de reconversion. Quant aux salariés eux-mêmes, ils témoignent d'une appétence inédite pour la formation continue. Tout cela conduit depuis un an environ à une reprise très dynamique du marché de la formation, partout dans le monde.*

*Entre autres conséquences, la crise sanitaire aura eu pour vertu de nous prouver s'il en était besoin que la formation est un investissement stratégique pour aujourd'hui et pour demain. »*



# L'ESSENTIEL

---

## LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUJOURS PLUS CAPITAL FACE AUX TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE

- \* Transformation numérique, nouveaux modes de travail et cybersécurité : 3 grands enjeux de transformation
- \* Pour les DRH-RRH, 18 % des emplois de leur organisation (20 % à l'échelle internationale) présentent un risque d'obsolescence dans les trois ans à venir.
- \* 39 % des programmes de formation déployés (vs 37 % à l'échelle internationale) sont des programmes d'upskilling pour s'adapter aux évolutions de son poste de travail.
- \* 85 % des salariés français (91 % à l'échelle internationale) se disent prêts à se former par eux-mêmes.
- \* 61 % des salariés français et 78 % des salariés internationaux se disent prêts à envisager une reconversion professionnelle complète si celle-ci était porteuse d'un plus grand sens.
- \* 73 % des DRH-RRH français (vs 84 % à l'échelle internationale) envisagent de mettre en place des dispositifs de reconversion.

## FORMER « JUSTE À TEMPS » POUR INDIVIDUALISER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS

- \* 40 % des DRH-RRH français ressentent une difficulté à faire coïncider les besoins en compétences de leur organisation et leur offre de formation.
- \* Seuls 42 % des salariés (40 % à l'échelle internationale) considèrent que leur organisation répond « juste à temps » à leurs besoins de formation.
- \* Deux enjeux prioritaires, pour les DRH-RRH comme pour les salariés, en France et à l'international : l'individualisation des parcours et la diversification des modalités de formation.
- \* 30 % des DRH-RRH français disent ne pas utiliser les données d'apprentissage (vs 11 % des DRH-RRH internationaux).
- \* Les DRH-RRH suivent deux grands indicateurs de performance : le niveau de satisfaction des utilisateurs (61 % des DRH-RRH internationaux vs 57 % des DRH-RRH français) et la mesure des acquis de la formation (55 % vs 57 %).

## FOCUS FRANCE : LES DRH-RRH FACE AU PAYSAGE COMPLEXE DE LA FORMATION

- \* 71 % des DRH-RRH disent avoir déjà sollicité (ou comptent le faire) des financements publics pour mettre en place des parcours de mobilité certifiants.
- \* 33 % des DRH-RRH ont déjà eu recours à la POEI.
- \* 32 % des DRH-RRH ne savent toujours pas ce qu'est le dispositif Pro-A.
- \* 84 % des salariés considèrent le CPF comme un moyen efficace pour développer leurs compétences.
- \* 55 % des DRH-RRH considèrent que le CPF doit permettre aux salariés de garder la main sur le développement de leurs compétences.

# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUJOURS PLUS CAPITAL FACE AUX TRANSFORMATIONS À L'ŒUVRE

## Un impératif : former pour s'adapter aux grands enjeux de transformation des organisations

Les transformations technologiques (évolution des systèmes d'information, cybersécurité) et sociétales (nouveaux modes de travail, transition écologique) ont un impact majeur sur le développement des compétences des salariés.

Interrogés sur les grands enjeux de transformation qui auront le plus d'impact sur le développement des compétences de leurs collaborateurs dans les deux années qui viennent, **les DRH-RRH internationaux citent en premier lieu la transformation numérique (61 % ; 42 % en France), les nouveaux modes de travail (52 % ; 47 % en France) et la cybersécurité (39 % ; 42 % en France)**. Une hiérarchie cohérente avec ce que Cegos observe actuellement chez ses clients, avec un nombre croissant de projets IT (preuve que la transformation numérique n'est pas encore aboutie dans de nombreuses organisations) et de demandes formation liées à l'évolution des modes de travail (travail hybride, montée des accords de télétravail, collaboration en mode agile...). **En France, l'enjeu de la transition écologique semble plus prégnant qu'ailleurs (pour 40 % des DRH-RRH français vs 31 % à l'échelle internationale).**



Parmi les enjeux de transformation suivants, quels sont ceux qui auront le plus d'impacts pour votre organisation en termes de développement des compétences dans les deux années qui viennent ?



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

Au regard de ces grands enjeux de transformation, les DRH-RRH français semblent avoir une moindre appréhension qu'auparavant : selon eux, 18 % des emplois de leur organisation (20 % à l'échelle internationale) présentent un risque d'obsolescence dans les trois ans à venir. C'est 22 points de moins qu'en 2021 en France et 25 points de moins à l'échelle internationale.

