

#4 BAROMÈTRE ENTREPRISES & FORMATION

LA FORMATION EN ENTREPRISE : UN LEVIER DE PERFORMANCE
BIEN CIBLÉ MAIS INSUFFISAMMENT MOBILISÉ !

SEPTEMBRE 2025

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO	05
INTRODUCTION	06
MÉTHODOLOGIE	15
01. LA FORMATION : UN INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ?	19
La formation : un enjeu de performance percuté par les évolutions réglementaires	20
Le développement de la performance de l'entreprise au coeur des enjeux RH et Formation	22
Manque de main d'œuvre et déficit de compétences au cœur des tensions de recrutement	24
La formation, une solution pour pallier les difficultés de recrutement	26
Construction du PDC : des pratiques hétérogènes et des acteurs multiples	28
Les obligations réglementaires toujours prioritaires dans les actions de formation	32
La formation : un levier de performance à mieux mesurer, évaluer	34
02. COMMENT LES ENTREPRISES FORMENT LEURS SALARIÉS ?	39
Des formats de formation guidés par les besoins autant que par les contraintes	40
La question centrale de l'ingénierie de formation	44
Le taux d'accès à la formation est encore très inégal	46
Profils des salariés formés par les entreprises	48
Les critères de choix des organismes de formation externes	54
De nombreux dispositifs de formation sous-mobilisés par les entreprises	56
03. QUELLES SONT LES ATTENTES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE FORMATION	61
Un recours à la formation insuffisant dans les TPE-PME	62
Au-delà des aspects financiers, d'importants besoins d'accompagnement	64
Des entreprises majoritairement suffisamment informées... mais de grosses disparités en fonction de la taille des entreprises.	66
Les entreprises anticipent d'importants impacts des mutations...	68
Des compétences émergentes sont priorisées par les entreprises en lien avec les mutations	70
CONCLUSION	73
ANNEXES	77
RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE	80

Dans la même collection :



**#1 Immersions en entreprise :
une école des compétences humaines**
Enquête et pistes d'amélioration des stages
et immersion en entreprise
Novembre 2024



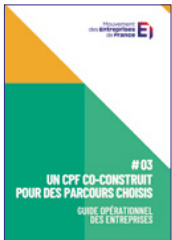
En scannant le QR code, retrouvez
le fichier numérique de ce numéro.



**#2 Un jeune bien orienté,
un succès pour tous**
14 propositions sur l'orientation scolaire :
Rapprocher aspirations des jeunes et
besoins des entreprises.
Mars 2025



En scannant le QR code, retrouvez
le fichier numérique de ce numéro.



**#3 Un CPF co-construit
pour des parcours choisis**
Guide opérationnel des entreprises.
Septembre 2025



En scannant le QR code, retrouvez
le fichier numérique de ce numéro.



ÉDITO



PATRICK MARTIN

Président du Mouvement
des Entreprises De France

Dans un monde en perpétuelle transformation — qu'elle soit écologique, numérique, démographique ou géopolitique — la capacité des entreprises à s'adapter et à innover repose sur un outil stratégique fondamental : **les compétences**. Le récent rapport Draghi sur la compétitivité européenne le décrit parfaitement : la formation professionnelle et le développement des compétences pour adapter la main-d'œuvre aux besoins de la productivité européenne est **l'axe majeur des politiques sociales**.

Nous devons toutefois nous interroger. Est-ce que les politiques de formation des entreprises répondent aujourd'hui aux enjeux liés à la compétence ? C'est pour y répondre, et mieux définir les besoins de notre économie en matière de formation, que le MEDEF publie ce Baromètre « Entreprises & Formation 2025 ». Élaboré auprès d'un large panel d'entreprises, il dresse un constat lucide et sans détour : la formation professionnelle est à un tournant. Trop souvent perçue comme une dépense contrainte ou une obligation réglementaire, elle doit désormais être pleinement reconnue comme **le levier de performance, de compétitivité et de durabilité**.

Former, c'est gagner en agilité. Face à l'obsolescence accélérée des savoirs et à la pénurie persistante de talents, développer les compétences, c'est permettre à l'entreprise de répondre à ses défis immédiats, mais aussi d'anticiper les métiers de demain. C'est assurer l'employabilité durable de ses collaborateurs et sécuriser ses savoir-faire dans un contexte de transformation rapide.

Former, c'est renforcer la compétitivité. Une stratégie formation bien pensée, alignée sur les enjeux opérationnels et stratégiques, permet d'augmenter l'efficacité, d'innover dans les pratiques managériales et de fidéliser les talents. Les entreprises qui investissent dans la montée en compétences de leurs équipes sont aussi celles qui se démarquent par leur résilience et leur capacité d'adaptation.

Former, c'est contribuer à une économie durable et prospère. En intégrant les impératifs de transition écologique, les nouveaux rapports au travail, ou encore la montée en puissance de l'intelligence artificielle, la formation devient un outil puissant de transformation. Elle doit s'inscrire dans une logique de co-construction, au plus près des besoins du terrain, des parcours professionnels et des évolutions sectorielles.

Ce Baromètre rappelle aussi l'impératif d'outiller davantage les TPE-PME, de simplifier l'accès aux dispositifs, et de mieux évaluer l'impact de la formation pour **passer d'une logique de moyens à une logique de résultats**. Car la formation n'est pas une fin en soi. Il faut en mesurer l'impact sur le travail et sur les résultats de l'entreprise.

Au MEDEF, nous inscrivons cet investissement dans les compétences dans le long terme. Nous sommes convaincus, et le baromètre vient le confirmer, que former, ce n'est pas seulement s'adapter, **c'est se donner les moyens d'exceller dans la durée**.

INTRODUCTION

Contexte général de la formation professionnelle en France

Souvent stratégique pour l'employeur et parfois obligatoire, la formation professionnelle en France a toujours été considérée comme un pilier essentiel des politiques publiques de l'emploi. Pour faire face à des besoins économiques et sociaux en constante mutation, **les réformes se sont succédées**, avec une nette accélération au cours de ces quinze dernières années. Cela a eu pour conséquence une multiplication des normes, référentiels et réglementations, nés d'une nouvelle loi tous les 3 à 5 ans venant modifier régulièrement les conditions d'application des politiques de formation, notamment dans les entreprises.

Si cela a eu pour effet de considérablement la développer lors des dernières décennies, la formation professionnelle souffre de cette instabilité chronique : complexité des dispositifs, évolution permanente des modes de financement, profusion d'offres et de prestataires sur un marché peu lisible, manque d'outillage RH et de moyens en ingénierie, faible capacité à évaluer les résultats des actions, trop faible connexion à la réalité du travail, etc.

Pour bien comprendre son lien avec les enjeux de compétences et de performance, il est important de distinguer trois types de finalités pour la formation professionnelle :

- **La première est celle d'une qualification initiale**, c'est-à-dire de l'acquisition d'un diplôme par un apprentissage de savoirs et de savoir-faire, permettant d'accéder à l'emploi sur un métier,
- **La deuxième est celle du développement des compétences**, c'est-à-dire de la capacité d'exercer positivement son activité professionnelle dans un milieu professionnel,
- Enfin, la troisième dimension est, conformément aux enjeux de l'économie complexe et mouvante de notre époque, **celle du maintien de l'employabilité**, via une mobilité ou une reconversion professionnelle.

La loi de 2014, une réforme fondatrice ambitieuse aux effets structurants

Dans toutes leurs dimensions, la qualification, les compétences et l'employabilité ont pour objectif de renforcer à la fois la performance individuelle et la performance collective en situation de travail. Les politiques, dispositifs et pratiques de formation doivent donc permettre d'articuler efficacement ces enjeux, au sein d'organisations en constante évolution, en :

- Incluant de nouvelles formes de travail et de rapport au travail,
- S'adaptant à des contextes réglementaires et légaux mouvants et complexes,
- Intégrant pleinement le digital et l'apprentissage en situation de travail dans les processus de formation
- Recherchant l'efficacité et l'optimisation permanente des financements,
- Développant des pratiques plus frugales ou responsables en réponse aux enjeux environnementaux.

Certaines lois ont apporté des ajustements techniques, quand d'autres, comme la loi de 2014 et surtout celle « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018, ont opéré de véritables réformes structurelles. Elles ont profondément **changé le paysage de la formation professionnelle**. Par exemple le passage du « plan de formation » au « plan de développement des compétences » n'a pas bouleversé les pratiques, mais il a introduit un nouveau cadre pour la fonction formation en entreprise.

Les principales dispositions et ambitions des lois de 2014 et 2018

La loi de 2014, une réforme fondatrice aux effets structurants

- La loi de 2014 a posé les bases d'une réforme ambitieuse de la formation professionnelle, articulée autour de **sept grands objectifs**. Elle visait à **mieux orienter les financements**, en ciblant les publics les plus fragiles comme les demandeurs d'emploi ou les PME, et à **simplifier l'accès à la formation** en rendant chaque salarié acteur de son parcours. Cela s'est concrétisé par la création du **Compte Personnel de Formation (CPF)**, du **Conseil en Évolution Professionnelle (CEP)** et de **l'entretien professionnel**. La loi a aussi **reconnu la diversité des modalités pédagogiques**, notamment la formation à distance.
- Elle a introduit un changement de logique en **remplaçant certaines obligations fiscales par des obligations sociales**, déplaçant la responsabilité des entreprises à financer vers le développement de **l'employabilité** de leurs salariés. Elle a également instauré un **financement différencié selon la taille des entreprises**, **simplifié la gouvernance** du système (nouvelles missions pour les OPCA et le FPSPP, implication renforcée des comités paritaires) et **consolidé le rôle des partenaires sociaux** dans l'entreprise, notamment via la négociation sur la **GPEC et la Base de Données Unique**.

La loi de 2018 a permis une refondation du système de formation autour de 6 priorités

Si cette loi n'a pas entraîné de transformations immédiates dans les politiques de formation des entreprises, elle a toutefois **introduit des principes structurants**. Ceux-ci ont été renforcés par la réforme de 2018, notamment :

- la **contribution des entreprises à des enjeux sociétaux**,
- le passage d'une **obligation de financement** à une **obligation d'employabilité**,
- la **reconnaissance élargie des modalités de formation**,
- le **développement de nouveaux droits pour les salariés**,
- un **lien plus étroit entre GPEC et formation**.

La loi de 2018 : refondation du système de formation autour de six priorités

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », adoptée en 2018, visait à moderniser en profondeur le système de formation professionnelle à travers **six objectifs majeurs** :

1. **Rénover la gouvernance du système** : la loi a remplacé les **20 OPCA** (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) par des **11 OPCO** (Opérateur de Compétences), pour accompagner les branches et les entreprises dans une logique sectorielle. Elle a instauré **France Compétences** comme instance nationale de régulation, de financement et de pilotage, et confié aux **associations Transitions Pro** la gestion du projet de transition professionnelle (ex-CIF).
2. **Faciliter l'accès aux droits individuels à la formation** : le **Compte Personnel de Formation (CPF)** a été monétisé (converti en euros), et la plateforme **Mon Compte Formation** a été lancée pour permettre un accès direct, simplifié et autonome aux formations. Le **Conseil en Évolution Professionnelle (CEP)** a été réorganisé pour renforcer son efficacité.
3. **Renforcer l'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi** : via **Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)**, l'État a engagé des moyens inédits pour former prioritairement les **demandeurs d'emploi les moins qualifiés**, en particulier les jeunes et les personnes peu ou pas diplômées.
4. **Développer massivement l'alternance** : l'apprentissage a été **libéralisé** (ouverture du marché à de nouveaux opérateurs, simplification des règles) et **adapté aux besoins des entreprises**, notamment via une réforme du financement et une implication accrue des branches professionnelles.
5. **Encourager l'investissement des entreprises dans les compétences** : l'introduction d'une **contribution unique à la formation** a simplifié le financement. L'objectif était aussi de responsabiliser les entreprises sur la montée en compétences, en lien avec les enjeux d'employabilité.

Une rupture historique avec un risque de contraction de l'investissement formation

Le développement de l'apprentissage : le marqueur fort de la loi de 2018

6. **Renforcer la qualité et la transparence de l'offre de formation** : la loi a instauré la **certification Qualiopi**, obligatoire pour accéder aux financements publics ou mutualisés, et orienté les financements vers les **formations certifiantes ou qualifiantes**, en lien avec les besoins du marché du travail.

Quels ont été les impacts principaux de ces deux lois sur les politiques et pratiques de formation en entreprise ?

Si la loi de 2018 s'est traduite par des évolutions considérables du système de formation professionnelle en France, **elle ne s'est pas matérialisée par des évolutions de pratiques à la hauteur des attendus dans les entreprises**.

Cinq dimensions méritent toutefois d'être analysées :

> Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats :

Les obligations réglementaires en matière de formation ont évolué : réaliser les entretiens professionnels tous les deux ans, permettre à tous les collaborateurs d'avoir accès à une formation non obligatoire tous les 6 ans, s'acquitter de la Contribution Unique à la Formation Professionnelle et à l'Alternance (CUFPA), faire vivre les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel, voire les négociations, selon la taille de l'entreprise.

L'employeur a une obligation générale de former ses salariés, de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi et de s'assurer de l'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi.

Le fait de s'être acquitté de sa contribution formation ne signifie donc pas pour un employeur qu'il est à jour de son obligation générale de formation. Ce principe, déjà introduit par la loi de 2014, est censé introduire une logique de résultats plus que de moyens et faire sortir la formation d'une logique quantitative pour aller vers une obligation qualitative de résultat.

> La redéfinition du périmètre de l'action de formation et des indicateurs de l'investissement formation

Une des nouveautés majeures introduite par la loi de septembre 2018 est l'élargissement de la notion d'action de formation dans le code du travail. L'action de formation se définit désormais comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être conduite en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail. Cela signifie concrètement que l'on sort d'une vision presque exclusivement centrée sur le « stage » et les formats présentiels pour intégrer dans des parcours des modalités multiples dont il appartient aux entreprises de définir le périmètre et les limites en lien avec les partenaires sociaux.

Si les entreprises ont investi largement cette possibilité de diversification des modalités de formation avec un recours massif à la digitalisation par exemple, on ne peut pas dire que le passage du plan de formation au plan de développement des compétences se soit traduit par une forte évolution des pratiques. Les formations en situation de travail (à différencier des formations informelles) ont connu un

début timide, les entreprises ayant rarement redéfini cette notion « d'actif au service du développement des compétences » en en délimitant les contours et règles. Si la loi de 2018 a remis l'ingénierie de formation au centre des enjeux, il existe encore une forte marge de progression pour faire évoluer les pratiques et les représentations et proposer des modules ou parcours hybrides, riches et attrayants mobilisant et conjuguant efficacement des modalités très variées.

Cette diversification des modalités a aussi généré de nouvelles complexités pour les entreprises :

Concevoir, piloter, déployer, évaluer des dispositifs de formation pluriels plus complexes tout en s'appuyant sur les fondamentaux de l'andragogie et en maîtrisant les nouvelles équations économiques de ces dispositifs hybrides.

Réinventer les indicateurs formation et règles de reporting pour mesurer l'investissement formation réel de l'entreprise : quel périmètre ? Comment tracer les différentes modalités ? Comment en assurer un reporting à la fois faible et juste ?

> Le développement de l'alternance et de l'apprentissage

La loi de 2018 a opéré un véritable « **big bang** » de l'apprentissage en ouvrant et facilitant la possibilité de créer des CFA, en faisant évoluer les financements et modèles économiques, en élargissant l'accès aux contrats en alternance, en proposant des aides à l'embauche d'alternants, etc., tout en maintenant la Contribution Supplémentaire à l'Alternance pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés employant dans leurs effectifs moins de 5 % de contrats favorisant l'insertion. **Les politiques et stratégies d'alternance des entreprises se sont ainsi considérablement étoffées** en réponse notamment à leurs difficultés de recrutement en renforçant leurs liens avec les CFA ou en créant des CFA d'entreprises (dans les murs ou hors les murs) visant différentes natures d'objectifs.

Le développement de l'apprentissage est un marqueur fort de la loi de 2018. Cela a permis aux entreprises de renforcer la part des dispositifs en alternance dans le recrutement de jeunes collaborateurs, de construire en collaboration avec les CFA des parcours de formation répondant plus précisément à leurs attentes ou encore de mieux articuler apprentissage théorique et mise en application professionnelle.

> Vers des nouveaux accords employeurs/salariés

La mise en place du CPF, sa monétisation, la désintermédiation et le déploiement d'une place de marché en ligne (www.moncompteformation.gouv.fr) ont permis de développer les usages des droits individuels à la formation dans des proportions sans comparaison avec les initiatives précédentes (DIF en 2004 et CPF en heures en 2014).

Malgré ce succès en volume, les constats doivent être tempérés. Les principales formations financées sont à peu près toujours les mêmes que dans le cadre antérieur auxquelles se sont rajoutés les permis de conduire, les CACES (certificats d'aptitude à la conduite d'engins spécialisés), les formations à la création et à la reprise d'une entreprise (ACRE), la VAE. **Si le développement quantitatif peut être salué, on est encore loin de la « société des compétences » annoncée** et

d'un CPF permettant à chacun de financer ou de co-financer des formations pour évoluer professionnellement ou changer de métier.

Le deuxième axe d'amélioration concerne le très faible nombre de politiques et de pratiques d'abondement mises en place à ce jour dans les entreprises ou les branches professionnelles : la complexité pour mettre en œuvre des abondements collectifs ou le manque de visibilité sur les parcours abondés des salariés n'ont pas incité les entreprises à signer des accords ou créer des « catalogues » ou des « offres CPF ». **Les abondements des entreprises en 2023 représentaient uniquement 1% des montants financés au titre du CPF.**

Le développement des pratiques d'abondement par les entreprises, les branches ou les collectivités territoriales est pourtant essentiel pour donner toute sa portée au CPF. C'est aujourd'hui le principal levier permettant d'articuler le financement du CPF avec l'investissement formation de l'entreprise, en finançant des parcours utiles à la fois pour l'organisation et pour les salariés. La mise en place, depuis le 1er janvier 2025, d'une participation forfaitaire obligatoire de 102,23 € en cas d'utilisation autonome du CPF et l'évolution des systèmes d'information de la Caisse des Dépôts devaient encourager le dialogue entre l'entreprise et le salarié ainsi que renforcer les logiques de co-investissement.

La formation : une pratique et des dépenses déjà bien ancrées en France...

Ces deux réformes ont donc entraîné de profonds changements dans le rapport des entreprises et des individus à la formation professionnelle. Elles avaient notamment pour objectif de mieux orienter les dépenses formation des entreprises qui sont depuis plusieurs décennies régies par la loi et bien ancrées dans les pratiques.

Ainsi, selon l'Enquête Formation Employeur – annuelle (EFE-a), **les entreprises françaises sont parmi celles, en Europe, qui ont les pratiques de formation les plus développées**. En 2023, les dépenses nettes au titre de la formation des entreprises et associations du secteur privé s'élèvent à 25 milliards d'euros (données provisoires), soit 45% des 55,3 milliards d'euros (Mds€) représentant les dépenses totales consacrées à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage en France :

- Les dépenses directes atteignent 15,2 Md€, soit 59 % de l'ensemble des dépenses déclarées par les entreprises. Ces dépenses directes des employeurs correspondent à l'ensemble des coûts induits par les formations dispensées en interne ou via l'achat de formations directement auprès d'organismes de formation : coûts pédagogiques, frais annexes (transport, hébergement, restauration) et bien évidemment, la rémunération des salariés en formation.
- Les dépenses intermédiées représentent, 10,5 Md€, soit 41 % du total. Ces dépenses intermédiées correspondent aux paiements effectués par les employeurs au titre de leurs contributions obligatoires (légales et conventionnelles) ou de versements volontaires à l'opérateur de compétences (OPCO) dont ils dépendent.

On constate cependant de forts écarts de pratiques entre les grandes et les petites entreprises, en effet les taux d'accès à la formation et les taux de participation financière augmentant avec leur taille. Si toutes les entreprises sont tenues à l'obligation de maintenir l'employabilité de leurs salariés (L. 6321-1 du Code du Travail), on observe, malgré les réformes successives, un taux d'accès à la formation dans les entreprises de moins de 50 salariés 3 fois inférieur aux taux d'accès des entreprises de plus de 1000 salariés (20 % vs 61 %). Les taux de participation financière vont eux de 2,2 % de la masse salariale pour les structures de moins de 50 salariés à 5,8 % pour celles de 1 000 salariés ou plus.

... Qui ne suffisent pas à résoudre un déficit de compétitivité partagé au niveau européen

Malgré ces investissements considérables, la France souffre depuis plusieurs années d'un décrochage en matière de compétitivité que la formation professionnelle n'a pas endigué. Les réformes de 2014 et 2018 avaient justement pour objectif de mettre celle-ci au service de l'émancipation des individus et de la performance des entreprises dans un contexte économique toujours plus concurrentiel. Les récents rapports de Mario Draghi et Enrico Letta¹ posent à ce titre un diagnostic sans appel : le Vieux continent connaît une panne de croissance et un déficit d'innovation depuis vingt ans.

Ils démontrent également que le développement des compétences est un enjeu clé de la compétitivité européenne. Il constitue un levier essentiel pour assurer la performance et l'agilité des entreprises, ainsi que l'employabilité durable des collaborateurs. Dans un monde en pleine mutation, marqué par des changements rapides et multiples — environnementaux, énergétiques, numériques, démographiques, sociétaux, politiques et géopolitiques — renforcer les compétences est indispensable pour accompagner toutes ces transitions.