Cette moindre appréhension peut s'expliquer par l'expérience acquise depuis la crise sanitaire : les changements réussis sous la pression ont pu rassurer les organisations sur leurs capacités de résilience et d'adaptation. En outre, dans certains secteurs, les DRH-RRH sont désormais focalisés sur des difficultés de recrutement, avec un fort enjeu d'attractivité et de rétention des talents.

Pour les DRH-RRH français,

# 18 %

des emplois de leur organisation présentent un risque d'obsolescence des compétences dans les trois ans à venir.



**Les programmes de formation déployés répondent à trois grands types de besoins ;** une proportion stable par rapport à 2021 et cohérente avec la nature des projets d'accompagnement conduits par Cegos :

- ★ 39 % (vs 37 % à l'échelle internationale) sont **des programmes d'upskilling** pour s'adapter aux évolutions de son poste de travail ;
- ★ 38 % (vs 36 % à l'échelle internationale) répondent à **des enjeux de professionnalisation** pour mieux faire son travail actuel ;
- ★ 24 % (vs 27 % à l'échelle internationale) sont **des programmes de reskilling** pour pouvoir accéder à un nouveau métier.

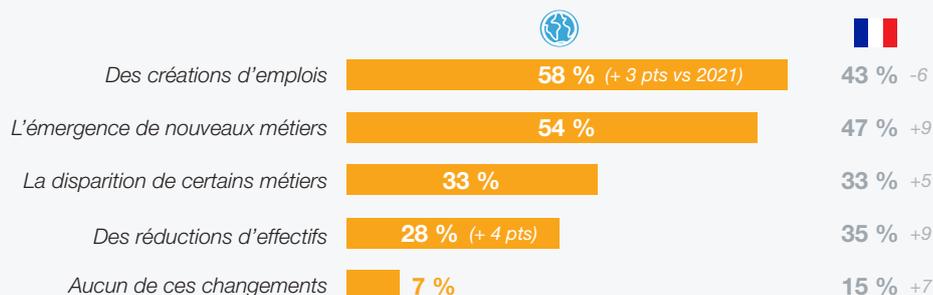
### En sortie de crise : un état d'esprit plus serein chez les salariés et les DRH-RRH

La transformation du profil des organisations se poursuit et les questions de **Strategic Workforce Planning** (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) demeurent un enjeu RH majeur, en France et dans le monde. Globalement, **cette dynamique est davantage perçue comme créatrice** (d'emplois et de nouveaux métiers) **que destructrice** (réduction d'effectifs, disparition de certains métiers...).

Notons toutefois que la perception des DRH-RRH français est en retrait par rapport à l'international : depuis deux ans, ils anticipent davantage la disparition de certains métiers (33 % vs 28 % en 2021 et 13 % en 2020), même si l'émergence de nouveaux métiers ou les créations d'emplois restent en tête de leurs pronostics d'évolution. Un constat confirmé par la montée en puissance des sujets de **reskilling** observée par Cegos, en particulier dans certains secteurs d'activité (la grande distribution par exemple).



**Diriez-vous que, dans les cinq ans qui viennent, votre organisation va faire face à :**



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

Pour faire face à l'impact des transformations liées aux évolutions technologiques sur les métiers et compétences dans leur organisation, les logiques d'*upskilling* (montée en compétences sur le poste actuel), bien qu'en léger retrait, restent le premier levier que les DRH-RRH prévoient d'actionner (66 % à l'échelle internationale, -6 pts vs 2021 ; 57 % en France, -9 pts). Les approches de *reskilling* (développement des compétences sur un autre métier dans une optique de mobilité) montent en puissance, citées par 60 % des DRH-RRH internationaux (+10 pts vs 2021) et par 48 % des DRH-RRH français. Il y a là une forte volonté des organisations de renforcer les logiques de mobilités internes. Peut-être faut-il y voir aussi un palliatif aux difficultés croissantes de recrutement et de rétention des talents.

Face à ces transformations, la crainte pour les salariés de voir leur métier disparaître (17 % en France, -10 pts vs 2021 ; 23 % à l'échelle internationale, -7 pts) ou se modifier (61 % en France, -17 pts ; 71 % à l'échelle internationale, - 8 pts) est en forte diminution. La sortie de la crise sanitaire, génératrice de « pression » et de stress, et les perspectives plus positives sur l'emploi (avec une baisse tendancielle du chômage) peuvent expliquer ces changements.

### Soft skills et compétences managériales sont particulièrement challengées

Si DRH-RRH et salariés, en France comme à l'international, s'accordent sur l'importance du développement des compétences transversales (soft skills), leurs priorités sont différentes :

- ★ Pour les salariés, priorité est donnée à l'organisation du travail. Dans un environnement hybride, les salariés doivent conjuguer plusieurs temporalités, plusieurs lieux, une multiplication des flux d'information... tout en préservant l'équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle. L'efficacité professionnelle est donc clé pour eux.
- ★ Pour les DRH-RRH, c'est l'agilité/la capacité d'adaptation qui est citée comme la compétence transverse que leurs collaborateurs doivent développer en priorité, en lien avec l'accélération des transformations et la nécessité d'évoluer dans son métier ou vers de nouveaux métiers.

Parmi les compétences transversales suivantes (« soft skills ») :



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

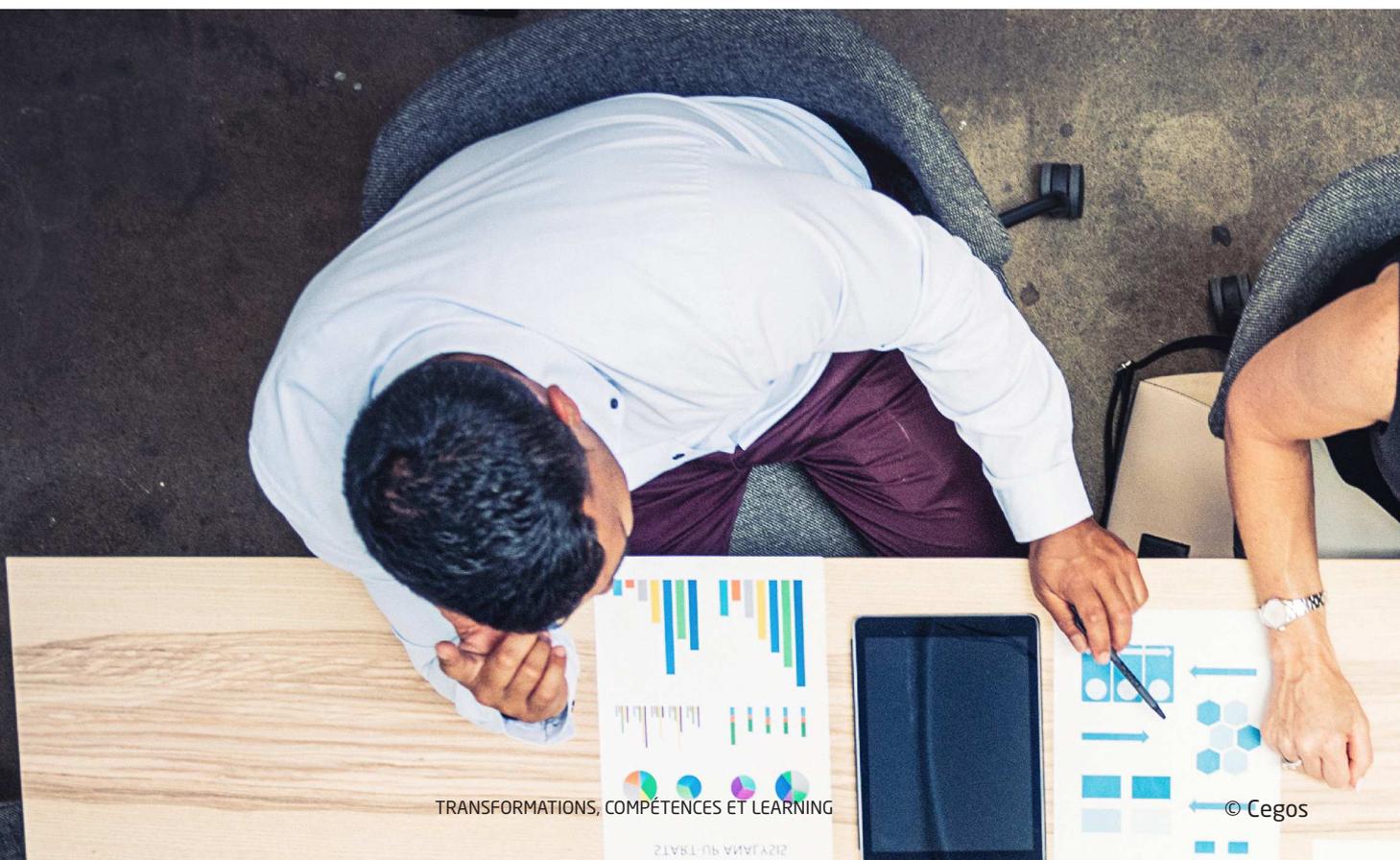
Plus globalement, en France, les compétences managériales sont particulièrement challengées, notamment à cause de l'hybridation des modes de travail. Beaucoup d'organisations revisitent actuellement leurs modèles de management, ce que Cegos constate chez de nombreux clients. Ainsi, 45 % des DRH-RRH français (+11 pts vs 2021) considèrent que ces compétences managériales doivent être impérativement renforcées dans leur organisation, au même niveau que les compétences transversales (45 %). Viennent ensuite les compétences digitales (36 %) et les compétences métiers (29 %, +7 pts : cette hausse s'observe notamment sur le terrain avec la montée en puissance des Académies métiers au sein des organisations).