Les entreprises sont ainsi confrontées à quatre difficultés majeures, que les réformes de 2014 et 2018 devaient résoudre :

- **Gagner la « guerre des talents »** en arrivant à attirer, recruter et fidéliser les collaborateurs dont elles ont besoin alors que le manque de main d'œuvre qualifiée ou l'inadéquation des compétences des candidats arrivent en tête des difficultés rencontrées lors des recrutements,
- Faire face à une **obsolescence des compétences** des salariés de plus en plus rapide pour maintenir leur compétitivité. Une étude de l'OCDE souligne qu'une compétence technique a une « durée de vie » de 2 ans aujourd'hui contre près de 20 ans à la fin des années 80,
- **Accompagner les parcours et les évolutions professionnelles**, pour bâtir l'entreprise de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui et accompagner les transitions et transformations
- **Sécuriser et transmettre les savoir-faire critiques**, entre les générations notamment, pour garantir pérennité et performance.

¹[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/fr/document/EPRS_ATA\(2024\)762457](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/fr/document/EPRS_ATA(2024)762457)

² OCDE. (2017). Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2017 : Les effets de la technologie sur l'emploi et les compétences. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2017-fr

Évaluer la formation et quantifier, le retour sur investissement reste un exercice délicat voire complexe

La formation : un levier, de performance et de compétitivité à mesurer et objectiver

La formation est ainsi perçue comme un levier puissant du développement des compétences, de la stratégie et de la performance des entreprises. Le « **retour sur investissement formation** » est une expression consacrée, notamment depuis les travaux de Bernard Masingue et Gilles Hauser¹ à la fin des années 80. Il est cependant toujours aussi difficile de mesurer ou quantifier la contribution réelle de la formation, les seuls indicateurs de performance disponibles dans les entreprises comme au niveau macro-économique relevant d'indicateurs d'activité (taux d'accès, nombre d'heures réalisées, niveaux de dépenses, ...) ou de satisfaction.

Il est d'ailleurs à noter à cet égard que nous manquons aujourd'hui cruellement de données quantitatives et qualitatives en matière de formation professionnelle des salariés, et donc d'éléments de comparaison pour les entreprises. Les sources d'informations sont fragmentées et en l'absence de données fiscales depuis la loi de 2014, il est très complexe d'avoir des informations fiables sur l'investissement réel des entreprises, au-delà de leur obligation légale.

Évaluer la formation est un exercice délicat, car elle repose sur une chaîne de valeur complexe et une co-production, ce qui rend difficile de mesurer son seul impact. Pourtant, l'absence de liens clairs et mesurables avec la compétitivité ou la performance freine sans doute le développement de pratiques de formation plus ambitieuses et efficaces dans les entreprises.

La formation a longtemps été portée par une logique « sociale » et vécue comme une dépense obligatoire. Elle est aujourd'hui dans les entreprises un levier puissant au service du développement des compétences et donc de la performance individuelle et collective. **La formation n'a donc de sens que par les résultats qu'elle permet** et même si l'on ne peut pas parler d'investissement au sens comptable du terme (les compétences étant détenues par le salarié et non par l'entreprise), il est nécessaire comme le montrera ce baromètre de pouvoir rendre compte du bénéfice formation et d'objectiver ses effets tangibles.

Cette dimension est d'autant plus importante que plusieurs rapports récents² interrogent l'efficacité des investissements massifs en formation professionnelle, notamment dans l'apprentissage et la formation des demandeurs d'emploi. Le contexte économique actuel pourrait de plus fragiliser aussi bien les dépenses publiques que l'investissement des entreprises dans la formation.

Afin de pallier le manque de données, mieux cerner les pratiques et perceptions des entreprises en matière de formation, et questionner le lien entre formation et performance, le MEDEF a lancé ce baromètre. Cette initiative s'inscrit dans un contexte où les compétences représentent plus que jamais un levier stratégique de compétitivité et de croissance économique.

¹L'Investissement formation / Gilles Hauser, Bernard Masingue, Ed. d'Organisation. Paris - 1985

² Caisse des Dépôts, IGAS.

MÉTHODOLOGIE

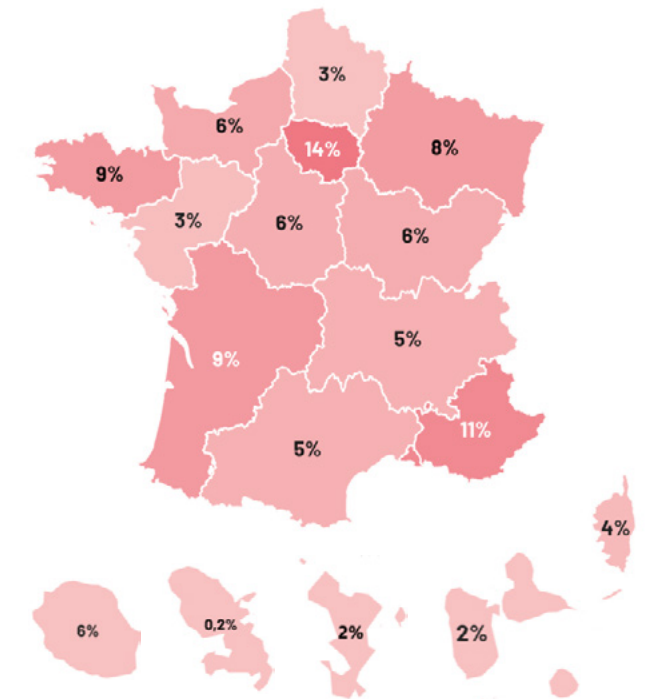
Un questionnaire en ligne a été administré auprès **d'entreprises issues des différents réseaux adhérents au MEDEF**. Le recueil des données de l'enquête quantitative s'est faite lors des derniers mois de 2024. Les cibles ayant été interrogées dans le cadre de cette étude comptent **841 entreprises françaises**, localisées en **métropole et dans les territoires ultramarins**, représentatives du tissu économique français. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas après stratification par région, par secteur d'activité et par tranche d'effectif par le cabinet Paradoxes.



841 entreprises ont répondu à l'enquête

316 659 SALARIÉS

couverts par l'enquête dont 67 926 salariés formés

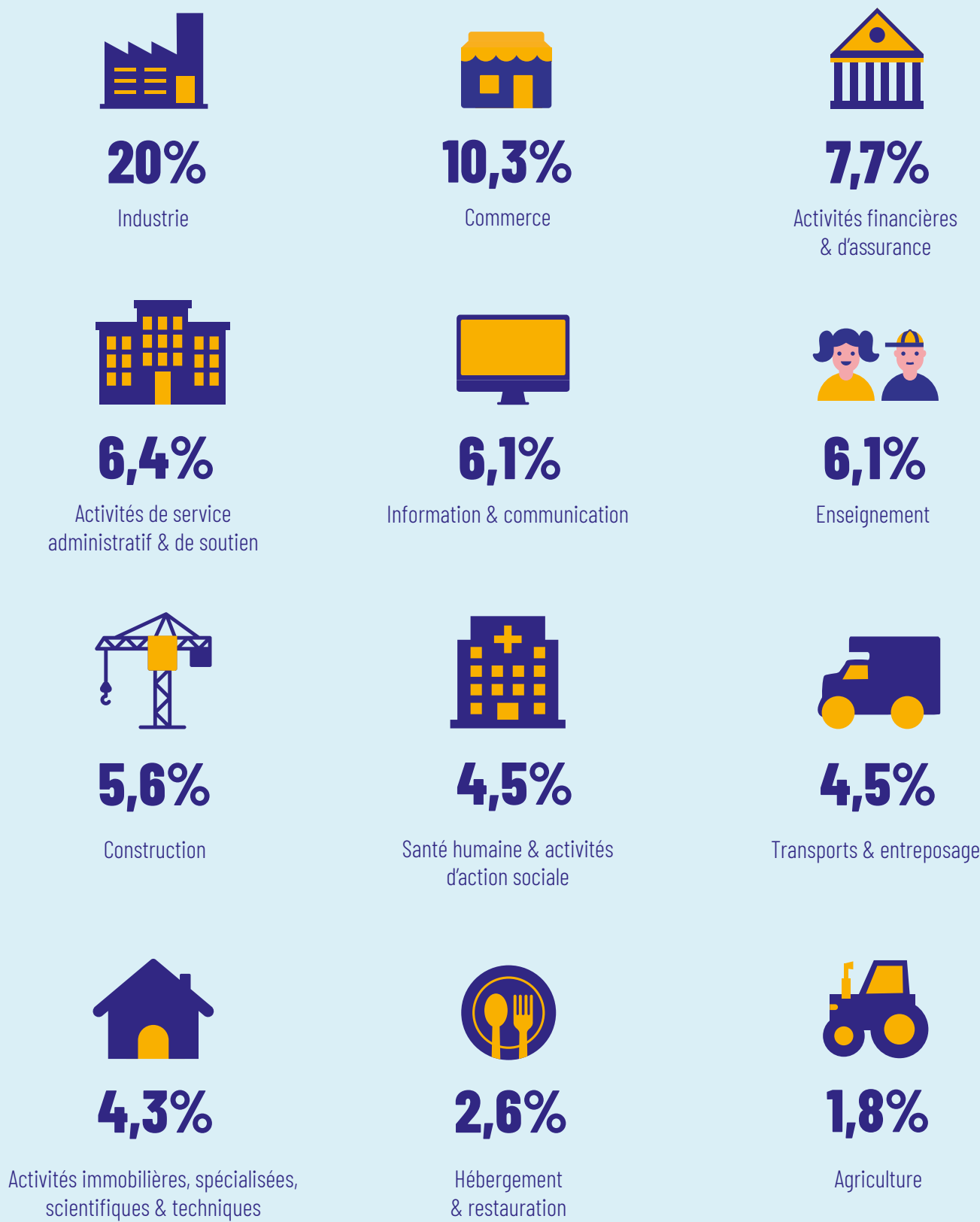


17 Régions représentées dont 4 DROM

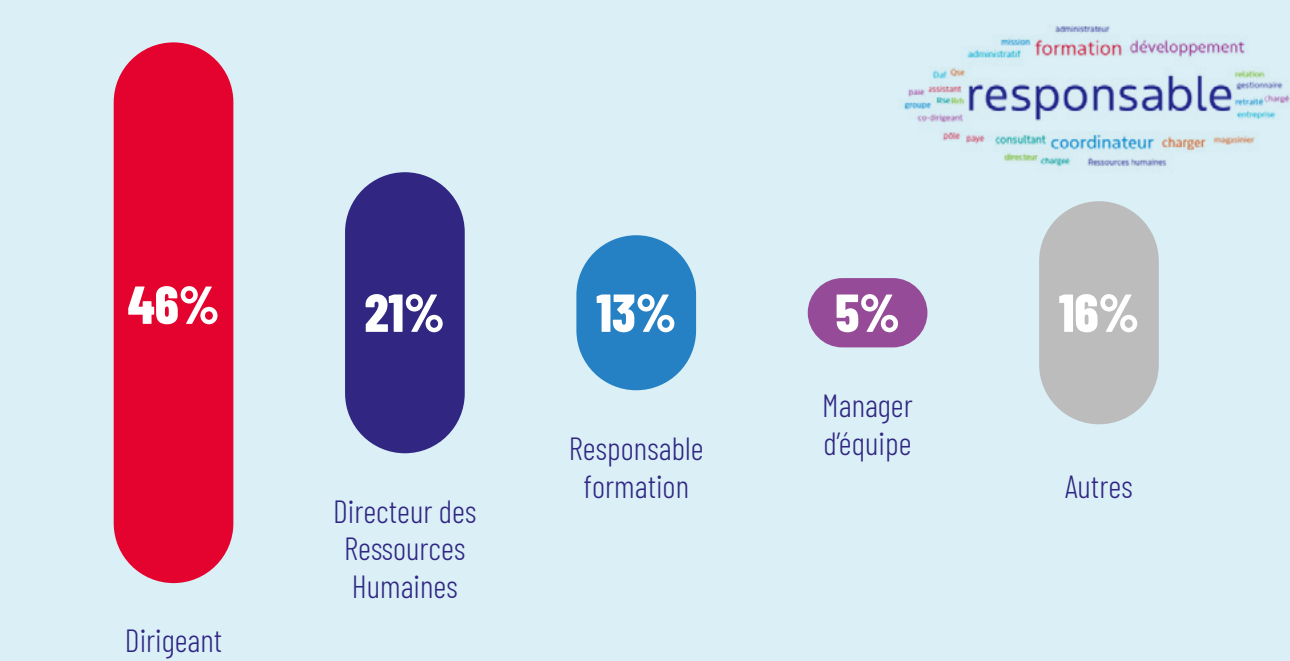
Au sein de l'échantillon, **une campagne d'entretiens qualitatifs a également été menée auprès de 47 professionnels** occupant des postes de direction et / ou des acteurs décisionnels en matière de formation professionnelle, représentant la diversité des acteurs et des entreprises.

Profil des répondants

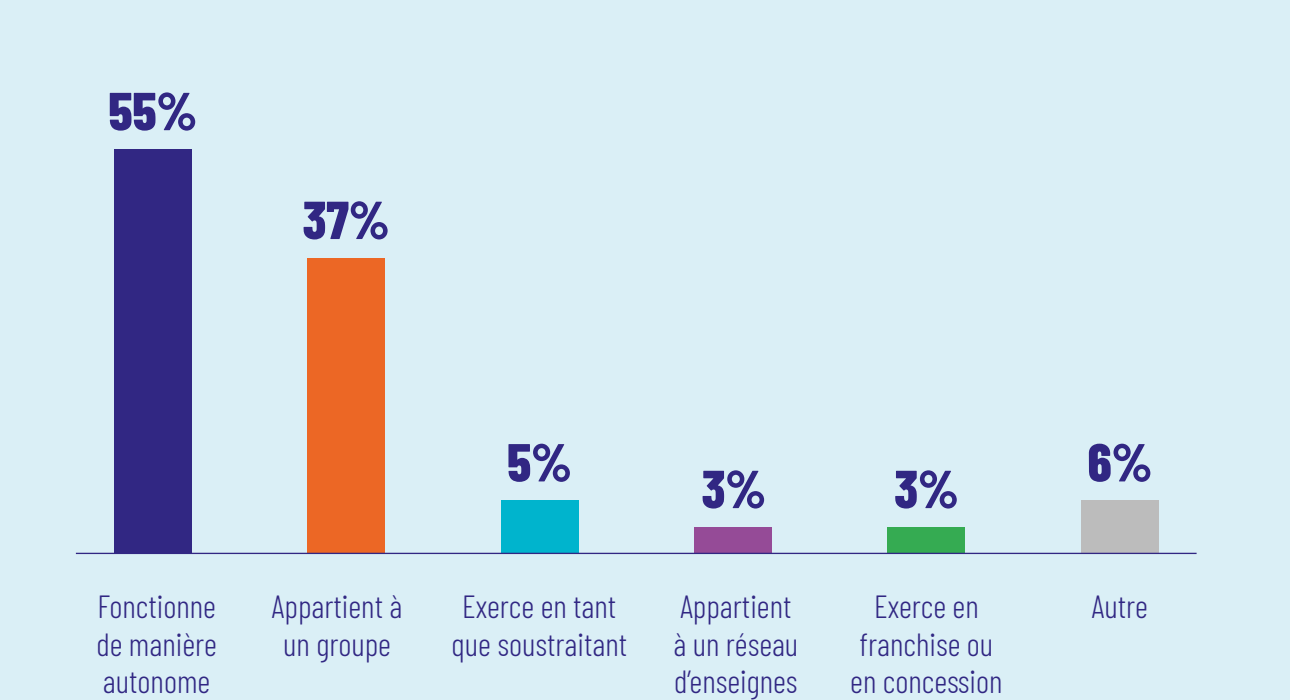
Le secteur d'activité des entreprises répondantes*



La fonction du répondant



Fonctionnement des entreprises

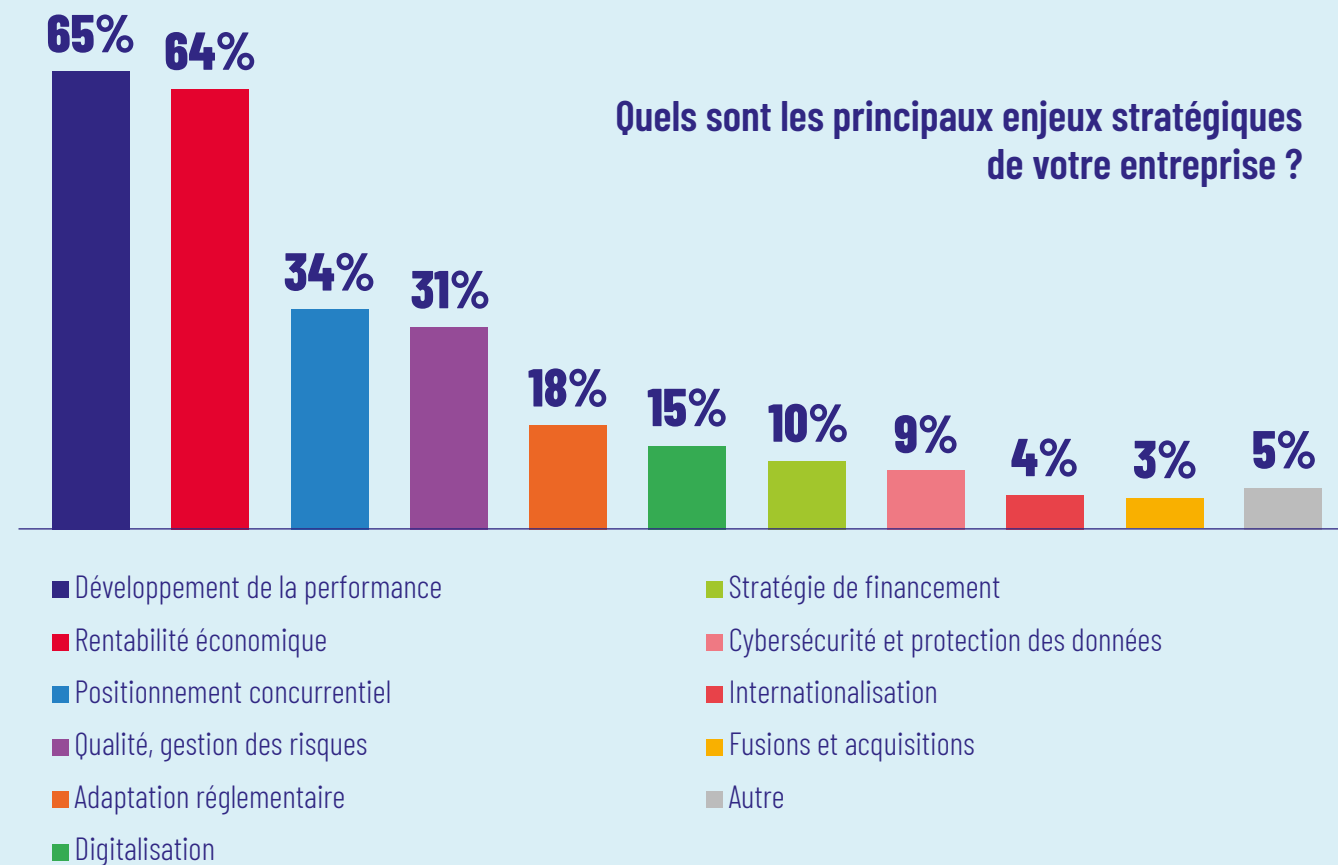


A woman with dark hair, wearing a green top and a necklace, stands and smiles while talking to two colleagues seated at a table. The colleagues are a man in a light blue shirt and a woman in a white polka-dot shirt. They are in a modern office with large windows. A large blue diagonal graphic is on the right side of the image.

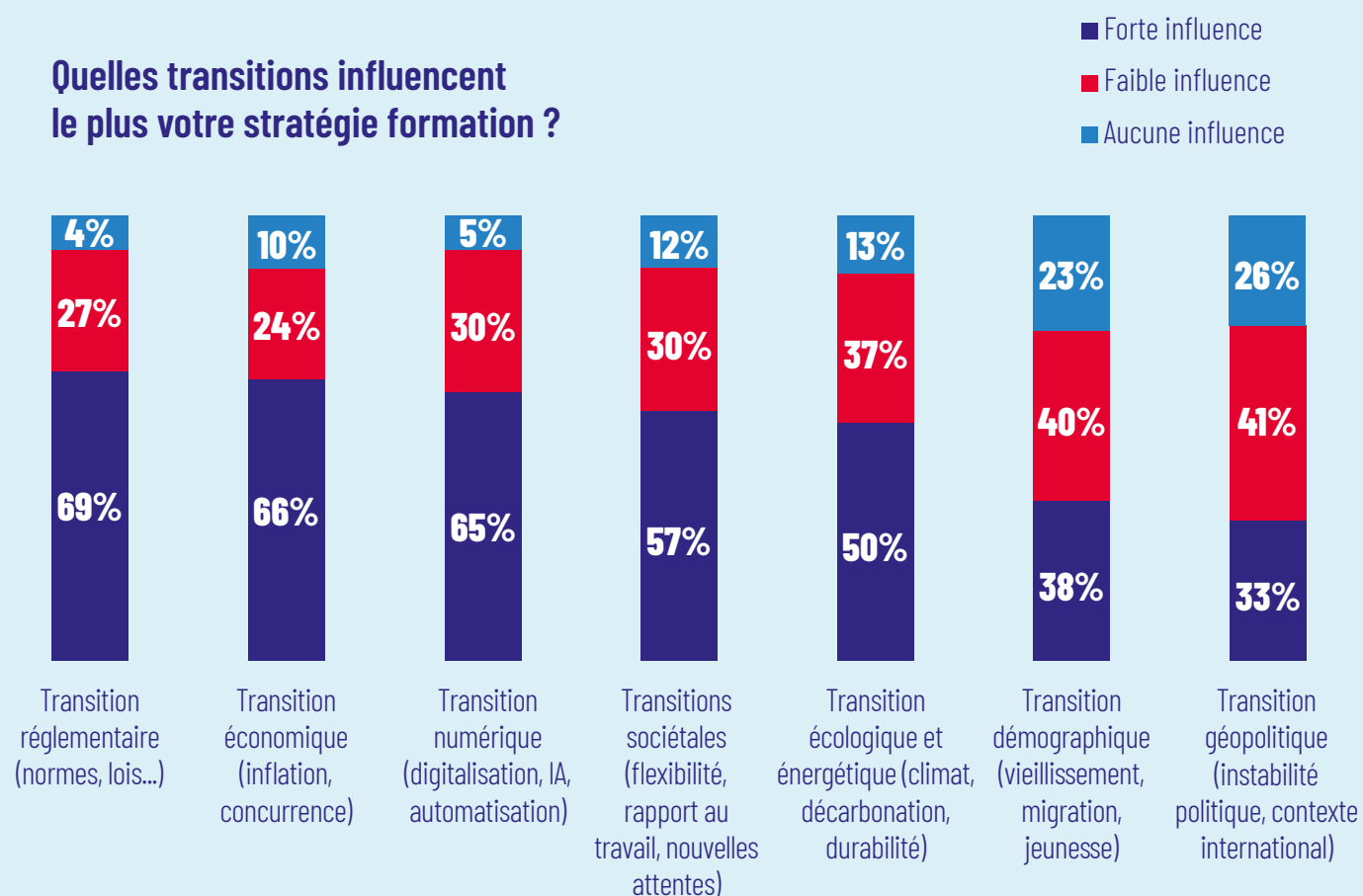
01

LA FORMATION : UN INVESTISSEMENT AU SERVICE DE LA STRATÉGIE ?

La formation : un enjeu de performance percuté par les évolutions réglementaires



Quelles transitions influencent le plus votre stratégie formation ?



Répondre aux enjeux compétences d'aujourd'hui ... tout en anticipant ceux de demain

Une politique de formation encore centrée sur les enjeux à court terme

Les résultats de l'enquête révèlent une **dissonance entre les priorités stratégiques affichées par les entreprises et les moteurs réels de leur politique de formation**. Lorsqu'on interroge les entreprises sur leurs objectifs prioritaires, la performance (65 %), la rentabilité (64 %) et la compétitivité (34 %) arrivent logiquement en tête. En revanche, la mise en conformité réglementaire (18 %) ou la digitalisation (15 %) apparaissent bien moins déterminantes. Or, ce sont précisément ces deux dimensions – transition réglementaire (69 %) et transition numérique (65 %) – qui influencent le plus fortement les politiques de formation.

Ce constat est renforcé par le **poids du court terme** dans la construction des stratégies de formation au détriment d'enjeux à plus long terme visant à anticiper et construire les compétences de demain. Les transitions écologiques et sociétales, les enjeux démographiques influencent moins les politiques de formation que les évolutions réglementaires, l'environnement économique ou le besoin de développer des compétences numériques.

Les transitions à venir, et leurs répercussions sur les métiers et les compétences, sont incontestables – qu'il s'agisse du besoin de nouvelles compétences liées aux enjeux environnementaux, ou du vieillissement de la population active. Pourtant, dans un contexte de contraintes budgétaires, lorsque tout semble prioritaire, les choix d'arbitrage privilégient souvent les impératifs de performance ou de conformité à court terme, au détriment des enjeux stratégiques perçus comme plus lointains.

La difficulté à identifier et qualifier l'**impact concret** de ces transitions sur les métiers, les activités et les compétences ainsi que leur temporalité peut aussi être un élément qui explique la difficulté à construire les réponses formations adaptées.

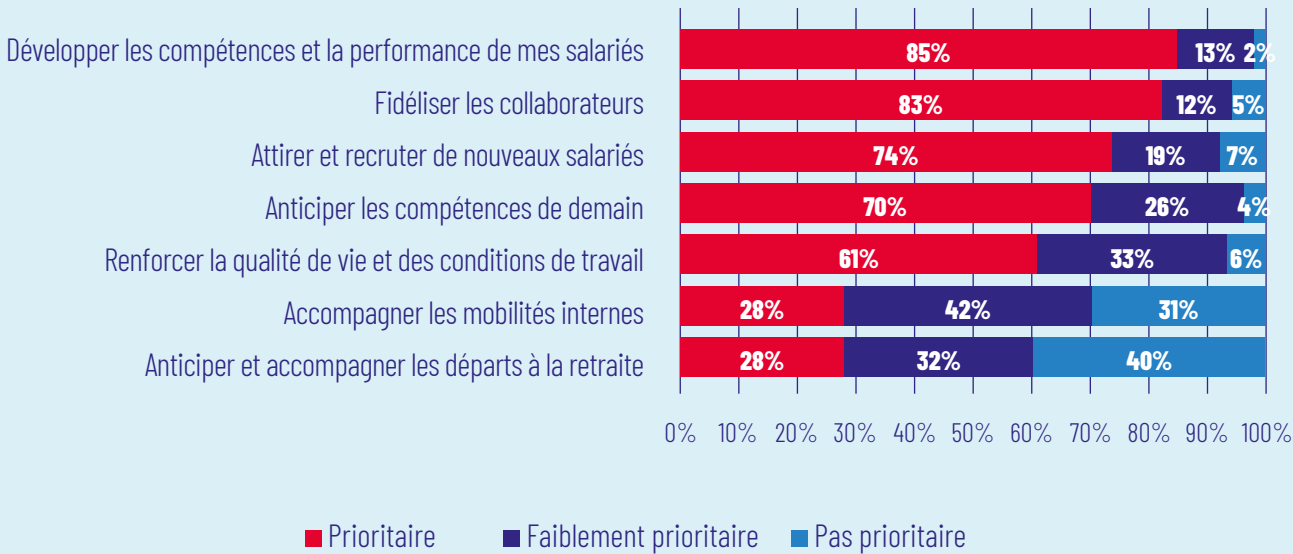
Il y a ici un enjeu de **maturité stratégique** afin de faire de la formation un outil d'anticipation des transformations, un instrument d'accompagnement des évolutions et des parcours professionnels, un levier de durabilité pour les compétences et de résilience pour les organisations ... tout en répondant aux enjeux opérationnels d'adaptation, et de performance.

¹DARES – Analyses N°12 – Que révèlent les offres d'emploi en ligne sur les besoins en compétences liées à la transition écologique ? – Mars 2025

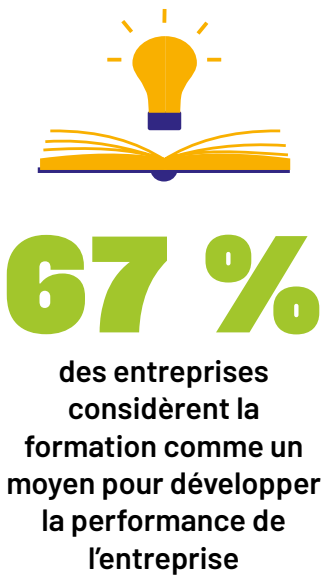
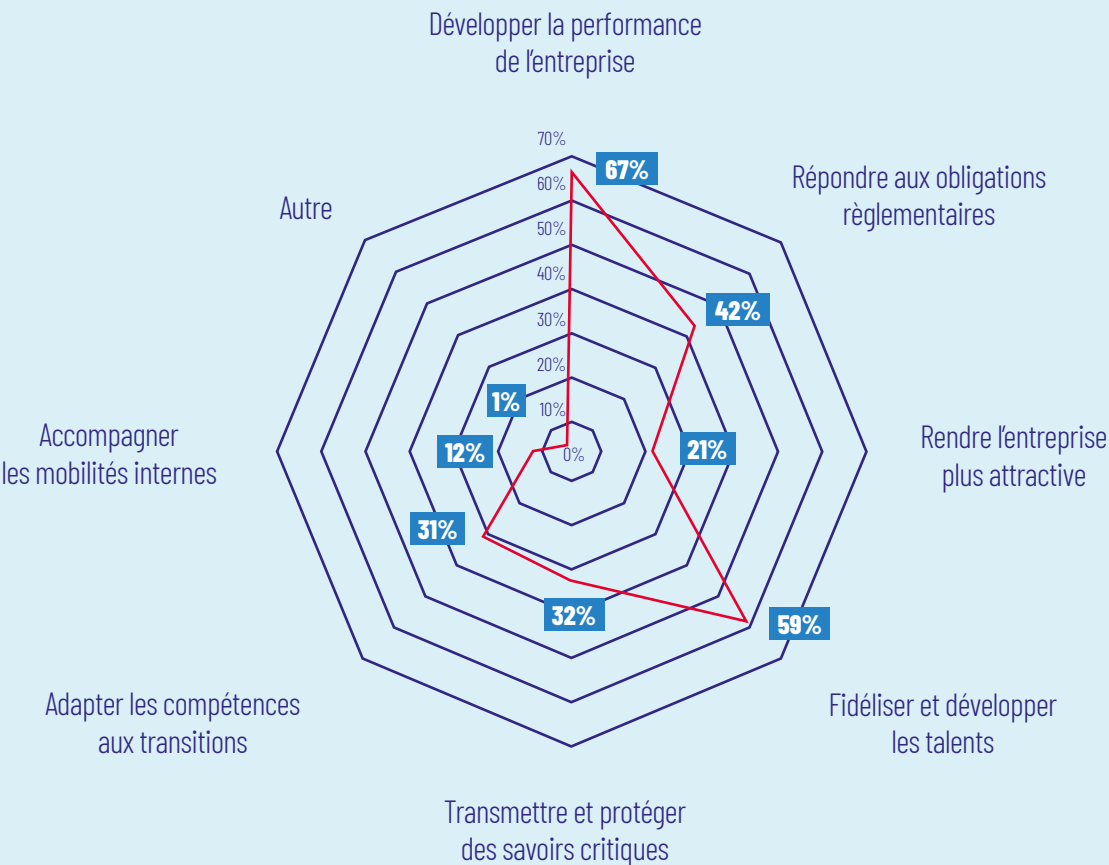
²SDES – Data Lab Environnemental – Bilan environnemental de la France – Édition 2023 – Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires – Mars 2024

Le développement de la performance de l'entreprise au coeur des enjeux RH et Formation

Quelles sont vos priorités RH actuelles ?



Quels sont les principaux enjeux de votre stratégie formation ?



Les entreprises expriment avec force leur volonté de développer les compétences pour **augmenter la performance individuelle et collective, fidéliser** les collaborateurs, renforcer leur **attractivité**, améliorer la **qualité de vie au travail**. Ces priorités traduisent parfaitement les enjeux RH des entreprises aujourd'hui.

Dans le même ordre d'idée que le besoin de « réconcilier les horloges » évoqué précédemment, les entreprises doivent à la fois répondre à ces enjeux de forte actualité tout **anticipant les compétences de demain** pour 70% des répondants.

Les priorités RH restent largement dominées par la **logique d'urgence**. Les entreprises répondent aux enjeux et difficultés du moment, plus qu'elles ne construisent une vision d'avenir. On retrouve ici un élément évoqué précédemment à savoir **le poids des enjeux de conformité**. Le plan de développement des compétences répond d'abord aux obligations réglementaires et est considéré comme l'attente prioritaire pour 42% des répondants.

Si cette logique d'urgence et cette priorisation peuvent apparaître légitimes, la très faible place accordée à l'accompagnement des mobilité internes dans les priorités RH interroge. **Seules 12% des entreprises interrogées attendent de leur système de formation qu'il accompagne ou facilite les mobilités internes**. Il y a pourtant un véritable enjeu à construire l'entreprise de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui, à préserver les savoir-faire critiques, anticiper et accompagner les départs à la retraite dans un contexte d'allongement des carrières et de départs nombreux à venir.

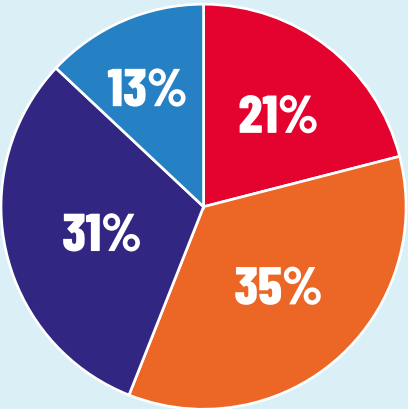
Il y a ici une forme de paradoxe dans le fait que les entreprises affichent la fidélisation comme une priorité RH (83% des répondants) que la formation soit perçue comme un moyen de fidéliser et développer les talents mais que l'accompagnement des mobilités internes ne soit pas appréhendé comme une priorité alors qu'une récente enquête réalisée par IPSOS pour le CESI montrait récemment que près de 79% considèrent qu'il est indispensable de changer régulièrement d'entreprise pour avoir un meilleur salaire et quasiment la même proportion (78%) pensent qu'il en va de même pour avoir un poste intéressant ou évoluer professionnellement.

¹ Étude réalisée en ligne du 19 avril au 7 mai auprès de 1000 individus constituant un échantillon national représentatif de la population française âgée de 18 à 28 ans.

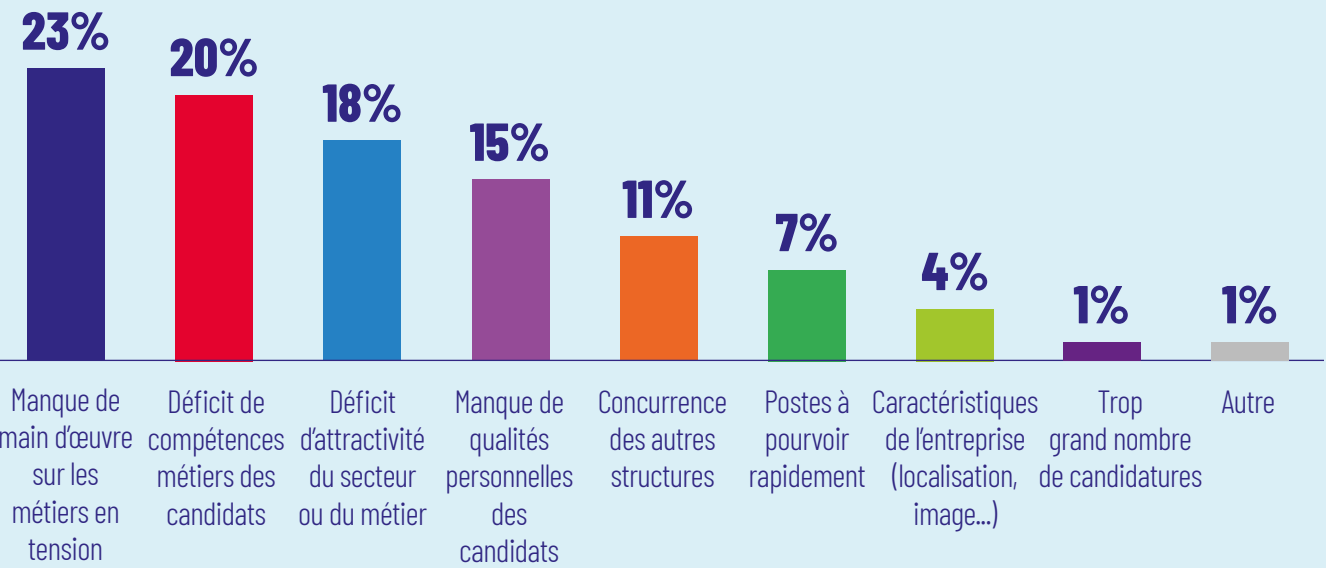
Manque de main d'œuvre et déficit de compétences
au cœur des tensions de recrutement

Actuellement, votre entreprise rencontre-t-elle
des difficultés de recrutement ?

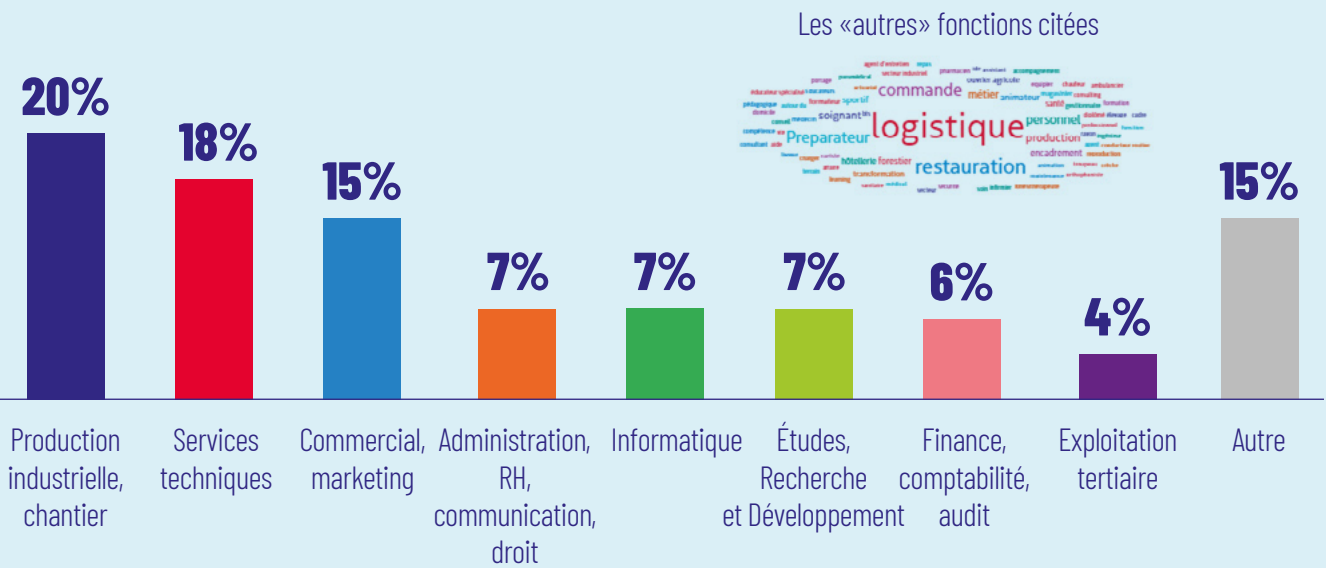
■ Très fortes ■ Fortes ■ Modérées ■ Aucune difficulté



Quelles sont les principales raisons de vos difficultés
de recrutement ?

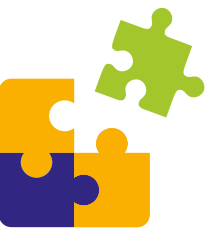


Sur quels types de fonctions ces difficultés sont-elles les plus fortes ?



2 433 015

Projets de recrutement
en 2024 d'après
l'enquête BMO 2025



50 %

des recrutements sont
jugés « difficiles » par
les employeurs en 2024
d'après l'enquête BMO
2025

Près d'une entreprise sur deux déclare rencontrer des **difficultés de recrutement**. Cette réalité s'impose à toutes les tailles d'entreprise. Elle est plus aiguë dans les TPE et les structures de taille intermédiaire.

Derrière ce constat partagé, on retrouve trois causes principales : **la pénurie de main-d'œuvre** sur les métiers en tension, le **déficit de compétences techniques** des candidats, ainsi que **le manque d'attractivité** de certains secteurs ou métiers. Ces résultats font écho aux constats établis au niveau national, où une grande partie des employeurs associent leurs difficultés à un nombre insuffisant de candidats, à des profils jugés inadéquats ou à des conditions de travail peu attractives⁴. **Ces tensions se concentrent sur des fonctions directement liées à l'activité des entreprises** : production industrielle (20 %), services techniques (18 %) mais aussi sur les fonctions commerciales (15 %), souvent soumises à un turn-over important.

Ces difficultés de recrutement sont le symptôme, souvent évoqué, d'une inadéquation entre les besoins de compétences des entreprises et les compétences détenues par les candidats. Elles résultent également d'un **décalage persistant entre l'offre de formation régionale ou nationale et les besoins réels des entreprises**, qui alimente les tensions et freine le développement de nombreuses structures.

Selon la dernière enquête BMO¹ (Besoins en Main-d'Oeuvre) qui confirme les résultats du présent baromètre, 76 % des entreprises interrogées envisagent de **former des candidats externes**. La formation est perçue comme la solution opérationnelle la plus adaptée pour combler les déficits de compétences et accueillir des personnes aux profils et compétences plus éloignés et faire face ainsi aux tensions de recrutement, devant le recours à l'interim, à l'alternance.

Derrière ce constat, deux lignes de force se dessinent. D'une part, **mieux connecter les viviers de personnes en recherche d'emploi aux besoins réels des entreprises**, en travaillant sur l'orientation, la lisibilité des métiers et l'attractivité des secteurs. D'autre part, permettre à celles et ceux qui postulent **de développer rapidement les compétences requises**, en amont ou dans les premiers mois de prise de poste. C'est précisément l'esprit de la loi pour le plein emploi², qui vise à structurer une offre d'accompagnement renforcée, personnalisée, locale et mieux coordonnée entre les acteurs des réseaux pour l'emploi.

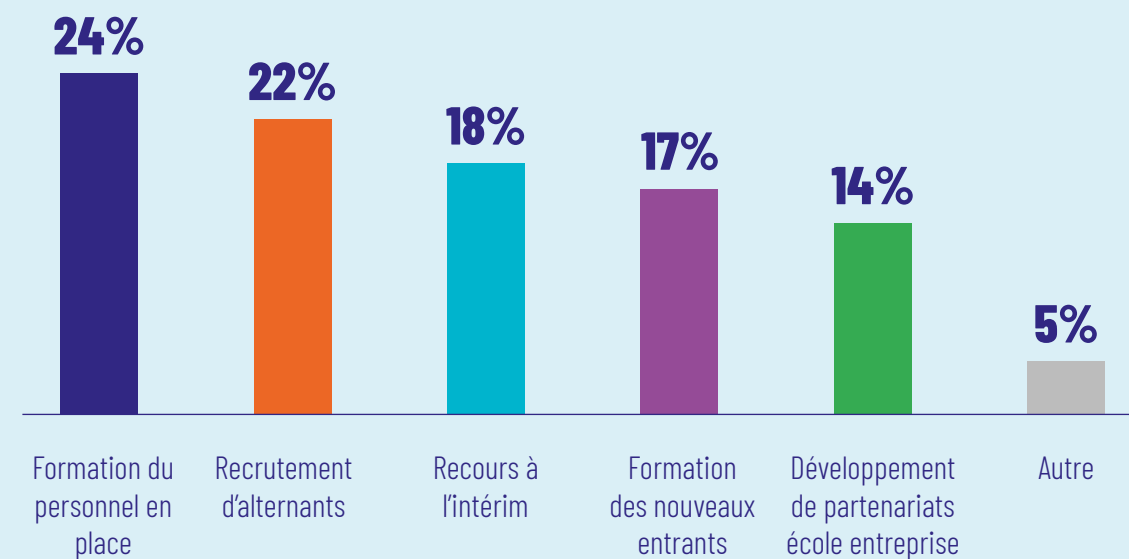
Mais pour que cette ambition se traduise dans les faits, encore faut-il que les entreprises – notamment les plus petites – puissent **activer ces leviers**. Or, les TPE sont souvent les moins bien armées pour mobiliser les dispositifs de formation, solliciter les aides existantes ou coopérer efficacement avec les acteurs de l'emploi.