Pour **45 %** des DRH-RRH, les compétences managériales au sein de leur organisation doivent être impérativement renforcées.

### Une appétence marquée des salariés pour la formation

**Fait encourageant : pour faire face à ces transformations, les salariés veulent se prendre en main : 85 % des salariés français (91 % à l'échelle internationale) disent être prêts à se former par eux-mêmes.** Constante depuis trois ans, cette appétence des salariés pour l'auto-formation pourrait conduire les Directions des Ressources Humaines à assumer un nouveau rôle, consistant à accompagner ces initiatives.

Pour autant, comparés à leurs voisins à l'international, les salariés français semblent conserver une approche plus « consumériste » de la formation, attendant encore beaucoup de « l'entreprise nourricière ». Un constat fortement corrélé à l'histoire du système de formation français qui a longtemps entretenu une approche « passive » des salariés. **De fait, si 54 % des salariés internationaux disent être prêts à financer eux-mêmes une partie des coûts de leur formation, ce n'est le cas que pour 32 % des salariés français.** De même, 59 % des salariés français seraient prêts à suivre une formation en-dehors de leur temps de travail, contre 76 % des salariés internationaux.



## La « Grande reconversion » ?

La période Covid a révélé qu'une part grandissante des salariés recherche davantage de sens dans leur vie professionnelle. Cette quête se retrouve dans l'étude puisque 61 % des salariés français et 78 % des salariés internationaux se disent prêts à envisager une reconversion professionnelle complète si celle-ci était porteuse d'un plus grand sens.

61 %

des salariés français se disent prêts à une reconversion professionnelle complète.

Conscients de l'enjeu, les DRH-RRH se sont emparés du sujet : 73 % des DRH-RRH français (vs 84 % à l'échelle internationale) envisagent de mettre en place des dispositifs de reconversion liés à cette demande de sens. Parmi eux :

- \* 17 % ont déjà déployé ces dispositifs de reconversion (vs 24 % à l'international) ;
- \* 28 % l'ont en projet (vs 37 %) ;
- \* 28 % estiment que c'est dans le champ de possibles à l'avenir (vs 23 %).



**Christophe Perilhou,**

Directeur Learning & Solutions, Groupe Cegos, explique :

*« Face aux transformations en cours et devant l'appétence croissante des salariés pour développer leurs compétences, les organisations doivent être capables de proposer une offre plurielle, dynamique et lisible, qu'il s'agisse de formation, de mobilité ou de reconversion. Pour les acteurs du Learning & Development, cela suppose d'anticiper les besoins compétences pour proposer des solutions en adéquation avec la planification stratégique des ressources humaines. Enfin, les politiques volontaristes de reconversion et de financement sont impératives pour soutenir les initiatives individuelles et développer l'employabilité de chacun. »*



## FORMER « JUSTE À TEMPS » POUR INDIVIDUALISER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS

### L'enjeu de la formation « juste à temps »

40 % des DRH-RRH français peinent à faire coïncider les besoins en compétences de leur organisation et leur offre de formation. C'est nettement moins qu'à l'échelle internationale (55 %, + 10 pts vs 2021). L'enjeu sous-jacent est notamment technologique. À titre d'exemple, Cegos expérimente des approches qui, via l'intelligence artificielle, permettraient de prescrire des parcours formatifs à partir de diagnostics personnalisés.

Du côté des salariés, 8 sur 10 déclarent que leur organisation répond à leurs besoins de développement des compétences. Toutefois seuls 42 % d'entre eux (40 % à l'échelle internationale) considèrent qu'elle y répond « juste à temps », et 41 % (42 % à l'échelle internationale) estiment que la réponse formation apportée arrive trop tardivement. Ainsi, l'offre de formation digitale asynchrone et activable à tout moment que bon nombre d'organisations ont mis à disposition de leurs salariés ne semble pas encore porter ses fruits ou répondre à tous les besoins.

### Rendre l'offre de formation encore plus lisible et visible pour favoriser l'engagement

86 % des salariés français (vs 89 % à l'international) disent avoir une vision claire des compétences dont ils disposent et de celles qu'ils doivent améliorer. De même, 87 % des DRH-RRH français (vs 89 % à l'international) ont une vision claire des compétences actuellement disponibles dans leur organisation. Sur ce point, il y a bien convergence de perception entre la France et l'international.

La convergence est moins forte quand on s'intéresse à la connaissance des offres de formation disponibles :

- \* En France, 72 % des salariés ont une vision claire des solutions disponibles pour monter en compétences, contre 80 % des salariés internationaux.
- \* De même, 67 % des DRH-RRH français ont une vision claire des solutions de montée en compétences et d'accompagnement de leurs collaborateurs pour répondre aux enjeux de demain, contre 82 % des DRH-RRH internationaux.