¹Les besoins en main-d'oeuvre des entreprises en 2024, France Travail, Enquête BMO 2025.

²<https://travail-emploi.gouv.fr/la-loi-pour-le-plein-emploi>.

La formation, une solution adoptée par les entreprises pour pallier les difficultés de recrutement

Quelles solutions envisagez-vous pour pallier les difficultés de recrutement ?



Face à ces difficultés, quelles solutions adoptez-vous ?

	Moins de 11 salariés	11 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 999 salariés	1000 salariés et plus
Formation des nouveaux entrants	13%	29%	15%	16%	13%
Développement des partenariats école-entreprise	8%	12%	13%	18%	23%
Recrutement d'alternants	25%	22%	22%	22%	18%
Formation du personnel en place	36%	21%	23%	21%	26%
Recours à l'intérim	7%	10%	23%	19%	18%
Autre	11%	5%	5%	4%	3%

La formation des nouveaux entrants, une pratique encore à développer

Face aux difficultés de recrutement la formation apparaît donc comme une réponse à plus d'un titre :

- **La formation des salariés en poste**, c'est à dire le développement de compétences, constitue la première « parade » des entreprises mais aussi un enjeu de fidélisation (24% des répondants). On peut d'ailleurs noter que la formation du personnel en place est encore plus largement privilégiée dans les entreprises de moins de 11 salariés (36%) notamment à travers des dispositifs de tutorat ou de formation en situation de travail ce qui montre une fois de plus le besoin de faciliter et accompagner le recours à la formation dans les TPE.
- **Le développement de l'alternance et de l'apprentissage** permet pour 22% des entreprises de répondre efficacement aux difficultés de recrutement mais aussi de développer des compétences contextualisées facilitant et accélérant l'intégration des nouveaux collaborateurs (on comptait 1 042 543 contrats d'apprentissage au 31 décembre 2024 contre 436 833 au 31 décembre 2018)¹.
- La **formation des nouveaux entrants** (17%) permet enfin de combler les écarts entre compétences requises et compétences détenues par les nouveaux entrants et ainsi de diversifier les profils en recrutant des publics plus éloignés de l'emploi cible.

Même si cette dernière dimension n'intègre pas forcément toutes les pratiques relevant des parcours d'intégration ou d'onboarding, on peut toutefois s'étonner du fait que **la formation des nouveaux collaborateurs ne concerne qu'une entreprise sur six**, la phase d'intégration étant un moment-clé et indispensable pour sécuriser les recrutements et favoriser la fidélisation (près de 1 salarié sur 2 songe aujourd'hui à quitter son entreprise au cours de sa période d'essai²).

Il est à noter enfin que **les partenariats avec les écoles se développent**, notamment dans les entreprises de 1000 salariés et plus, ce qui permet d'inscrire leur stratégie dans une dynamique plus structurelle d'anticipation des besoins en compétences. Cette approche reste toutefois assez marginale à l'échelle du tissu économique, laissant de côté les petites et moyennes structures qui manquent de moyens pour engager ce type de collaboration.

« Face aux difficultés de recrutement que nous rencontrons, nous sommes obligés de former les nouveaux entrants lorsqu'on les intègre. On a un salarié opérationnel uniquement au bout de 4 mois.

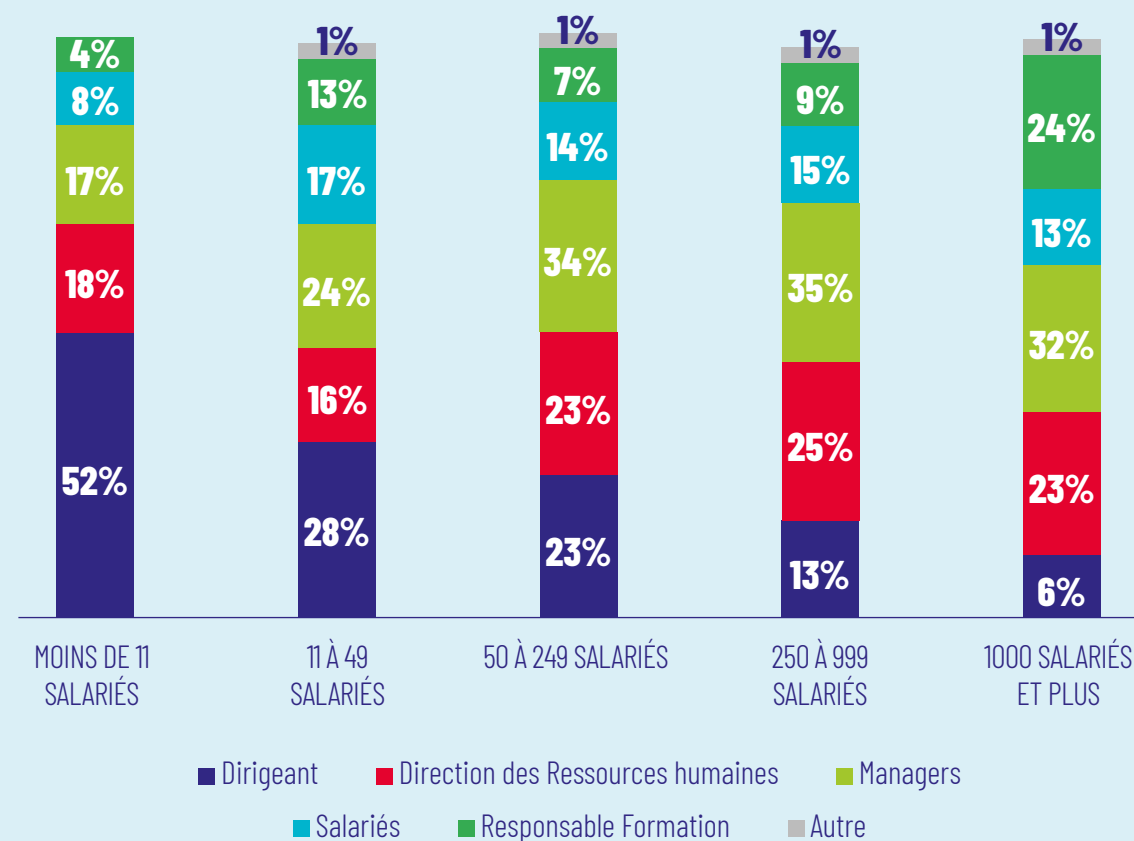
Chef d'entreprise d'un centre d'accueil téléphonique - 250 à 999 salariés

¹Dares - Système d'information sur l'apprentissage (SIA), extraction du 28 février 2025 - Champ : contrats d'apprentissage privés et publics.

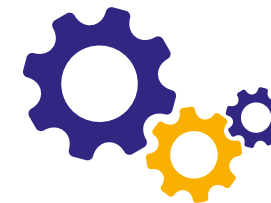
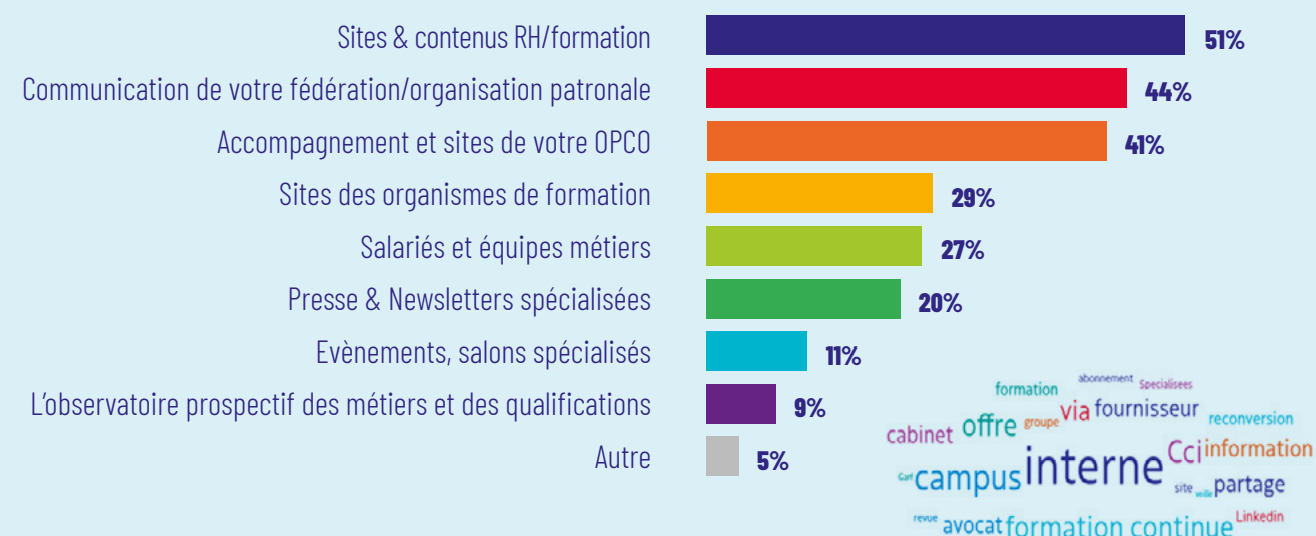
²Solus, H. et Engel, C. (2017). Chapitre 9. L'intégration des nouveaux embauchés. Recrutement : un enjeu business : Augmentez vos profits, évitez le gâchis (p. 113-124). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business-9782100770014-page-113?lang=fr>.

Construction du plan de développement des compétences : des pratiques hétérogènes et des acteurs multiples

Quels acteurs sont en charge de définir les besoins en formation ?



Quels moyens utilisez-vous pour assurer la veille en matière de formation professionnelle ?



La définition et la mise en oeuvre d'une stratégie de formation sont nécessairement une co-construction et nécessitent une coordination entre plusieurs acteurs. Toutefois, de fortes disparités de pratiques existent selon la taille de l'entreprise :

- **Dans les TPE, le dirigeant reste l'acteur central de la politique formation.** Dans 52% des entreprises de moins de 11 salariés et près d'un quart des entreprises de 11 à 250 salariés, ce sont les dirigeants qui définissent et priorisent les besoins de formation.
- **Dans environ un quart des entreprises de 11 salariés et plus, les managers sont impliqués dans le recensement des besoins de formation,** qu'il s'agisse de besoins individuels ou collectifs au sein de leurs équipes. Ce chiffre relativement faible interroge les pratiques en matière d'entretiens annuels ou professionnels, qui devraient pourtant constituer des leviers clés pour identifier et anticiper les besoins en compétences.
- **La primauté des fonction RH devient forte dans les entreprises de plus de 50 salariés** (dans 25% des entreprises ce sont les DRH qui ont la charge de la construction du PDC), les responsables ou services formation étant surtout concernés dans les entreprises de plus de 1000 salariés avec des process et des outils dédiés de construction du plan.
- **Les salariés restent de façon surprenante peu impliqués** dans les réponses des entreprises (8 à 17% des réponses). On se situe encore plus dans une logique de prescription venant de la direction de l'entreprise, des managers ou des RH que dans une logique de co-construction entre les personnes elles-mêmes et l'entreprise.

Un enjeu fort d'information et de veille

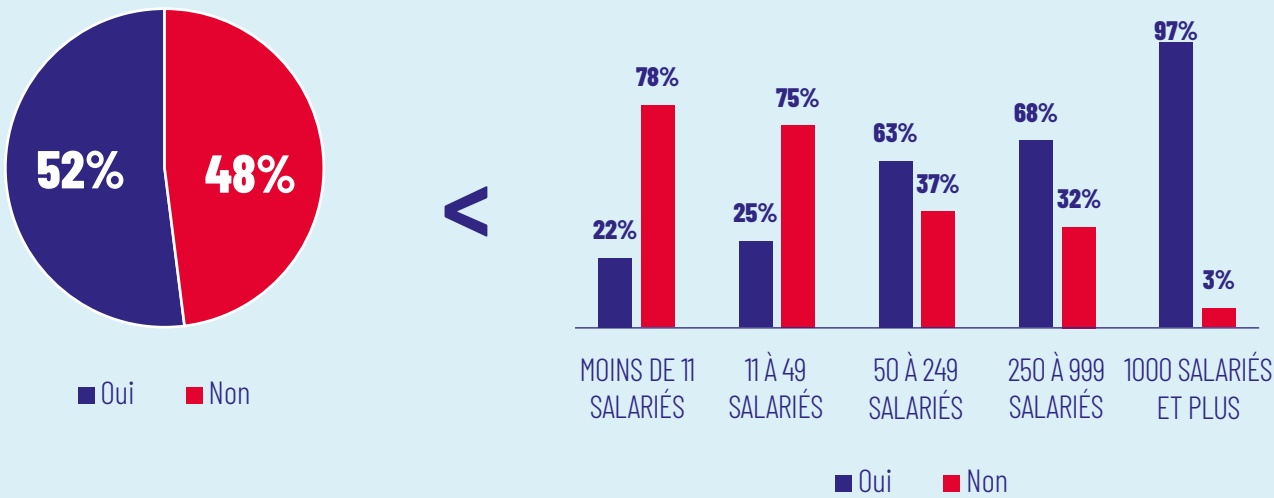
Une culture de la veille à développer et à outiller dans les entreprises

Les entreprises s'appuient **principalement sur des sources d'informations externes** (principalement sites & contenus RH/formation, communications des fédérations/organisations patronales ou des OPCO). Ces ressources permettent aux entreprises d'accéder à des informations synthétiques, actualisées et contextualisées mais elles relèvent avant tout d'une veille passive.

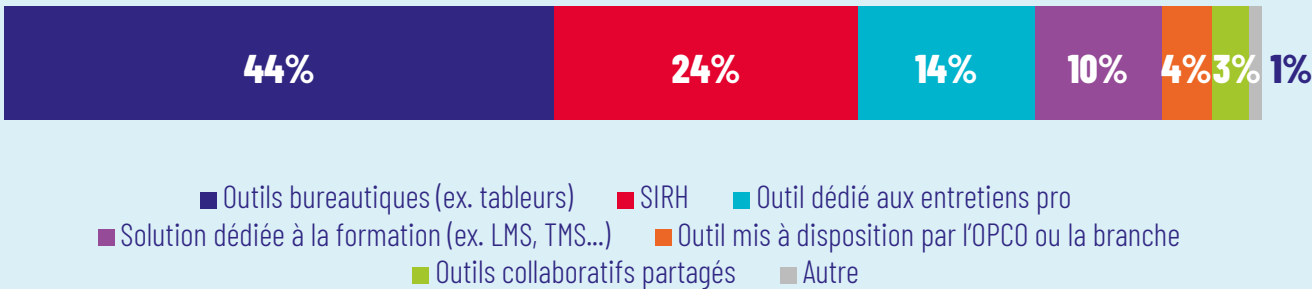
Cette situation souligne **un enjeu d'outillage mais aussi de culture de la veille**. Si les OPCO et les fédérations professionnelles jouent un rôle actif pour diffuser l'information et orienter les entreprises, leur mobilisation reste bien plus fréquente dans les grandes entreprises. Cela révèle un besoin d'accompagnement ciblé, pour mieux toucher, informer et outiller les plus petites entreprises dans un environnement complexe et mouvant.

La formalisation des stratégies formation souvent encore marginale dans les petites entreprises, reste à outiller et professionnaliser dans un grand nombre d'entreprises

Formalisez-vous votre stratégie de formation dans un document spécifique, type plan de développement des compétences ?



Quels outils utilisez-vous pour formaliser et structurer le plan de développement des compétences ?



Après avoir identifié les besoins en formation, la formalisation du plan de développement des compétences (PDC), même si elle n'est pas une obligation légale, est une étape clé pour piloter la politique de formation des entreprises. Ce processus permet de traduire les orientations stratégiques en actions concrètes et de garantir une gestion efficace des compétences. Or, **près de la moitié des entreprises ne formalisent pas leur stratégie de formation** dans un document structuré de type PDC. Le phénomène est particulièrement marqué dans les petites structures : **trois quarts des entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas de PDC formalisé**. Cette absence de structuration freine la lisibilité des actions, leur suivi et leur articulation avec les enjeux de développement de l'entreprise.



44 %

des entreprises répondantes qui formalisent leur PDC, le font via un outil de bureautique

“ Les besoins remontent à l’oral ou par mail, mais je n’ai pas d’outil spécifique. Mais je souhaiterais en mettre un en place après les entretiens de fin d’année, afin qu’il y ait une corrélation justement entre les demandes qui sont faites lors des entretiens et les actions de formation mises en œuvre pour élaborer le plan de développement. Mais cette année, cela n’a pas été formalisé. Je n’ai pas un support spécifique en tout cas.

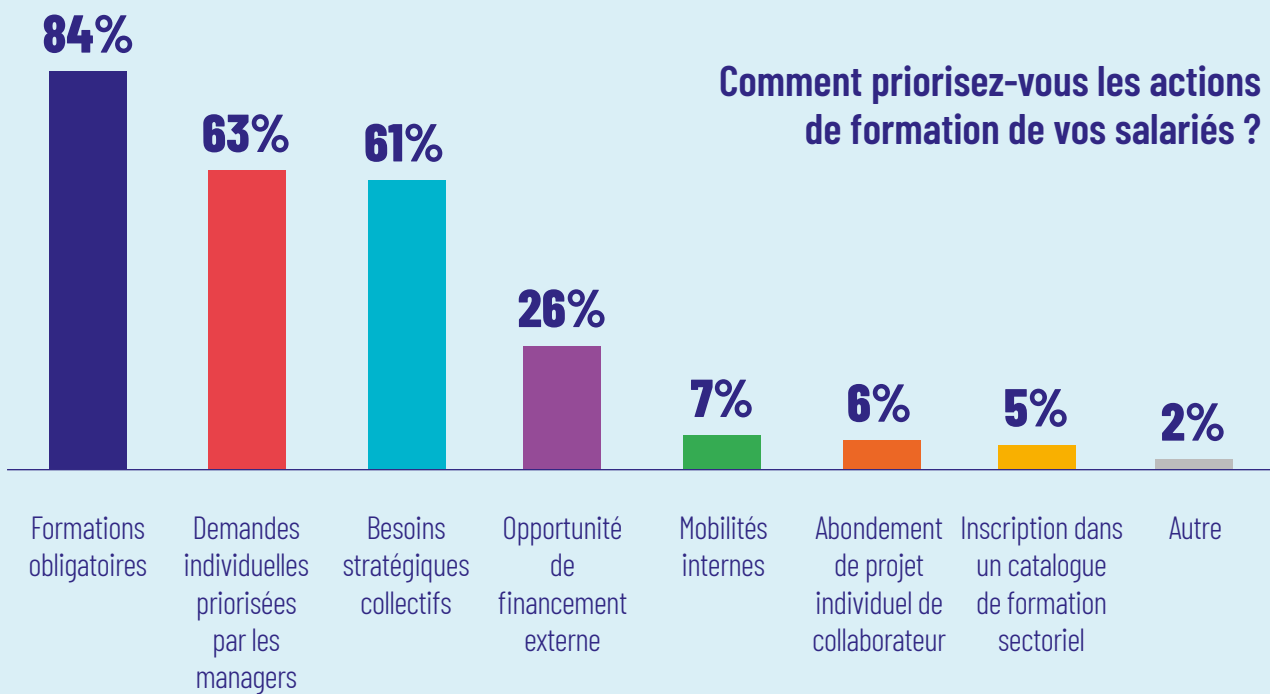
Directrice des ressources humaines d’une entreprise du secteur de l’hébergement et restauration - 20 à 49 salariés

Lorsqu’un PDC existe, **sa construction repose encore très majoritairement sur des outils de bureautique classiques, utilisés par près d’une entreprise sur deux**. L’utilisation d’outils dédiés (TMS, LMS, gestion des entretiens, ...), plus adaptés au pilotage et à l’optimisation des parcours de formation, reste très minoritaire, y compris dans les structures de taille intermédiaire. Il s’agit certainement ici d’une voie de progrès pour gagner en efficacité, traçabilité et productivité.

Un outillage plus innovant et un accompagnement plus fin permettraient non seulement de mieux formaliser et suivre le développement des compétences des salariés mais aussi de gagner un temps précieux pour lier stratégie d’entreprise et formation. On vient de le voir, plus l’entreprise est petite, plus le dirigeant a la charge de la politique de formation, au milieu de tous les autres impératifs liés à la vie de l’entreprise.

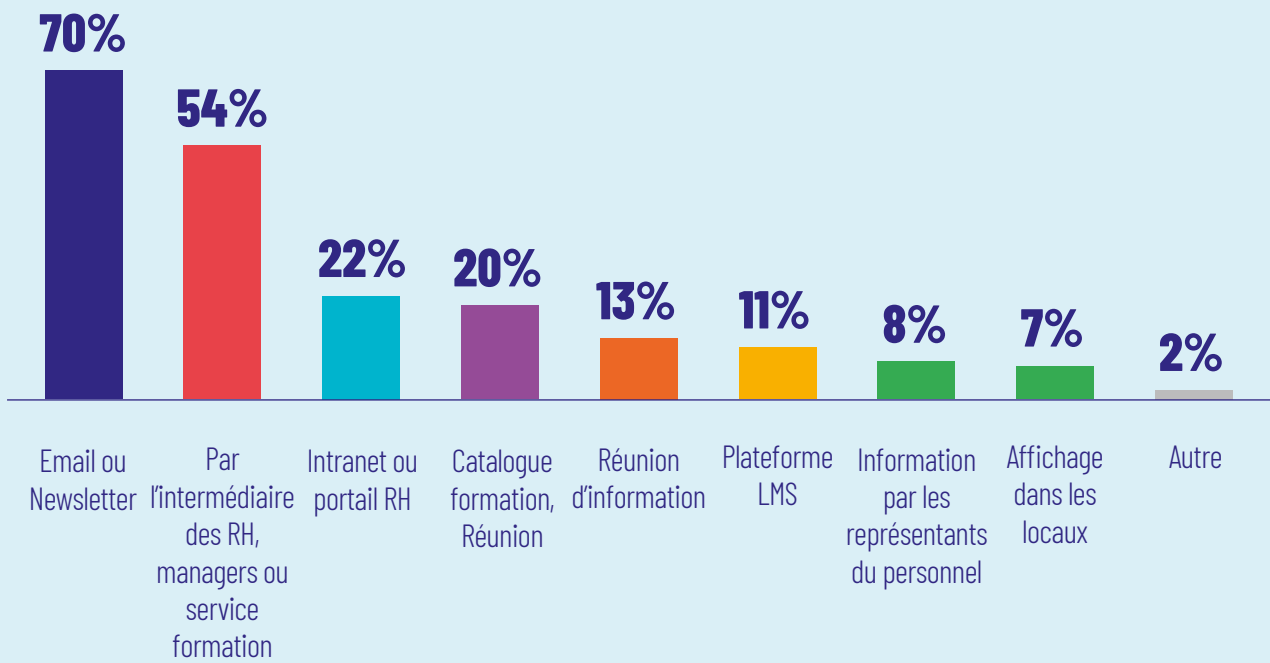
Ces résultats soulignent donc l’importance de **professionnaliser les pratiques**, non seulement pour renforcer la qualité du pilotage RH, mais aussi pour mieux articuler la formation avec la stratégie de développement de l’entreprise. Accompagner les TPE et PME dans le choix et l’usage d’outils simples mais adaptés constitue aujourd’hui un levier clé pour faire progresser la maturité des démarches formation dans l’ensemble du tissu économique.

La réponse aux obligations réglementaires toujours prioritaire dans les actions de formation



Le poids du réglementaire met sous tension la réponse aux autres besoins en formation

Quels moyens utilisez-vous pour informer les salariés sur l'offre de formation disponible ?



Trois sources de priorisation des actions de formation

Dans la majorité des cas, les actions de formation sont déclenchées **en réponse à des obligations réglementaires**, ce qui en fait le premier poste de dépense pour les entreprises. Il est légitime voire tautologique de s'étonner qu'elles constituent une priorité ... puisqu'elles sont obligatoires mais ce qui est inquiétant c'est de voir leur poids augmenter au fil des années dans pratiquement toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité au détriment d'autres actions dans un contexte de maîtrise budgétaire forte et de diminution des financements formation disponibles. Entre la CUFPA et les formations réglementaires on peut considérer que ce sont 2 à 3% de la masse salariale des entreprises de plus de 11 salariés qui sont mobilisés **mettant sous tension la réponse aux autres besoins**, qui n'ont par ailleurs jamais été si nombreux.

Le fait que les **demandes individuelles prioritisées par le manager** arrivent en deuxième position interroge. S'il est normal que la construction du plan de développement des compétences soit un moment de dialogue entre le collaborateur et le manager et qu'il s'inscrive dans un workflow décisionnel, on peut aussi y voir le fait qu'il est encore une compilation de demandes ou envies individuelles plus ou moins connectées aux enjeux stratégiques de l'entreprise et fortement structurées par l'offre de formation interne ou externe.

La **réponse à des besoins collectifs stratégiques n'intervient qu'en troisième position** alors que c'est certainement dans ce type de formation que se situent les leviers les plus forts pour accompagner les stratégies des entreprises.

L'accès à l'information, élément déterminant de l'accès à la formation

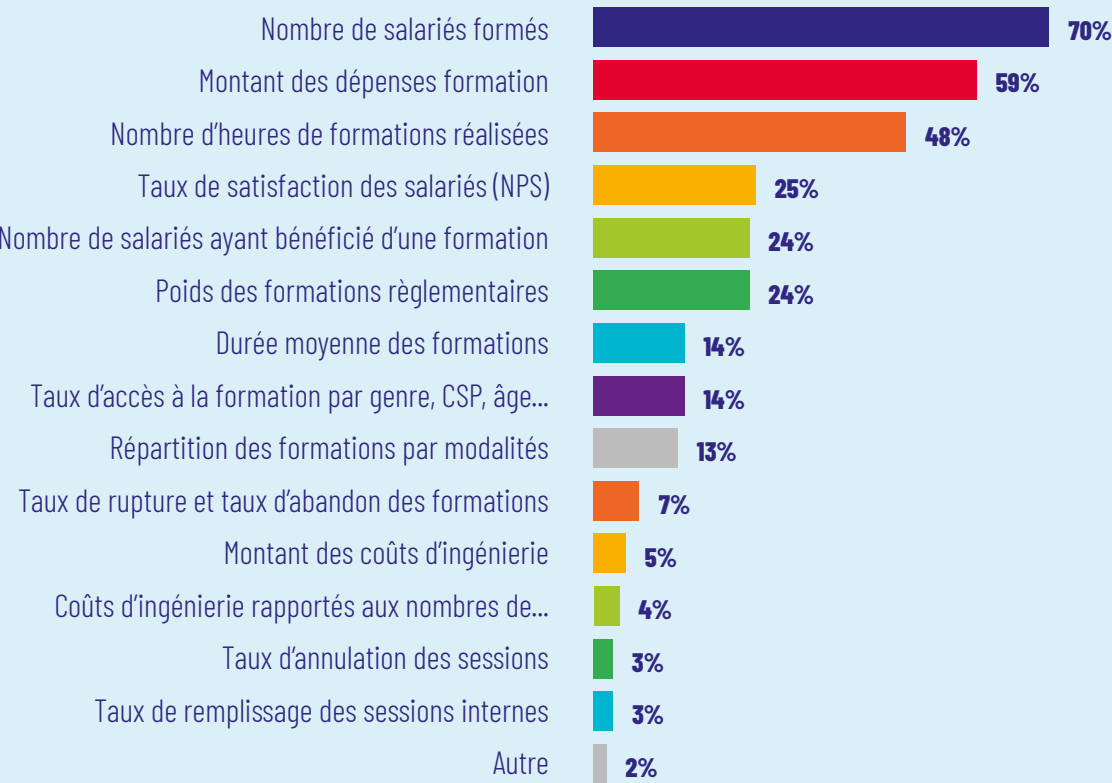
L'accès à l'information, à la connaissance de ses droits et à la co-construction d'un parcours de formation reste un **enjeu central** des politiques de formation. Or, cet accès dépend d'abord de l'organisation interne de l'entreprise, bien plus que de l'initiative individuelle ou des dispositifs légaux. Si la réforme de 2018 a placé une part de responsabilité sur les salariés (cf. accompagnement CEP (conseil en évolution professionnelle)), ceux-ci demeurent fortement tributaires des modalités d'information définies par l'employeur. Dans les faits, l'information circule encore largement via les RH et les managers. Lorsque l'entreprise structure activement la diffusion des informations, elle favorise l'engagement des salariés dans leur montée en compétences.¹

Les moyens d'information et de communication mobilisés restent hétérogènes. Les outils numériques comme l'e.mail (utilisé par 70 % des entreprises) sont privilégiés, mais ne répondent pas à tous les profils, notamment dans les structures où l'accès au numérique est limité, générant ainsi des inégalités d'information. Par ailleurs, seules **20 % des entreprises disposent d'un catalogue de formation**, soulevant une question rémanente : faut-il structurer la demande à partir de l'offre ou l'offre à partir de la demande ? Sans catalogue, difficile de rendre visibles les possibilités de formation ; avec un catalogue, plus difficile d'adapter finement l'offre aux besoins individuels.

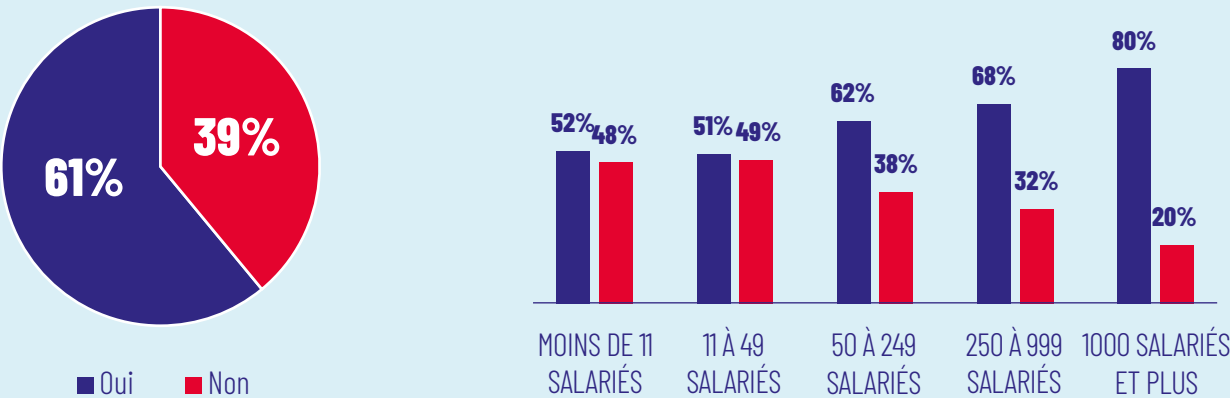
¹Stephanus Camille, Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas, Céreq Bref, n° 451, 2024, 4 p.

La formation : un levier de performance à mieux mesurer, évaluer

Parmi les indicateurs de performance formation suivants, lesquels suivez-vous prioritairement ?



Évaluez-vous l'impact de vos formations ?



Si "oui", comment évaluez-vous l'impact de ces dernières ?



Mesure de l'efficacité des actions de formation et du ROI : des indicateurs d'activité plus que de performance et de résultat

La formation n'a de sens que par les résultats qu'elle permet. Il semble donc essentiel d'en mesurer les effets. Le modèle Kirkpatrick enrichi par Philipps est souvent cité comme référence. Il se propose de distinguer 4 niveaux d'analyse : la réaction des participants (la satisfaction), l'apprentissage (les acquis), le comportement (le transfert) et les résultats (le ROI ou le ROE)¹.

Si toutes les entreprises s'accordent sur le modèle et sur l'importance de ces différents niveaux d'évaluation, on constate dans la pratique **que les indicateurs de suivi restent globalement classiques**, et portent sur des indicateurs d'activité ou de satisfaction. Les plus couramment utilisés se limitent au **nombre de salariés formés** (70%), au **volume d'heures de formation dispensées** (48%) et au montant des dépenses consacrées à la formation (59%) rapporté à la part de la masse salariale de l'entreprise.

Ces indicateurs quantitatifs sont certes utiles, **faciles à collecter** et à interpréter, **mais ne permettent pas d'appréhender pleinement l'efficacité des actions de formation** sur la montée en compétences et la performance réelle des collaborateurs et encore moins sur la performance globale de l'entreprise.

Des modalités d'évaluation encore très classiques et centrées majoritairement sur la qualité perçue

L'évaluation de la formation repose encore largement sur **des approches traditionnelles**, notamment l'évaluation à chaud pour 46% des répondants, qui mesurent avant tout la satisfaction immédiate des participants. Or, si cet indicateur offre un premier retour d'expérience, il ne renseigne **ni sur la transférabilité des compétences en situation de travail, ni sur l'impact réel** de la formation sur la performance individuelle et collective.

Même si les évaluations à froid et les évaluations par le management semblent se développer (chez respectivement 24 et 30% des répondants), **l'évaluation des compétences mises en oeuvre en situation de travail**, bien que déterminante, **demeure encore peu systématique et insuffisamment intégrée** aux dispositifs de suivi des performances.

Ces résultats mettent en lumière une réalité contrastée : les entreprises établissent un lien direct entre formation et performance, **mais la mesure de cet impact reste embryonnaire**. Les indicateurs de suivis, majoritairement quantitatifs, **traduisent des pratiques encore centrées sur un héritage historique** (la mise en oeuvre d'une obligation quantitative légale) et réglementaire (pas de reconnaissance de l'action de formation sans évaluation). Il y a ici un réel enjeu à questionner efficacement l'impact des formations sur les compétences mises en oeuvre sur son poste de travail et à outiller les entreprises pour le faire.

¹ CIRDEP – « L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives » – A. Dunberry & C. Péchard – 2007.

À RETENIR

La formation au service de la stratégie d'entreprise : un enjeu encore trop loin de la réalité

Les attentes vis-à-vis de la formation se situent prioritairement sur des enjeux de court terme et de développement de la performance immédiate de l'entreprise. Cette tendance est renforcée par le poids des formations obligatoires et réglementaires qui ne cesse d'augmenter. La formation est vécue comme un levier puissant pour répondre aux tensions de recrutement ou favoriser la fidélisation des collaborateurs. Elle apparaît toutefois encore insuffisamment intégrée dans le soutien à la stratégie de l'entreprise, notamment sur les enjeux de long terme tels que l'accompagnement des mobilités et des parcours professionnels, l'anticipation des compétences de demain ou la gestion des transitions. Les politiques et stratégies de formation sont hétérogènes, insuffisamment structurées et outillées dans les TPME, et la mesure de leurs impacts sur le développement des compétences en situation de travail ou sur la performance de l'entreprise reste encore trop marginale.

► La formation comme une réponse à des obligations réglementaires

7 entreprises sur 10 déclarent que leur politique de formation est avant tout guidée par des impératifs réglementaires, malgré des priorités stratégiques clairement affichées.

► Des logiques de court terme souvent prioritaires

Recrutement, montée en compétences immédiate et réponse aux tensions de main-d'œuvre dominant, au détriment d'une vision de long terme pourtant jugée nécessaire par les entreprises elles-mêmes.

► L'absence de structuration pénalise l'efficacité des politiques formation

75 % des entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas de plan de développement des compétences formalisé, rendant les actions peu lisibles et difficilement évaluables.

► Un investissement à renforcer sur l'accompagnement des parcours professionnels

Si la formation est perçue comme un levier de fidélisation, elle est encore peu mobilisée pour accompagner les mobilités internes et accompagner les évolutions professionnelles.

► Une évaluation centrée sur les indicateurs d'activité plus que sur l'impact

Les questions de l'efficacité réelle, de l'efficience, du retour sur investissement et de la contribution à la création de valeur restent largement sous-investies.



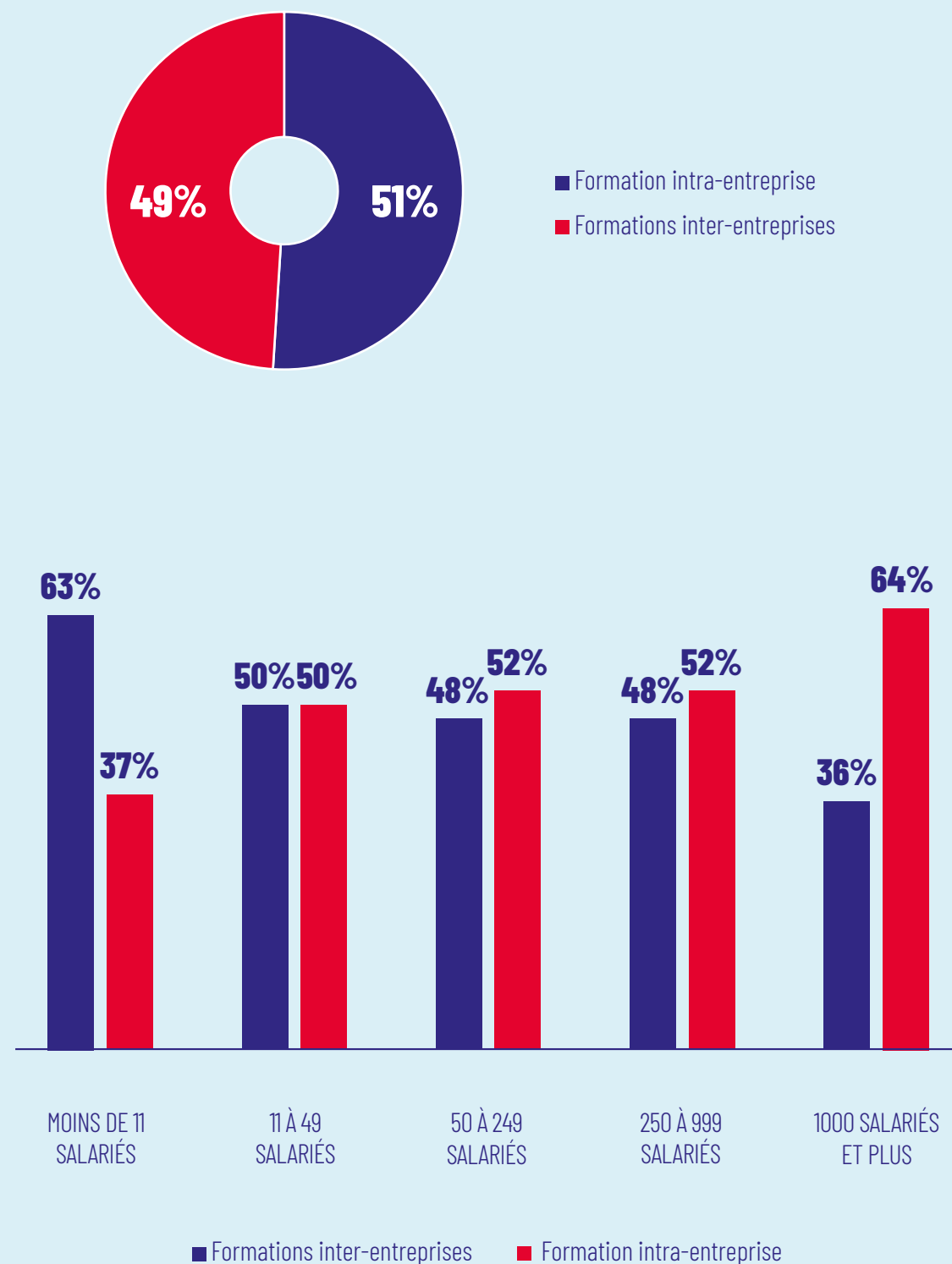


02

**COMMENT LES ENTREPRISES
FORMENT LEURS SALARIÉS ?**

Des formats de formation guidés par les besoins autant que par les contraintes

Pour former vos salariés, quels types de formats avez-vous mobilisé ?



Les pratiques de formation des entreprises s'articulent autour de trois grandes logiques structurantes : l'adaptation aux spécificités métiers et aux environnements de travail, les volumes de personnes à former et enfin la pertinence de la solution pédagogique. Cela se traduit dans les faits par une première segmentation en **deux formats principaux** : l'inter-entreprises et l'intra-entreprise.

L'inter-entreprises – où les salariés sont formés aux côtés de collaborateurs d'autres entreprises – est principalement mobilisée pour des compétences transversales ou comportementales, des formations d'expertise ou tout simplement quand les effectifs à former sont peu nombreux, quelles que soient les thématiques. **Les TPE de moins de 11 salariés y ont recours dans 63 % des cas**, souvent faute de moyens internes pour organiser elles-mêmes les formations. Si cette modalité reste la plus souple et permet l'ouverture sur l'extérieur et la rencontre d'autres univers professionnels, elle pose la question de l'adéquation aux besoins propres à chaque apprenant, notamment dans les petites structures où la contextualisation est souvent essentielle.