Sur le terrain, les équipes Cegos en France observent d'ailleurs une attention accrue portée par les décideurs L&D au marketing de l'offre de formation et aux plans de communication qui accompagnent les dispositifs de montée en compétences pour les rendre toujours plus lisibles et favoriser ainsi davantage l'engagement de leurs collaborateurs.

Pour

65 % et 63 %  
des DRH-RRH des salariés français,

le développement des compétences est une responsabilité partagée entre l'organisation et le salarié.



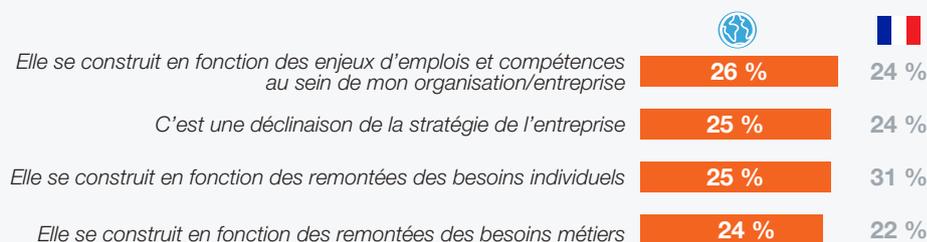
C'est un enjeu d'autant plus important pour l'avenir que le développement des compétences est de plus en plus considéré comme une responsabilité partagée entre l'entreprise et le salarié. C'est le cas pour 65 % des DRH-RRH français (+20 pts ; 59 % à l'échelle internationale, +14 pts) et pour 63 % des salariés français (64 % à l'échelle internationale). L'engagement des salariés en formation se traduit donc par une prise de conscience croissante des DRH-RRH de la nécessité d'impliquer et d'autonomiser de plus en plus le collaborateur dans le développement de ses compétences.

### Construire l'offre de formation : un processus influencé tant par la stratégie de l'organisation que par les besoins individuels

Pour bâtir leur offre de formation, les DRH-RRH disent s'appuyer sur quatre données d'entrée : les enjeux emplois et compétences de leur organisation, sa stratégie, les besoins individuels et les besoins des métiers.



**RH** Sur quoi vous basez-vous aujourd'hui pour bâtir votre offre de formation ?



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

Les DRH-RRH cherchent ainsi à satisfaire à la fois l'alignement stratégique demandé par la Direction et les besoins individuels du terrain. Sur ce dernier point, les DRH-RRH français se démarquent sans surprise : historiquement, la part belle est donnée aux besoins individuels issus des entretiens annuels d'évaluation.



### Enjeux formation pour demain : individualisation et diversification des modalités

Alors comment les formations devraient-elles évoluer ? Deux enjeux prioritaires apparaissent, pour les DRH-RRH comme pour les salariés, en France et à l'international : l'individualisation des parcours et la diversification des modalités de formation. On note aussi qu'après deux ans de crise sanitaire, les formations à distance sont beaucoup moins plébiscitées.



Pour développer vos compétences, comment les formations proposées par votre entreprise devraient-elles évoluer ?

FR	INT	
37 %	38 %	Les formations et parcours devraient être plus individualisés
32 %	34 %	Les modalités proposées dans les parcours de formation devraient être plus variées
30 %	33 %	La formation en situation de travail et la mise en application devraient être favorisées
32 %	31 %	Les dispositifs de formation devraient être plus interactifs et plus ludiques
26 %	26 %	Les formats devraient être plus courts
23 %	25 %	Les formations à distance devraient être plus nombreuses



Selon vous, comment vos formations devraient-elles évoluer ?

INT	FR
50 %	53 %
42 %	32 %
31 %	35 %
40 %	33 %
39 %	28 %
23 %	13 %

Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

Sur le terrain, les formations blended et en ligne à distance sont toujours privilégiées par les DRH-RRH internationaux. 60 % d'entre eux (+10 pts vs 2021) ont ainsi mis en place des formations à distance en ligne dans les deux dernières années, 49 % des formations mixtes, et 41 % des formations présentielles. La France se distingue : seuls 50 % des DRH (-8 pts) disent avoir mis en place des formations à distance, 53 % des formations mixtes et 48 % (+8 pts) des formations présentielles. À noter que le déploiement de formations en situation réelle de travail est en baisse partout. En France, ces dispositifs AFEST peinent à se développer, certainement à cause d'une mise en œuvre complexe... alors même qu'il pourrait s'agir d'un bon levier pour répondre à l'enjeu de formation « juste à temps ».



### Les nouvelles modalités de formation seront centrées sur l'individu

Parmi les nouvelles modalités de formation, **trois semblent susciter un intérêt croissant chez les décideurs RH, en cohérence avec leur volonté d'individualisation des parcours et de diversification des modalités de formation.**



Parmi les nouvelles modalités de formation suivantes, quelles sont celles que vous utilisez aujourd'hui ou envisagez-vous d'utiliser à court terme ?



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

**Ainsi, demain, les modalités seront davantage centrées sur l'individu, son expérience personnelle d'apprentissage et ses interactions sociales.** Elles nécessitent des investissements technologiques en matière d'intelligence artificielle, pour la mise en place de l'adaptive learning notamment.

**En France, l'apprentissage social est particulièrement plébiscité, en particulier les apprentissages informels, dans le flux de travail.** Cela va également de pair avec la volonté d'autonomie grandissante des collaborateurs dans le développement de leurs compétences.

**Enfin, avec le design thinking, les démarches de conception pédagogique s'inspirent des démarches d'innovation,** mobilisant une intelligence collective centrée sur les besoins de l'utilisateur final.

### Données d'apprentissage : un levier incontournable... et encore peu exploité

Pour mettre en place certaines de ces nouvelles modalités, les décideurs L&D doivent pouvoir s'appuyer sur des données d'apprentissage (learning analytics), a priori de plus en plus nombreuses du fait de la digitalisation des pratiques.

**Or, dans les faits, 30 % des DRH-RRH français disent ne pas les utiliser (vs 11 % des DRH-RRH internationaux) et 12 % envisagent de les utiliser demain (vs 24 % à l'échelle internationale).**

Aujourd'hui :

- \* 15 % des DRH-RRH français disent utiliser les learning analytics pour piloter leur offre de formation (vs 16 % à l'échelle internationale),
- \* 30 % pour améliorer l'expérience d'apprentissage (vs 37 % à l'échelle internationale),
- \* et 13 % pour renforcer l'individualisation des parcours (vs 12 % à l'international).

**L'usage des data reste donc encore assez limité.** Sachant que l'analyse et l'exploitation des données façonneront demain les activités L&D, souhaitons que les DRH-RRH ne tardent pas trop à se saisir de ce sujet.

**Enfin, les DRH-RRH suivent aujourd'hui deux grands indicateurs de performance : le niveau de satisfaction des utilisateurs (61 % des DRH-RRH internationaux vs 57 % des DRH-RRH français) et la mesure des acquis de la formation (55 % vs 57 %).** Même si l'évaluation de la satisfaction est importante, elle traduit une vision encore « consumériste » de la formation. Que les utilisateurs soient satisfaits de leur formation est une chose, qu'ils appliquent leurs acquis avec des résultats tangibles sur leur performance opérationnelle en est une autre. Or, c'est bien tout l'enjeu de l'investissement formation. Les DRH-RRH vont donc devoir s'emparer d'indicateurs corrélés à la performance en situation de travail s'ils veulent créer davantage de valeur.

**Pour la France en particulier, notons que la mesure des acquis de la formation (citée par 57 % des DRH-RRH) reste faible. C'est peu au regard de la certification Qualiopi,** entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2022, et qui est censée systématiser cette pratique pour toutes les actions de formation.



**Grégory Gallic,**

Manager de l'Offre et de l'Expertise « Ingénierie pédagogique et Efficacité professionnelle », Groupe Cegos, précise :

*« Puisque les salariés ont une appétence croissante pour la formation, les décideurs L&D auraient tout intérêt à mieux 'marketer' leur offre de formation. Ils pourraient ainsi favoriser l'émergence de 'serial learners' à même de mobiliser leurs autres collègues.*

*L'autre enjeu majeur concerne l'instauration d'une véritable culture de la mesure des impacts de la formation sur la performance opérationnelle. Cela passe par l'utilisation des données d'apprentissage, aujourd'hui sous-exploitées, notamment en France. L'exploitation de ces learning analytics est un préalable incontournable à la mise en œuvre de nouvelles modalités de formation. Elles permettent de mieux comprendre les comportements et les besoins des utilisateurs (design thinking), d'individualiser les parcours à l'aide d'une intelligence artificielle (adaptive learning), et d'aider les personnes à se mettre en relation pour s'entraider au quotidien (social learning). »*



## FOCUS FRANCE : LES DRH-RRH FACE AU PAYSAGE COMPLEXE DE LA FORMATION

**En France, le paysage global de la formation est complexe.** D'une part, il existe de multiples dispositifs de financement disponibles, pour les organisations comme pour les individus. D'autre part, les pouvoirs publics priorisent les financements au service de l'employabilité des personnes (reconversion vers des métiers porteurs ou orientation des demandeurs d'emploi vers les métiers d'avenir) et déploient des certifications officielles. Il est pourtant crucial pour les différentes parties prenantes de s'approprier les enjeux et les multiples dispositifs en place.

### Les organisations s'emparent des questions de financement et de certification

**71 % des DRH-RRH disent avoir déjà sollicité (ou comptent le faire) des financements publics pour mettre en place des parcours de mobilité certifiants.** De plus, 65 % ont déjà ou vont externaliser la construction de leur ingénierie pédagogique, notamment pour des parcours certifiants ou des métiers en tension.



Avez-vous déjà sollicité ou comptez-vous solliciter des financements publics pour la mise en place de parcours de mobilité certifiants ?