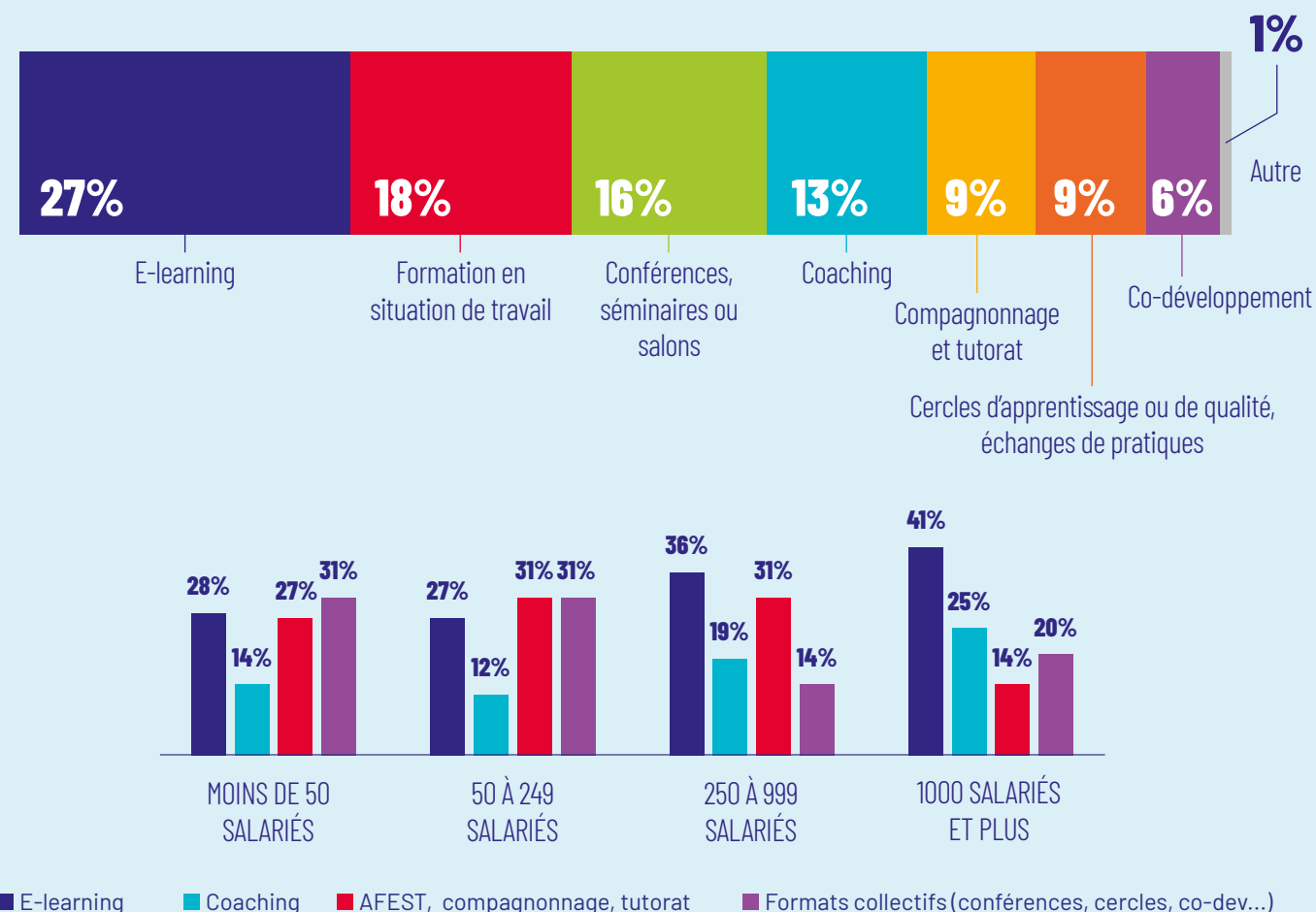
L'intra-entreprise, à l'inverse, est privilégiée pour des formations sur-mesure, étroitement liées à l'environnement de travail et aux outils de l'entreprise ou quand les volumes concernés le permettent. Dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, cette modalité devient majoritaire (64 %). Elle est rendue possible par l'existence de services formation intégrés, de formateurs internes ou de centres dédiés. Ce format permet d'optimiser les coûts mais aussi d'assurer une meilleure cohérence entre formation et stratégie d'entreprise, en adaptant les contenus aux contextes professionnels ou aux priorités internes.

“ Nous faisons beaucoup de formations en lien avec la réglementation RE2020, et quasiment toutes nos formations sont faites en intra. On adapte le programme au plus près des besoins des salariés. Du coup, les formations sont plus chères, mais c'est mieux pour les salariés. [...] Nous faisons un peu d'externe de fait, mais quand ça touche au métier des salariés, nous faisons quasiment que de l'intra.

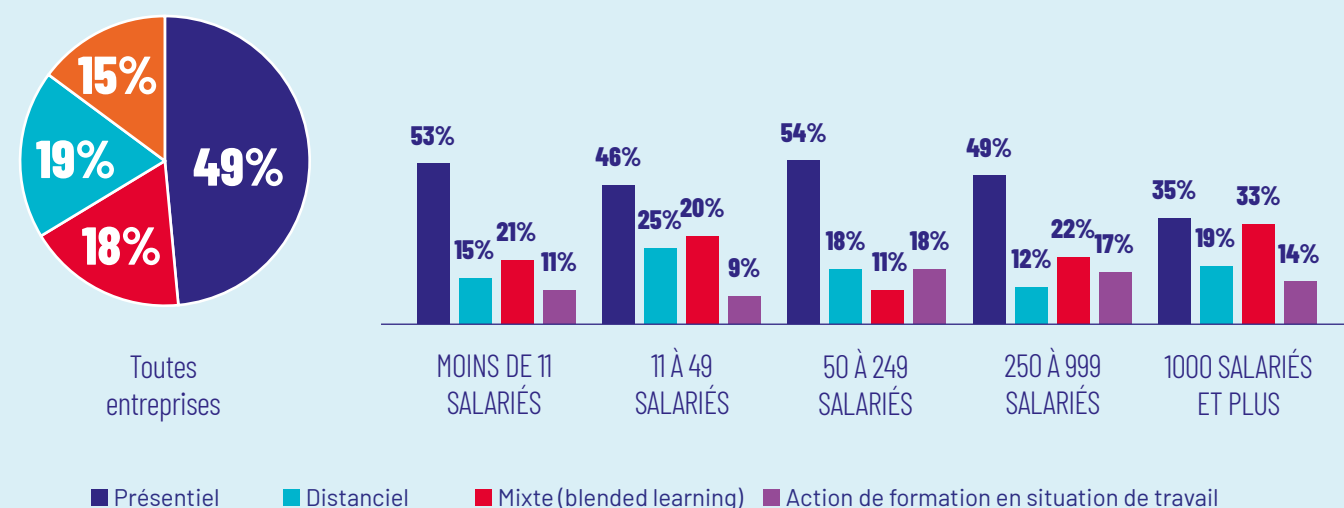
Directrice Administratif et financier d'une entreprise du secteur de la construction
- 20 à 49 salariés

Un présentiel qui reste majoritaire mais une diversification des formats qui concerne toutes les entreprises

Quels types de formation ont été mobilisés pour former vos salariés cette année ?



Quelles modalités pédagogiques privilégiez-vous pour la formation de vos salariés ?




49 %
Des entreprises privilégient encore le présentiel


50 %
Des entreprises ont mobilisé de la formation à distance en 2020 contre 16 % en 2015

(source : Enquête EFE)

Au-delà du choix entre inter et intra, les entreprises mobilisent aujourd'hui **une palette élargie de formats de formation**, reflet d'une volonté d'adaptation aux contextes métiers, aux profils des salariés et aux contraintes organisationnelles. Cette évolution vers plus de souplesse et de diversité, encouragée par l'élargissement de la notion d'action de formation dans la loi de 2018, **cache pourtant une forte hétérogénéité de pratiques**, selon la taille, les moyens ou le secteur d'activité.

Le présentiel demeure la modalité dominante, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il est souvent privilégié pour préserver le lien humain et physique. Toutefois, cette prédominance traduit également des difficultés structurelles à diversifier les formats, en particulier dans les plus petites entreprises. À l'inverse, les grandes entreprises, disposant de moyens plus importants, déploient une plus grande variété de dispositifs – distanciel, blended learning – permettant de rendre la formation plus flexible, plus personnalisable, mais aussi moins coûteuse.

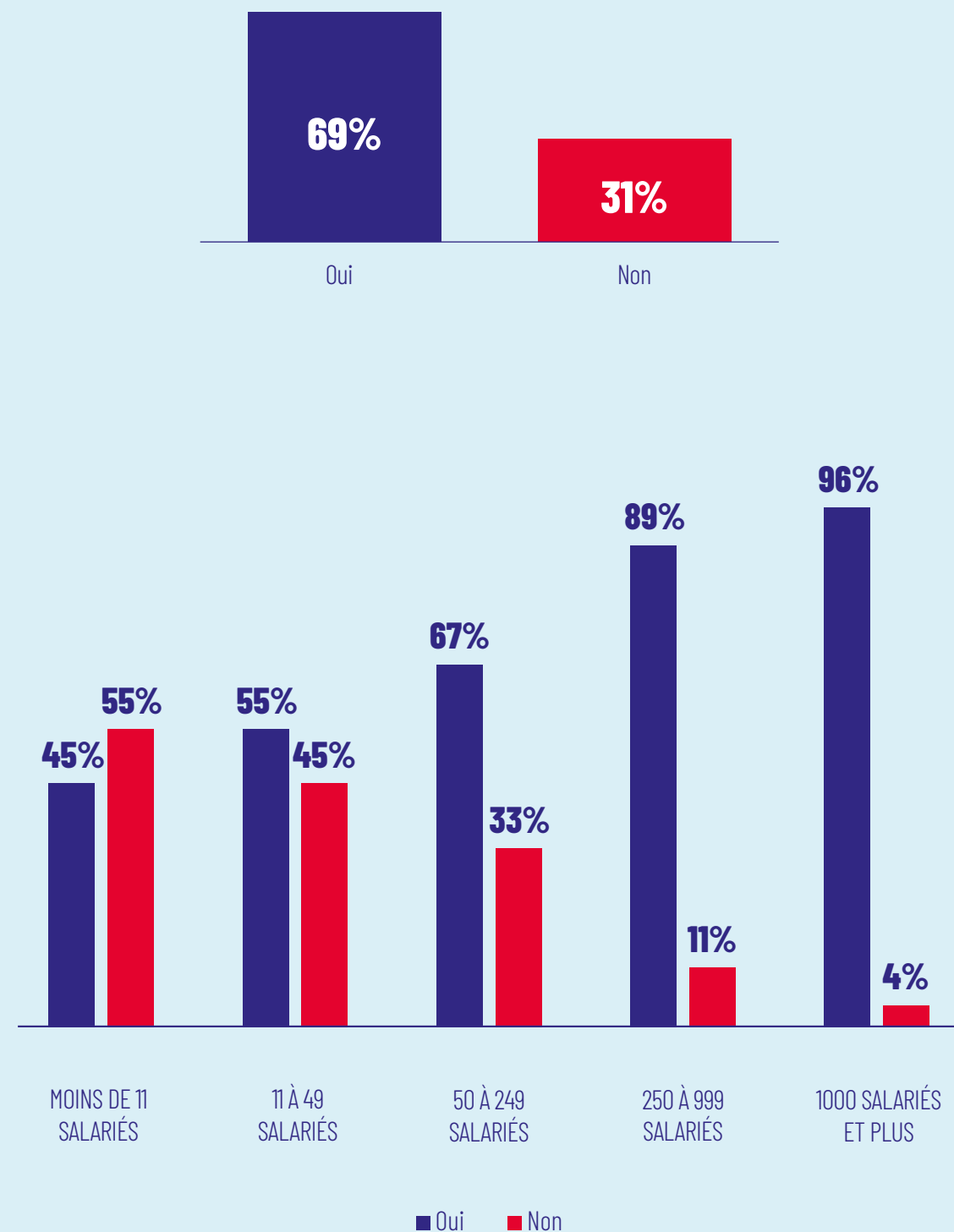
La formation à distance, en forte progression depuis la crise sanitaire, présentée comme plus flexible et économique, se déploie quelle que soit la taille des entreprises. Toutefois si son essor est réel, il s'accompagne de **questions sur l'adéquation des apprentissages**, en particulier dans les métiers techniques, et sur la capacité des plus petites structures à concevoir ou piloter des parcours digitalisés. L'achat de modules sur étagère s'est généralisé plus vite que la capacité des entreprises à construire leurs propres solutions, même si les outils et méthodes se sont démultipliés et vulgarisés (vidéos, tutos, ...).

L'AFEST, action de formation en situation de travail, constitue une modalité précieuse **pour les entreprises souhaitant former à partir des pratiques professionnelles**. Elle est davantage mobilisée par les structures de moins de 1000 salariés que par les grandes entreprises qui ont tendance à favoriser des modalités plus formelles. Cette appellation AFEST est d'ailleurs loin de recouvrir toutes les pratiques de formation informelles mobilisées dans les entreprises. **Un des enjeux futurs sera certainement de professionnaliser et de développer ces pratiques**. En effet, si la loi fondatrice de 1971 avait eu tendance à séparer l'action de formation de la situation de travail, le mouvement est aujourd'hui inverse : l'objectif est de ne plus séparer aussi distinctement temps de formation et temps de travail mais plutôt de rendre la situation de travail formative (cf. logique d'organisation apprenante).

Enfin, les **formats collaboratifs** comme le tutorat, le compagnonnage ou les formations entre pairs progressent, notamment dans les petites entreprises, souvent contraintes d'innover avec peu de moyens. Le coaching reste l'apanage des grandes structures, principalement sur des enjeux managériaux. Les formats les plus innovants restent concentrés dans les entreprises les mieux structurées. **Cela pose un enjeu majeur d'accompagnement ciblé des TPE-PME, par les acteurs de l'écosystème de la formation**, pour leur permettre également de pouvoir former sur mesure, malgré des ressources moindres, et développer des pratiques et modalités adaptées à leurs besoins et contextes.

La question centrale de l'ingénierie de formation

Concevez-vous des formations «sur mesure» pour intégrer vos contextes et enjeux spécifiques ?



Une corrélation forte entre la taille de l'entreprise et son investissement dans l'ingénierie de formation

La diversification des modalités de formation est une réalité partagée par toutes les entreprises quelle que soit leur taille. **Les capacités d'ingénierie de formation dépendent largement des ressources et des expertises disponibles, et sont donc fortement corrélées à la taille de l'entreprise.**

La construction de ressources de formation de qualité nécessite des expertises de plus en plus « pointues » et multiples. En effet, si la diversification des modalités de formation enrichit les parcours et développe leur efficacité, elle est aussi un vecteur de **complexification de l'ingénierie**. L'objectif est désormais de choisir et conjuguer, « sans couture », dans des parcours de formation, les justes modalités répondant aux objectifs poursuivis, aux singularités des personnes et aux contraintes de l'organisation, parmi un choix toujours plus vaste et en évitant les effets de mode.

Ces écarts se retrouvent aussi dans la capacité à concevoir des **actions de formation « sur-mesure »**. Si une majorité des entreprises déclarent mettre en place une ingénierie spécifique, ce sont surtout les plus grandes qui y parviennent. Ainsi, la capacité d'une entreprise à développer des formations « sur-mesure » augmente linéairement avec la taille de l'entreprise et est deux fois plus importante dans une entreprise de plus de 1000 salariés que dans une entreprise de moins de 50. Les plus petites, faute de temps, de moyens ou d'accompagnement, recourent plus fréquemment à des formations standardisées, avec le risque qu'elles soient éloignées de leurs besoins réels.

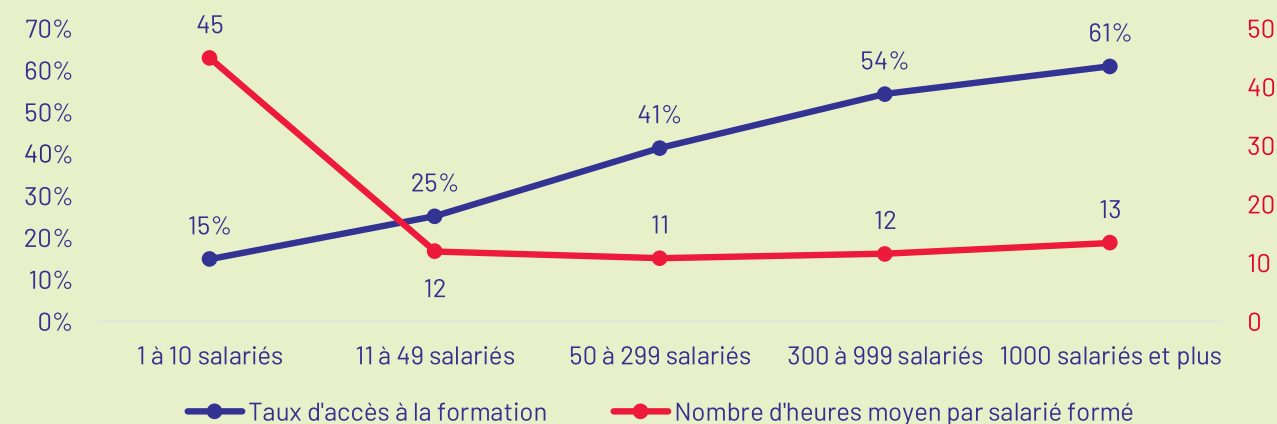
Le développement du numérique est à cet égard aussi bien une **opportunité qu'une menace pour le développement de la formation dans les TPME**. Le digital learning, sous toute ses formes, ouvre par exemple le champ des possibles et peut permettre de développer des solutions innovantes dans les petites entreprises avec des outils et solutions techniques qui deviennent plus accessibles. Mais il peut aussi nécessiter des surfaces d'amortissement et des expertises dédiées dont ne disposent pas les TPME sauf à se regrouper et à mutualiser leurs efforts.

Il en est de même pour le développement des **usages de l'intelligence artificielle générative** qui bouleverse déjà la manière de construire et de scénariser des parcours de formation. Le développement de ces technologies peut être une occasion unique pour les entreprises et les TPME d'optimiser leurs pratiques de formation. Encore faudra-t-il accompagner **le passage de l'existence de ces solutions et ressources à la capacité à les mobiliser efficacement**.

Le taux d'accès à la formation est encore très inégal...

Taux d'accès à la formation et nombre d'heures moyen par salarié formé selon la taille des entreprises en 2020

Source : Céreq-Dares-France compétences ; enquête EFE-e 2020



EN 2023



41%

Le taux d'accès annuel à la formation en France

30

Le nombre moyen d'heures de formation dans l'année par salarié formé en France

Source : Enquête Formation Employeur EFE-e, 2020, CEREQ, DARES, France Compétences

Des pratiques de formation différentes selon la taille de l'entreprise

“

Nous réalisons un plan de développement des compétences triannuel pour adosser nos formations à nos objectifs stratégiques. Nous développons en interne des référents spécialisés sur les sujets clés. Ils font de la veille, conçoivent des supports et animent les formations en interne.

Chef d'entreprise Entreprise d'activités de services administratifs et soutien 50 à 249 salariés

Un taux d'accès à la formation encore largement conditionné par la taille de l'entreprise

Les données issues de l'enquête EFE de la DARES en 2020 sont sans équivoque : plus une entreprise est grande, plus elle forme ses salariés. À titre d'exemple, seulement 15 % des personnes employées dans les entreprises de moins de 10 salariés ont accédé à une formation, contre 61 % dans les entreprises de 1 000 salariés et plus.

Cette réalité traduit une inégalité d'accès structurelle : l'engagement dans la formation professionnelle demeure un levier mobilisé de façon différenciée selon les moyens et l'organisation interne des entreprises. Les grandes structures bénéficient d'équipes RH ou Formation dédiées, d'ingénierie de formation et de moyens financiers alloués à la formation plus conséquents. Les départs en formation et les absences au poste de travail peuvent eux aussi être plus facilement gérés dans une grande organisation que dans une petite.

Cela se traduit par des pratiques de formation très différentes : les grandes entreprises mettent en oeuvre des formations plus régulières, souvent plus courtes, et intégrées dans des logiques de gestion des compétences et un plan de développement des compétences ritualisé et processé. À l'inverse, les plus petites entreprises, forment moins souvent, mais lorsqu'elles le font, elles investissent davantage dans la durée : en 2020, la durée moyenne de formation dans les TPE s'élevait à 91 heures, contre 22 heures dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

Le développement des formations dans les TPME est un sujet **qui perdure malgré les lois et la création de dispositifs ciblés** (cf. loi avenir professionnel et mesures pour favoriser le financement de la formation dans les entreprises de moins de 50 salariés). Les missions des opérateurs de compétences sont aujourd'hui recentrées sur l'accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés qui représentent plus de 85% des entreprises adhérentes.

L'information et l'accompagnement des TMPE restent des enjeux majeurs mais le nombre d'entreprises concernées et la singularité des différentes situations rendent compliquée cette **industrialisation de l'individualisation**.

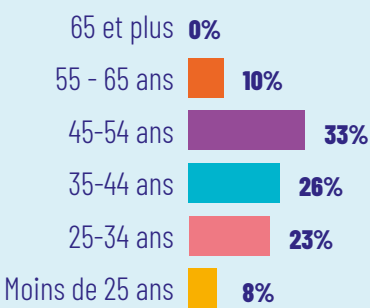
Il apparaît de manière certaine que la complexité des systèmes et des financements de la formation, la sédimentation des dispositifs et le changement très fréquent des règles ne font que renforcer cette difficulté. **L'enjeu n'est donc pas seulement de promouvoir la formation, mais bien d'en garantir l'effectivité pour toutes et tous, quel que soit l'environnement économique dans lequel les salariés évoluent.** Cela implique de repenser et renforcer les leviers d'accompagnement, voire de simplifier les parcours administratifs et de mieux outiller puis autonomiser les TPME dans le pilotage du développement des compétences.

Profils des salariés formés par les entreprises

Profil type du salarié formé parmi les répondants à l'enquête

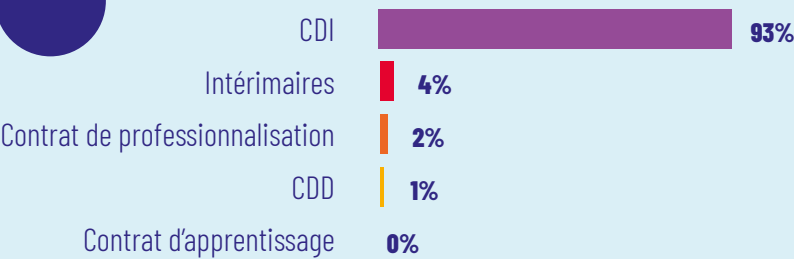
Âgé de
45-54 ANS

RÉPARTITION PAR TRANCHE D'ÂGE DES SALARIÉS FORMÉS



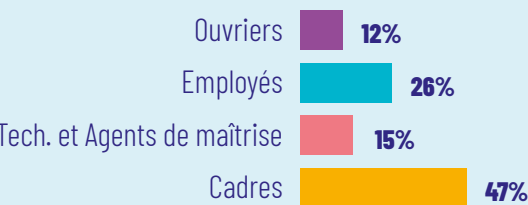
En
CDI

RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT DES SALARIÉS FORMÉS



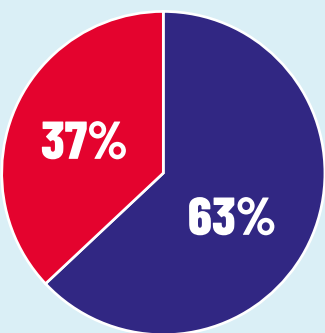
En statut
CADRE

RÉPARTITION DES SALARIÉS FORMÉS PAR CSP



RÉPARTITION PAR GENRE DES SALARIÉS FORMÉS

■ Hommes
■ Femmes



Coût moyen de la formation

2 054 €

Durée moyenne de la formation

39,5H

D'importantes disparités d'accès à la formation demeurent aujourd'hui...