Non  
29 %



Oui  
71 %

Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022

**La préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI) fait partie des dispositifs activés.**

Elle prend la forme d'une aide financière de Pôle Emploi à destination des employeurs, proposant une formation préalable à l'embauche. Ce sont **33 % des DRH-RRH qui y ont déjà eu recours**, plus spécifiquement pour des métiers en tension, dans l'informatique/le digital, la logistique, les achats, la paie, la comptabilité etc.

**Parmi les autres dispositifs existants, Pro-A reste assez méconnu : 32 % des DRH-RRH ne savent toujours pas de quoi il s'agit !** Et seuls 43 % d'entre eux pensent l'utiliser pour accompagner la reconversion ou la promotion d'un salarié de leur organisation.

33 %

des DRH-RRH ont déjà eu recours à la préparation opérationnelle à l'emploi individuelle.

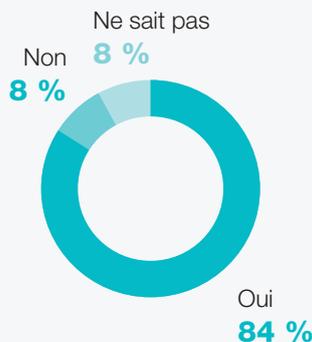
**Le Compte Personnel Formation : un levier efficace pour monter en compétences**

Concernant le Compte Personnel Formation (CPF), au sein des entreprises, la logique d'abondement au cas par cas prime pour le moment sur la signature d'un accord. Ainsi, 42 % des DRH-RRH disent avoir déjà abondé ou pensent abonder au cas par cas, en fonction des projets des salariés concernés et au regard des besoins en compétences de leurs organisations. Seuls 8 % ont déjà négocié ou comptent négocier un accord d'abondement. Enfin, 35 % estiment qu'ils n'abonderont que très occasionnellement, voire jamais.

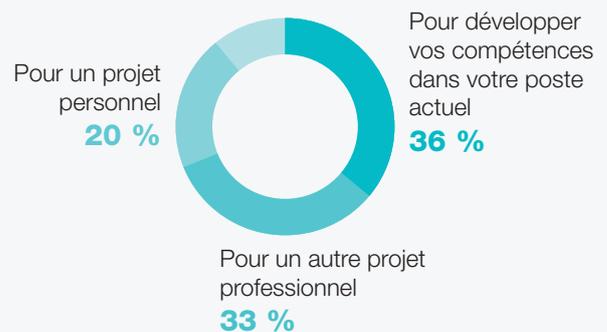
Plus concrètement, **37 % des DRH-RRH pensent que les salariés thésaurisent sur leur CPF en vue de se constituer un capital plus important pour réaliser un projet professionnel.** Mais 28 % disent noter un désintérêt des salariés par rapport au CPF. On peut ici faire l'hypothèse d'un biais de perception de la part des DRH : le CPF étant à la main des salariés, il devient de plus en plus difficile pour eux de savoir ce qu'en font leurs collaborateurs...

D'ailleurs, **du côté des salariés, 84 % d'entre eux considèrent le CPF comme un moyen efficace pour développer leurs compétences** personnelles et professionnelles.

Diriez-vous que le Compte Personnel de Formation représente pour vous un moyen efficace pour développer vos compétences (personnelles et professionnelles) ?



Avez-vous déjà utilisé ou pensez-vous utiliser la somme disponible sur votre Compte Personnel de Formation...



Source : Observatoire Cegos – Octobre 2022



Parmi ceux qui pensent utiliser le budget formation disponible sur leur compte, 36 % comptent le faire pour développer leurs compétences dans leur poste actuel, 33 % pour un autre projet professionnel, et 20 % pour un projet personnel.

Enfin, l'option envisagée par le Gouvernement de recentrer les formations éligibles au CPF aux seuls métiers et secteurs en tension est mal perçue par les DRH-RRH : 55 % d'entre eux considèrent que le CPF doit aussi permettre aux salariés de garder la main sur le développement de leurs compétences, contre 37 % qui estiment que ce serait un bon levier pour concentrer les moyens publics sur les besoins réels de l'économie.