Les entreprises interrogées dans l'enquête représentent 316 659 salariés dont 67 926 personnes formées. Elle met en évidence, comme les travaux récents de l'Insee, du Cereq ou de la Dares, de **fortes disparités d'accès à la formation**.

En matière d'égalité professionnelle, les femmes, qui représentent en France 48,5% des actifs, accèdent légèrement moins à la formation que les hommes (35 % vs 38 %, Insee, 2022). L'enquête DEFIS menée par le Céreq en 2021 montre que, si les taux d'accès à la formation sont globalement similaires entre les femmes et les hommes, les conditions dans lesquelles ces formations sont suivies diffèrent sensiblement. Ces écarts se manifestent notamment à travers la nature des formations, leur durée, les types de certifications obtenues, ainsi que les effets sur les parcours professionnels. Dans de nombreux secteurs où la féminisation des métiers constitue un enjeu majeur, favoriser l'égalité professionnelle passe ainsi aussi par un meilleur accès des femmes à la formation.

Les salariés en CDI concentrent l'essentiel de l'accès à la formation (93 %), contre seulement 7 % pour les contrats précaires (CDD et alternance).

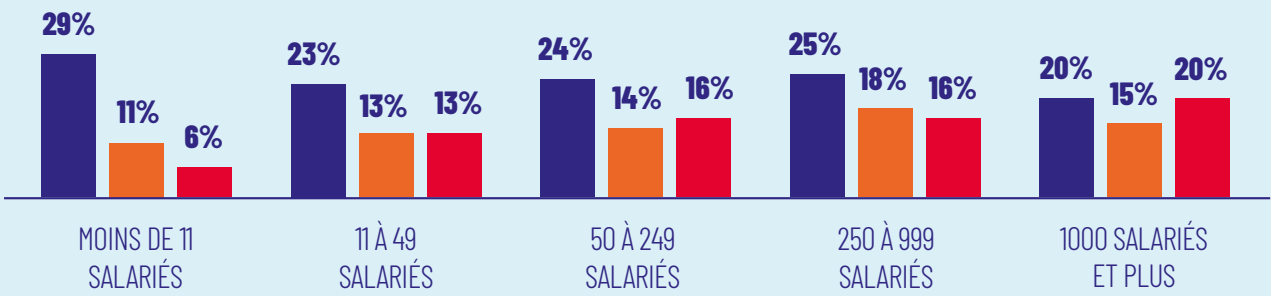
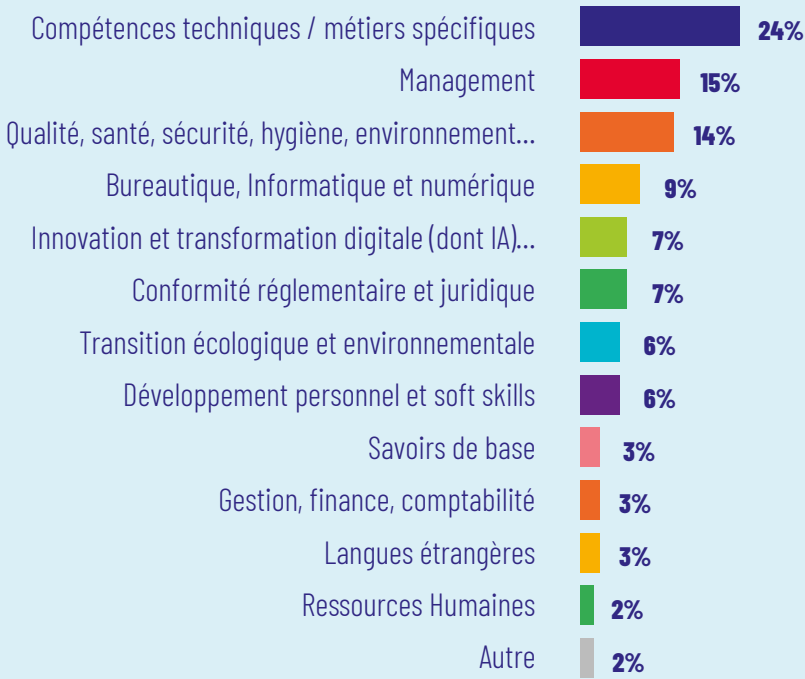
L'hétérogénéité la plus forte en matière d'accès à la formation reste **le niveau de formation initiale et la catégorie socio-professionnelle d'appartenance**. Le taux d'accès à la formation des personnes en emploi diffère ainsi nettement selon la catégorie socioprofessionnelle : 68 % pour les cadres et 60 % pour les professions intermédiaires, contre 39 % pour les employés et 33 % pour les ouvriers.¹ L'accès à la formation varie aussi selon le niveau de diplôme : tous types de formation confondus, parmi les personnes âgées de 18 à 69 ans en France en 2022, 72 % des diplômés du supérieur long (au-delà de bac+2) ont suivi au moins une formation au cours des douze derniers mois, contre 27 % des personnes ayant un diplôme inférieur au baccalauréat. Même si cet objectif de former les personnes positionnées sur les premiers niveaux de qualification était un des enjeux majeurs du PIC ou des politiques de développement de l'alternance on voit qu'il reste d'une forte actualité, les dispositifs et initiatives rencontrant structurellement des difficultés à embarquer et concerner les populations initialement ciblées.

L'âge reste de même un facteur déterminant d'accès à la formation. Les salariés âgés de 35 à 54 ans concentrent près de 60 % des actions de formation recensées dans notre enquête, tandis que les plus de 55 ans y accèdent bien moins fréquemment. Si cette dynamique reflète en partie la centralité de la «mi-carrière» dans les parcours professionnels, elle peut devenir problématique dans un contexte d'allongement de la durée du travail, d'adaptation des actifs face aux transitions, voire des reconversions en fin de carrière.

¹Le Dispositif d'enquête sur les formations et itinéraires des salariés (DEFIS) est une enquête couplée entre entreprises et salariés, qui a été initiée par le CNEFP, financée par France compétences et réalisée par le Céreq.

Des salariés formés en priorité sur des compétences métiers, notamment dans les TPE-PME

Quels sont les principaux domaines de formation sur lesquels vos salariés ont été formés cette année ?



■ Compétences techniques / métiers spécifiques
■ Qualité, santé, sécurité, hygiène, environnement (dont prévention)
■ Management

Un investissement dans le développement des soft skills encore faible malgré la reconnaissance de leur rôle stratégique dans la performance de l'entreprise

Le développement des **compétences techniques et des compétences métiers arrivent en tête** des domaines de formation pour lesquels les salariés sont formés (24%) devant les formations relevant du domaine QHSE et de la conformité réglementaire (21% cumulés), puis les formations relevant de l'informatique ou des impacts de la digitalisation (16% cumulés). Le poids de ces formations s'explique par l'obsolescence croissante des compétences techniques, liée à l'évolution constante des métiers et des activités. Il est également logique que, dans un contexte de tension budgétaire, ces formations incontournables soient prioritaires.

Ce qui peut interroger est **le faible poids des soft skills** dans l'effort de formation alors que de nombreuses études (World Economic Forum, OCDE, McKinsey Global Institute, UNEDIC, ...) montrent que ces compétences vont avoir un poids toujours plus important dans le succès et la performance des organisations. Une étude menée par NéoBrain¹, en partenariat avec le CESI et l'APEC, révèle que dans 95% des offres d'emploi liées aux secteurs d'avenir de l'industrie et de la construction, des compétences non techniques ou non directement liées au métier sont systématiquement mentionnées et valorisées au même niveau que les compétences techniques (« hard skills »). Il s'agit notamment de compétences comportementales (créativité, autonomie, aisance relationnelle...) ou de savoir-faire transversaux, tels que la gestion de projet ou la maîtrise de langues étrangères.

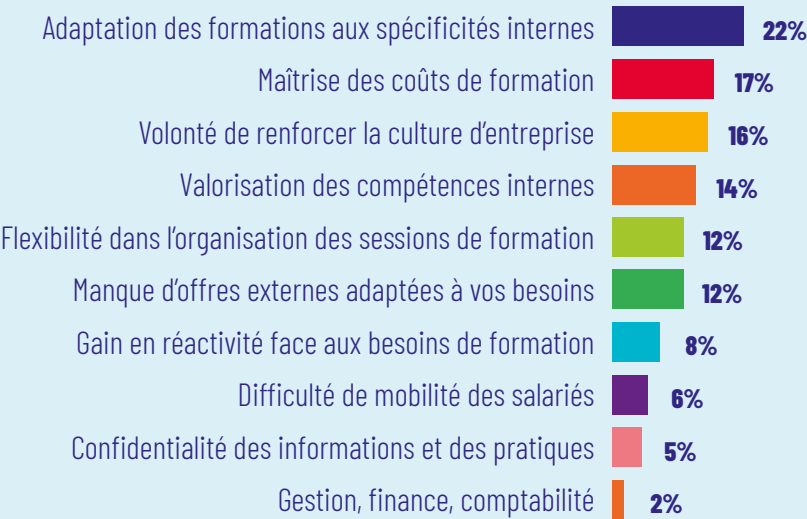
Les formations liées aux compétences en matière de transitions écologiques et environnementales n'occupent que la septième position. Cela peut s'expliquer en partie par leur poids variable selon les secteurs d'activité, mais aussi par la difficulté, déjà évoquée, à appréhender concrètement les impacts des transitions sur les métiers et les compétences. (cf. lenteur de l'évolution des référentiels de certification sur le sujet).

Le dernier élément à noter relève des différences entre les petites et les grandes entreprises : ce ne sont pas seulement les chances d'accéder à la formation qui varient, mais aussi les contenus dont disposent les salariés. L'accès à la formation ne se joue en effet pas seulement en volume ou en fréquence : **il se joue aussi dans la nature même des compétences que l'on peut développer** grâce à la formation notamment dans les plus petites structures, où l'accès aux formations managériales, aux formations relevant des compétences transverses ou softskills est beaucoup plus limité.

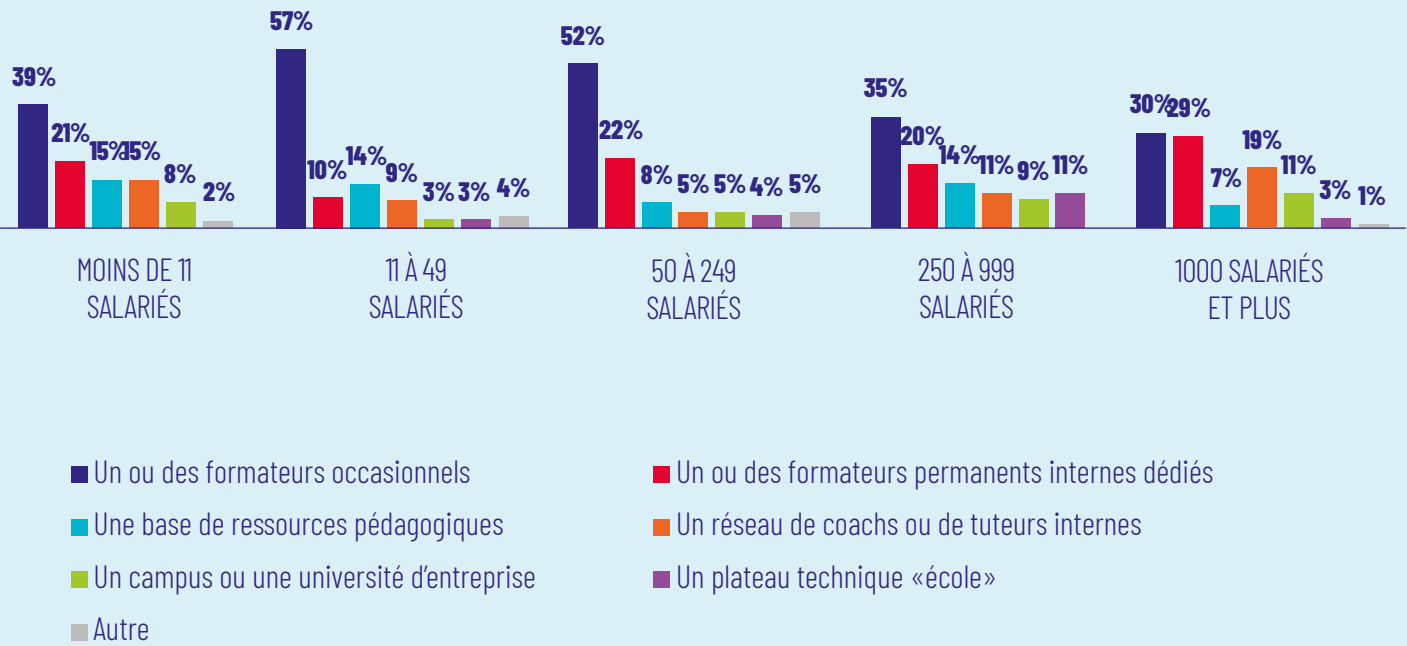
¹NéoBrain, CESI & APEC. (2021). DEFI&Co : Compétences mobilisées dans les métiers cadres de l'industrie et du bâtiment. Projet DEFI&Co, APEC / CESI.

Le développement de la formation interne : adaptation des contenus, valorisation des compétences internes et de la culture de l'entreprise

Quels sont les principaux motifs qui vous ont conduit à réaliser des formations en interne ?



Quelles sont vos ressources de formation interne ?



11 %

des entreprises indiquent qu'elles internalisent exclusivement la formation de leurs salariés

Les entreprises qui choisissent d'internaliser tout ou partie de leurs formations ne le font pas seulement pour des raisons de coût ou de praticité. Derrière cette décision se joue un **rapport différent à la formation**, une volonté d'aligner les contenus aux réalités métiers, de gagner en souplesse dans l'organisation des sessions, mais aussi de **valoriser les savoir-faire internes et de renforcer la culture d'entreprise**.

Le recours à la formation interne peut constituer une solution par défaut lorsque l'offre de formation locale est absente, inadaptée ou financièrement inaccessible. Mais au-delà de cette contrainte, elle représente surtout un levier efficace pour concevoir des parcours parfaitement ajustés aux besoins de l'entreprise et ancrés dans la réalité opérationnelle des collaborateurs. En effet, un reproche fréquent adressé aux formations existantes concerne leur caractère trop générique et leur éloignement des situations de travail, ce qui limite le transfert réel des connaissances et compétences acquises.

Cette formation interne est majoritairement assurée par des **formateurs occasionnels** dans les entreprises de moins de 1000 salariés et notamment dans les plus petites d'entre elles. Le recours à des formateurs permanents – que ce soit pour la durée d'un projet ou de manière plus durable – est, de façon assez surprenante, une solution adoptée par l'ensemble des entreprises, à l'exception notable de celles comptant entre 11 et 50 salariés¹. En revanche, la mise en place de campus ou de plateaux techniques de type « école » reste une spécificité des grandes entreprises. Un des enjeux forts de cette pratique est de **former les formateurs** qui sont indiscutables sur le plan technique mais doivent être accompagnés en matière d'andragogie, de transmission ou dans l'exercice du feedback, dans des formats collectifs ou individuels (éviter le « who can do can teach »). A l'image de ce que peuvent proposer l'ensemble des OPCO pour la formation des tuteurs d'alternance, il est essentiel de proposer des formats courts et très opérationnels pour favoriser le développement de ces pratiques qui s'inscrivent parfaitement dans une logique d'organisation apprenante sans imposer un investissement temps trop important.

La formation interne constitue également un levier efficace pour la transmission des compétences, notamment entre générations, ainsi que pour la préservation de savoir-faire critiques souvent peu formalisés. Elle permet en outre de valoriser les expertises internes et les collaborateurs qui les détiennent. Certaines entreprises interrogées ont ainsi mis en place des dispositifs spécifiques de reconnaissance et d'animation des tuteurs, coaches ou formateurs internes – tels que des certifications, des parcours de carrière accélérés, des séminaires annuels ou encore des gratifications financières. Par ailleurs, d'autres entreprises développent la formation interne en réponse à une offre locale insuffisante ou inadaptée, notamment sur des métiers très spécifiques.

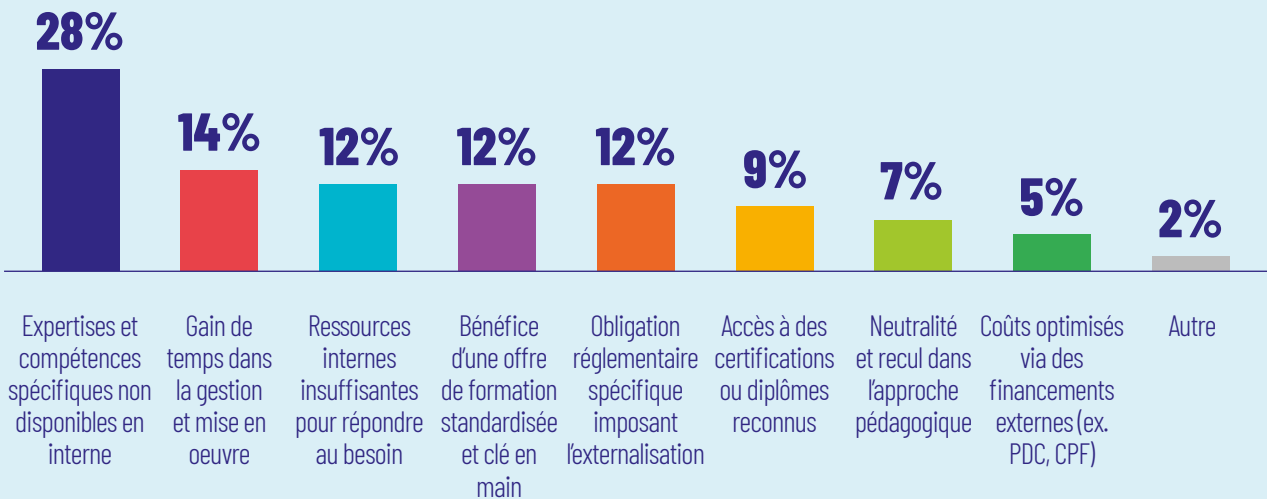
Nous sommes obligés de former en interne parce qu'il n'existe pas d'AFPA ou autres pour notre métier spécifique.

Dirigeante d'une entreprise du secteur des Activités de service administratif et de soutien – 11 à 49 salariés

¹Cela peut s'expliquer par la ligne budgétaire PDC-50 qui permet le financement des formations des entreprises de moins de 50 salariés par les fonds mutualisés. Les entreprises qui ont entre 11 et 50 salariés sont celles qui ont davantage recours à ce financement.

Les critères de choix des organismes de formation externes

Quels sont les principaux motifs qui vous ont conduit à choisir des formations externes ?



Quels sont vos critères de sélection des organismes de formation externes ?



Les critères de sélection des organismes de formation : le contenu pédagogique, le coût et le financement

Le recours à des prestataires externes pour former les salariés n'obéit pas aux mêmes logiques selon la taille des entreprises. Si toutes invoquent des raisons pragmatiques – accès à des expertises, gain de temps, solutions clés en main – une lecture plus fine des pratiques montre **des écarts structurels dans la capacité des entreprises à piloter leur politique de formation.**

Les grandes entreprises apparaissent comme les mieux armées : elles identifient en amont les compétences à développer, sélectionnent leurs prestataires en fonction de critères précis (certification, neutralité pédagogique, expertise) et développent des politiques et stratégies d'achat de plus en plus maîtrisées (cahier des charges, consultations voire référencements, soutenances, négociations, ...). **Elles ne sont pas dépendantes de l'offre, elles la structurent.** À l'inverse, les plus petites entreprises – en particulier les moins de 50 salariés – mobilisent davantage les formations « catalogue » notamment proposées par les OPCO, souvent faute de moyens d'ingénierie ou de quantités de salariés à former sur un même thème. **Ce recours massif à l'offre packagée traduit aussi les effets concrets de la réforme de 2018,** qui a recentré les missions d'accompagnement des OPCO sur les entreprises de moins de 50 salariés.

Lorsqu'elles externalisent la formation, les entreprises privilégient avant tout la **pertinence du contenu, le coût de la formation,** la possibilité de prise en charge par l'OPCO ou encore **l'expertise du formateur.** Parallèlement, certains critères pourtant clés pour évaluer la qualité réelle d'une action de formation – méthodes pédagogiques, suivi des acquis, engagement des participants – sont très peu mobilisés. Dans un marché de la formation à la fois prolifique et hétérogène, où l'offre a souvent structuré la demande et où les formats se diversifient sans cesse, l'expertise des entreprises en matière d'achat de formation reste pourtant un levier essentiel. **La certification Qualiopi était censée offrir des repères aux acheteurs et financeurs de formation, ce qu'elle n'a fait que partiellement.** La capacité des entreprises à définir précisément un besoin, des contraintes de mise en oeuvre, les caractéristiques des publics cibles et des critères de sélection d'un partenaire, puis savoir le piloter et le challenger restent des enjeux premiers.

De nombreuses plateformes d'intermédiation ou de curation de contenus ont vu le jour pour aider les entreprises à s'orienter dans un marché de la formation particulièrement fragmenté. Toutefois, ces outils n'ont, jusqu'à présent, que rarement tenu leurs promesses. On observe néanmoins l'émergence de nouvelles plateformes et services offrant un large référencement de ressources digitales, accompagnés d'analyses qualitatives et de retours d'expérience utilisateurs. Ces solutions pourraient, à terme, faciliter les choix, faire gagner du temps et encourager une plus grande diversité de pratiques de formation, en particulier au sein des TPME.