**“ Christophe Perilhou,**  
Directeur Learning & Solutions, Groupe Cegos, conclut :

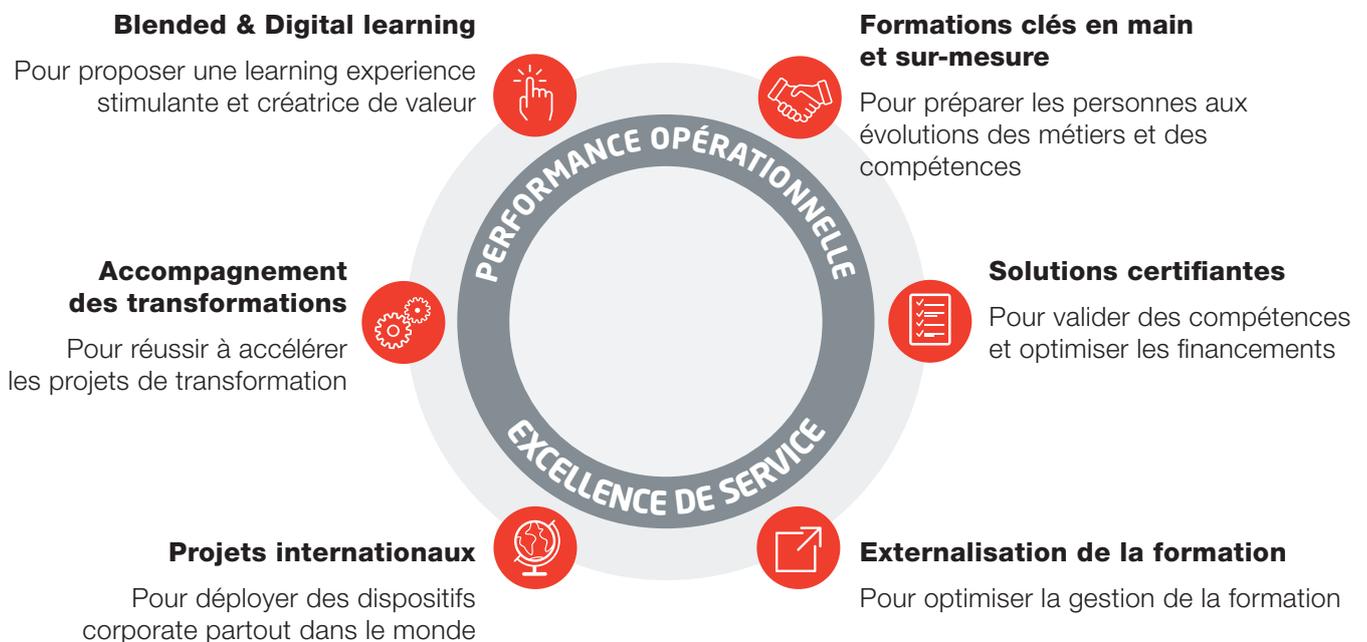
« Dans le paysage toujours complexe de la formation, les acteurs du L&D doivent eux-mêmes monter en compétences : il leur faut à la fois connaître et comprendre les évolutions réglementaires, les enjeux de certification et les mécanismes de financements qui régissent la formation aujourd'hui. Car désormais, c'est à la condition de savoir intégrer ingénierie de formation, ingénierie de certification et ingénierie de financement qu'ils seront en mesure de répondre avec pertinence aux besoins des organisations et aux besoins individuels en matière de développement des compétences. »



# CEGOS VOUS ACCOMPAGNE POUR RELEVER ENSEMBLE LE DÉFI COMPÉTENCES

Formations clés en main, solutions sur mesure, blended et digital learning, externalisation... : nos solutions sont conçues pour faire vivre une expérience unique à l'apprenant. Et transformer les compétences en performance.

## Cegos, votre partenaire global Learning & Development



## \* Ce qui fait notre différence

### L&D Full Service Provider

Nous vous accompagnons sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la formation (conception, déploiement, administration). En ayant toujours à l'esprit de contribuer à votre performance.

### Expert référent et fiable

Nous offrons fiabilité et sécurité à nos clients. En prise directe avec les entreprises et leurs évolutions, nos solutions sont pragmatiques et orientées résultat. Notre approche permet de mesurer ensemble l'impact de la formation et d'optimiser votre investissement Learning & Development.



### Nos 5 atouts pour contribuer à la performance de votre organisation

1. Orientation vers la juste réponse packagée ou sur mesure
2. Aide et conseil à la valorisation de l'investissement formation
3. Excellence des prestations et services
4. Utilisation et intégration optimale du digital
5. Accompagnement et déploiement à l'international

### Nos 4 convictions pour transformer les pratiques de l'apprenant

1. Engagement et apprentissage dans la durée
2. Interactions humaines
3. Expérience personnalisée adaptée aux contraintes et besoins de chacun
4. Transfert on the job afin de garantir la mise en pratique rapide des nouvelles compétences

### Partenaire international

Notre réseau mondial ainsi que nos solutions globales et multilingues **nous permettent d'intervenir auprès d'un portefeuille de grands clients internationaux.**

### À la pointe de l'innovation

Nous mettons l'innovation au service de l'expérience :

- ★ **Pour accompagner** les évolutions de la société, de l'économie et des métiers.
- ★ **Pour engager** l'apprenant dans la durée grâce à une pédagogie personnalisée.
- ★ **Pour faire du digital & blended learning** un levier de performance.

**cegos.fr**

Engageons la discussion sur les réseaux sociaux



Échangez avec nos experts sur

[cegos.fr/ressources/mag](http://cegos.fr/ressources/mag)



[cegos.fr](http://cegos.fr)

\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*