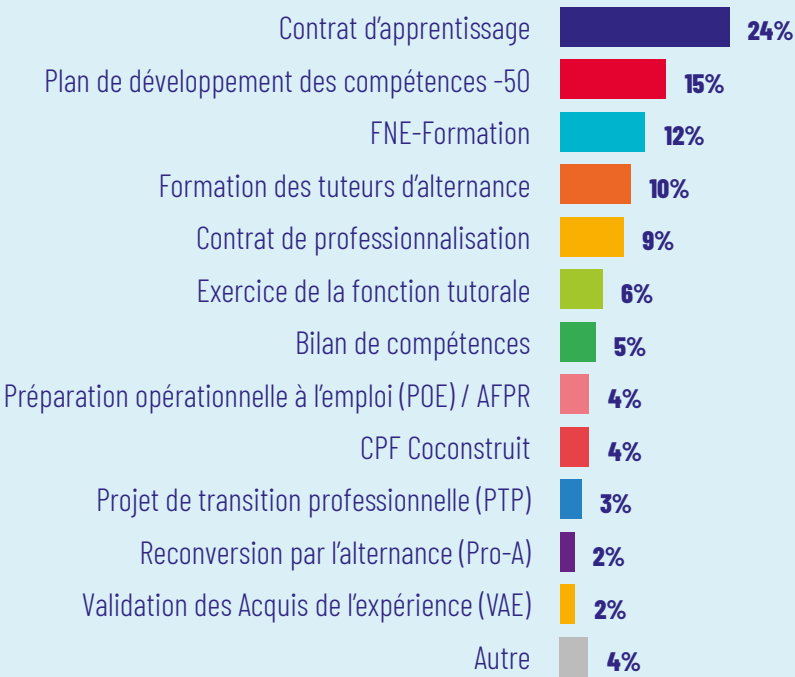
L'intermédiation : une solution à venir pour diversifier les pratiques ?

“ Nous réalisons environ deux tiers de nos formations en interne, avec une équipe dédiée de formateurs internes car nous ne trouvons pas sur le marché une offre adaptée à nos besoins spécifiques. Cela nous permet de contextualiser vraiment nos formations à nos enjeux stratégiques ”

DRH d'un groupe d'activités financières et d'assurance - 250 à 999 salariés

De nombreux dispositifs de formation sous-mobilisés par les entreprises

Quels dispositifs/financements avez-vous mobilisés cette année ?



Des dispositifs mobilisés selon la logique du financement, plus que selon les besoins

Les dispositifs mobilisés par les entreprises montrent une forte concentration sur deux dispositifs : le **contrat d'apprentissage** (24 % des répondants) et le **plan de développement des compétences pour les entreprises de moins de 50 salariés** (15 %). Ces deux dispositifs structurent aujourd'hui l'essentiel de l'action des entreprises, avec un recours massif par les TPE, notamment dans le cadre du fléchage prioritaire mis en oeuvre depuis 2018.

On observe ainsi un **fort développement de l'apprentissage**, qui s'impose comme le levier privilégié de financement de la formation, porté par la réforme « Avenir professionnel » et les aides exceptionnelles à l'embauche depuis 2020. Cette dynamique s'est faite **au détriment des contrats de professionnalisation** (87 564 contrats en 2024 contre 232 240 en 2018). Tous les dispositifs associés à l'alternance sont identifiés et mobilisés (formation des tuteurs ou exercice de la fonction tutorale).

Parallèlement, le FNE-Formation figure parmi les dispositifs les mieux identifiés et les plus fréquemment mobilisés. Son fort déploiement durant la période COVID – notamment dans le cadre de l'Activité partielle de longue durée (APLD) – puis sa réorientation vers l'accompagnement des transitions écologiques et numériques, en ont fait un levier puissant et reconnu au service des politiques de formation. Pourtant, **les nombreuses évolutions des critères d'éligibilité ont rendu son utilisation complexe** et les incertitudes actuelles sur les enveloppes allouées ainsi que sur les niveaux et natures de financements font peser des doutes sur les sa mobilisation future par les entreprises.

Au-delà de ces trois piliers, **la mobilisation des autres dispositifs** – CPF coconstruit, PTP, Pro-A, VAE – **reste marginale** (11 % cumulés). Cela soulève une question centrale : ces outils, pourtant pensés pour soutenir les transitions professionnelles, sont aujourd'hui trop complexes, trop peu visibles ou mal adaptés aux réalités des entreprises. Le faible recours à ces dispositifs questionne leur lisibilité, leur accessibilité, mais aussi leur efficacité réelle dans les parcours des salariés.

Ce constat révèle également **le déficit de co-construction entre l'entreprise et le salarié**. Trop souvent, la formation est encore pensée de manière unilatérale – soit par l'entreprise seule, soit dans une logique individuelle décorrélée du contexte de travail. Pourtant, des dispositifs comme le CPF coconstruit ou la Pro-A ont précisément été conçus pour favoriser un dialogue sur les besoins partagés, les projets professionnels et les enjeux d'évolution. Sans cette articulation, les dispositifs risquent de rester sous-utilisés ou mal compris par les deux parties. L'ANI du 25 juin 2025 a simplifié les dispositifs liés aux transitions et reconversions professionnelles (Pro-A, Transco et PTP) afin d'en faciliter l'accès et l'usage. Il renforce également la logique de co-construction entre l'entreprise et ses salariés sur ces enjeux, en encourageant notamment la mobilisation du CPF pour compléter l'investissement des entreprises dans les parcours de transition.

À RETENIR

Évaluer la formation pour mieux performer : entre rêve et réalité ?

Les pratiques de formation se sont professionnalisées et diversifiées dans toutes les entreprises. Elles masquent cependant une forte hétérogénéité de pratiques entre grandes et petites, ainsi qu'un certain nombre de difficultés récurrentes dans un paysage de la formation toujours aussi mouvant et complexe.

► Une forte diversification des modalités de formation

Même si le présentiel reste majoritaire, de nombreux formats notamment digitaux se sont imposés remettant l'ingénierie de formation et la capacité à sélectionner et combiner les justes modalités au centre des enjeux.

► Un écosystème d'acteurs complexe, des dispositifs nombreux et peu lisibles

Les dispositifs d'accès à la formation professionnelle et de financement sont nombreux et certains restent sous-utilisés par manque d'information et d'accompagnement, notamment des TPME.

► Des inégalités persistantes dans l'accès aux formations

Qu'il s'agisse de taux d'accès très différents en fonction de la taille de l'entreprise, du poids du niveau de qualification initiale ou de la CSP d'appartenance, la formation peine à trouver tous ses publics cibles.

► La formation interne vecteur de la culture d'entreprise

De plus en plus d'entreprises internalisent la formation en faisant appel à des formateurs occasionnels ou en intégrant la formation aux situations de travail pour valoriser ou protéger leur savoir-faire autant que pour répondre à une absence d'offres adaptées dans leur territoire.

► La primauté des formations métiers

Les TPME privilégient et priorisent les compétences techniques/métiers et les formations réglementaires. Le développement des softskills et compétences d'avenir est encore largement l'apanage des grandes entreprises.



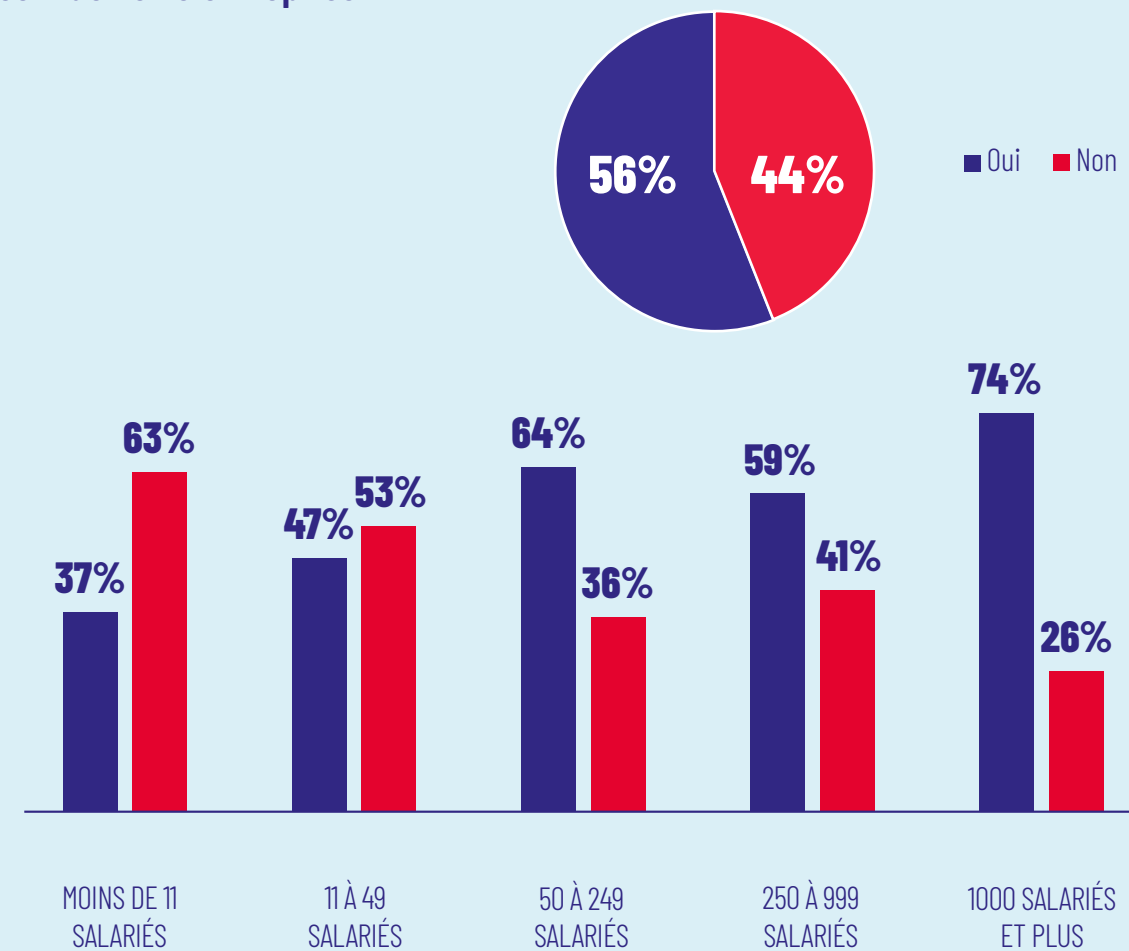
A woman with curly hair, wearing a green dress, stands and presents to a group of people seated at a table. The table has a laptop, papers, and coffee cups. The background shows a large window with a city view. A large blue diagonal graphic is on the right side of the image.

03

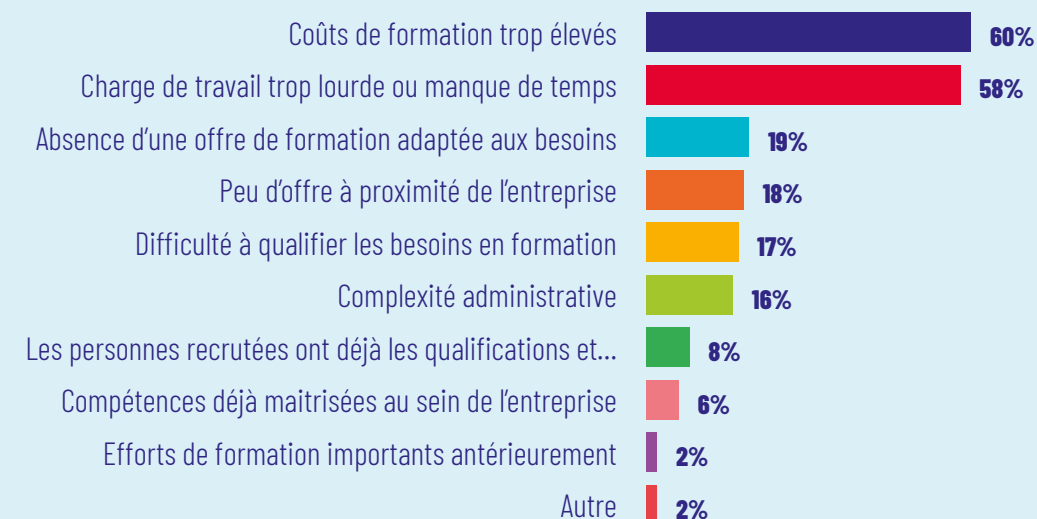
**QUELLES SONT LES
ATTENTES DES ENTREPRISES
EN MATIÈRE DE FORMATION ?**

Un recours à la formation insuffisant dans les TPE-PME

Estimez-vous avoir suffisamment recours à la formation au sein de votre entreprise ?



Quels sont les freins que vous rencontrez en matière de formation professionnelle ?



Si les entreprises reconnaissent l'importance croissante de la formation, **nombreuses sont celles qui peinent encore à en faire un levier stratégique**, faute de moyens, de temps ou d'ingénierie adaptée. Derrière ce constat, se dessine un enjeu central : **former davantage ne relève pas uniquement d'un manque de volonté ou d'incitation financière, mais bien d'une série de freins structurels et organisationnels qui limitent l'accès et l'efficacité des dispositifs existants.**

Un recours à la formation considéré par les entreprises comme insuffisant notamment dans les TPE-PME.

Si les entreprises reconnaissent l'utilité de la formation, beaucoup considèrent toutefois **ne pas en faire assez**. C'est le cas de plus de 6 entreprises sur 10 de moins de 50 salariés, mais aussi d'un quart des grandes entreprises. Cette situation met en évidence un décalage persistant : plus l'entreprise est de petite taille, plus la mise en œuvre d'une politique de formation ambitieuse se heurte à de nombreux obstacles. Le coût des formations (60 %) et le manque de temps (58 %) figurent très largement parmi les freins les plus souvent cités.

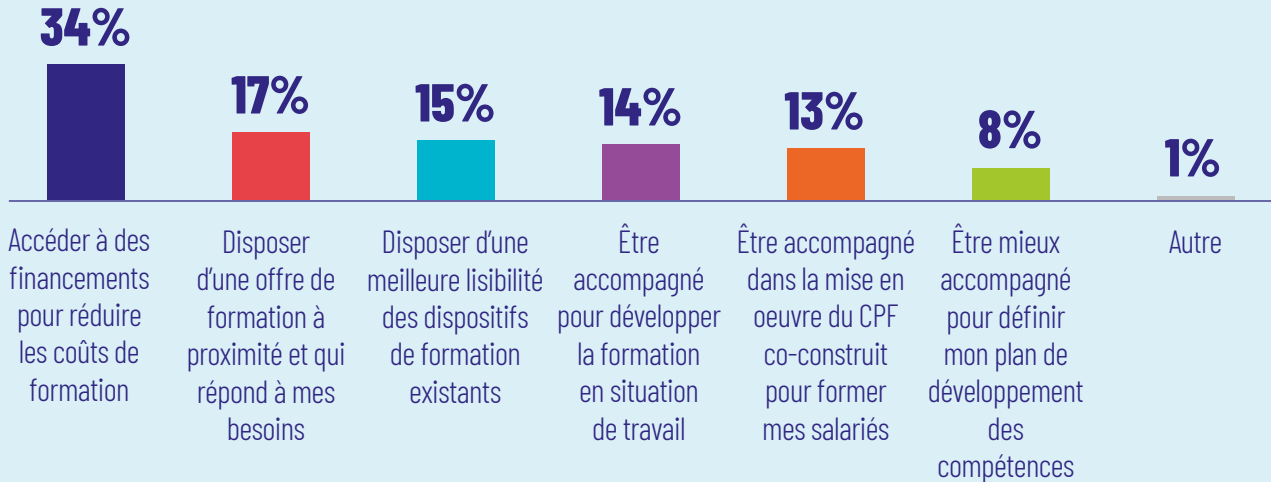
Les tensions sur les budgets de formation ne sont pas nouvelles. « **Faire plus et mieux avec moins** » est un objectif partagé par toutes les entreprises avec des leviers d'action multiples depuis près de 40 ans : optimisation des coûts de gestion de la formation, réduction des durées de formation, recours à la formation interne, mobilisation des financements, digitalisation et diversification des modalités ... Cette équation s'inscrit aujourd'hui dans un nouveau contexte où les budgets consacrés à la formation doivent intégrer une CUFGPA dont elles bénéficient indirectement ou que partiellement (hors alternance) et où le poids des obligations réglementaires n'a jamais été aussi important. **Cet effet ciseaux entre des besoins qui n'ont jamais été aussi nombreux, complexes, urgents, individualisés et un contexte de tension économique est sans nul doute un enjeu majeur** pour toutes les entreprises, des plus petites aux plus grandes.

Au-delà des contraintes de temps et de budget, d'autres freins relèvent davantage de la difficulté à identifier ou concevoir des solutions de formation efficaces et adaptées. Parmi eux figurent la complexité de qualification des besoins, l'inadéquation des contenus, la faible accessibilité géographique de l'offre ou encore la lourdeur administrative. Si ces dimensions interrogent la qualité et la disponibilité d'une offre de formation pourtant pléthorique, **elle renvoie aussi à la capacité des entreprises à positionner le sujet compétences au cœur de leur stratégie** et à construire des dispositifs de formation plus intégrés au travail lui-même.

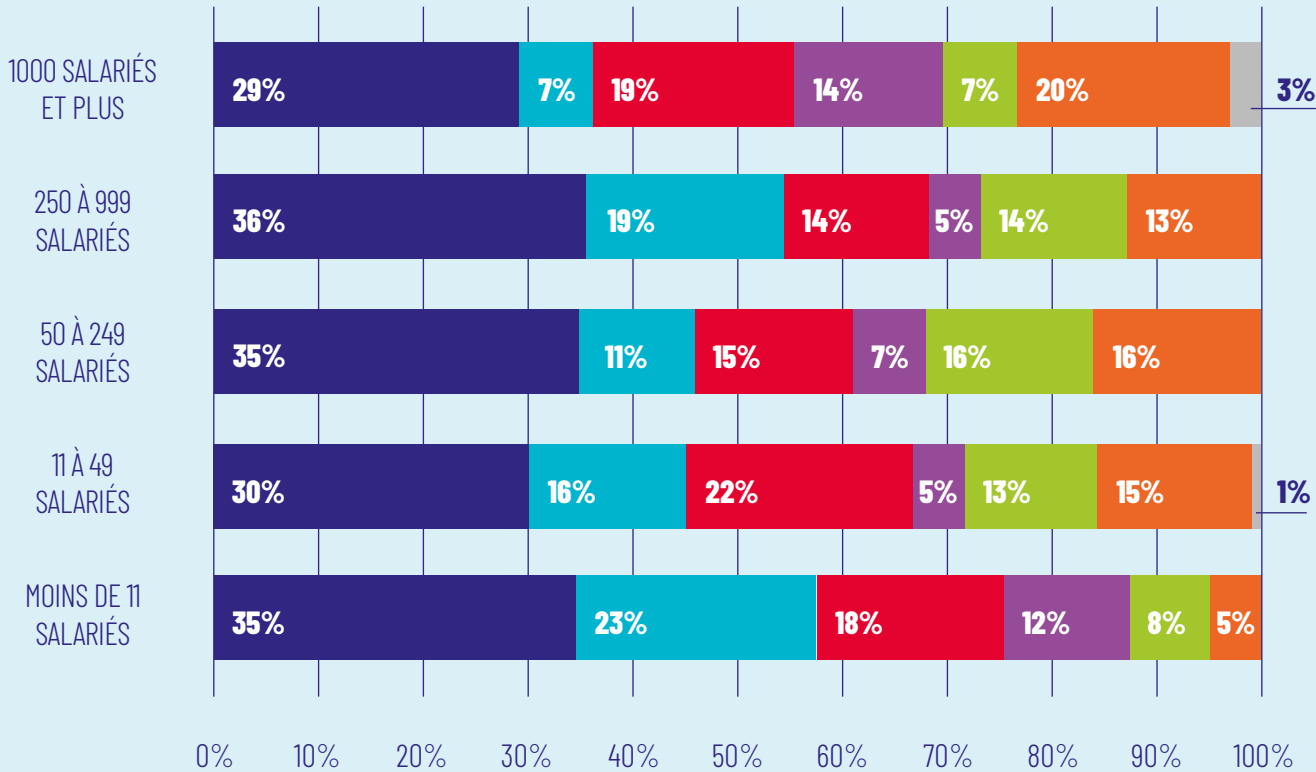
Des freins qui perdurent : temps, budget, difficultés à trouver une offre pertinente

Au-delà des aspects financiers,
d'importants besoins d'accompagnement

Parmi les propositions suivantes, lesquelles considérez-vous
comme des besoins prioritaires pour faire de la formation professionnelle
un réel levier de compétitivité de votre entreprise ?



Les besoins des entreprises selon la tranche d'effectif



Un besoin d'accompagnement pour accéder à des solutions de financement

Des besoins d'accompagnement majoritairement centrés sur la recherche de financements et de dispositifs de formation adaptés

En cohérence avec les freins évoqués précédemment les entreprises, quelle que soit leur taille, attendent d'être mieux accompagnées pour **accéder à des solutions de financements** leur permettant de réduire les coûts. Si une meilleure lisibilité et la connaissance des dispositifs existants est un axe certain de travail notamment pour les TPE (23% des répondants de moins de 11 salariés), il est à noter que cette **ingénierie du financement des dispositifs emploi-formation a considérablement changé de nature** depuis la loi de 2018. Il ne s'agit plus uniquement de mobiliser son OPCO à bon escient mais d'être en veille sur différents appels à projets, appels à manifestation d'intérêt ou autres initiatives émanant des Conseils régionaux, de la Caisse des dépôts, de l'Etat, de l'Europe (cf. FSE+), ... et d'avoir la capacité de monter des dossiers et des consortiums. Il existe de très nombreuses opportunités pour financer des projets emploi-formation, favoriser le recrutement ou l'innovation en formation mais elles nécessitent une technicité forte et un investissement temps important. Ce qui les rend difficilement accessibles aux entreprises, notamment aux plus petites, sans accompagnements adaptés.

Les entreprises, et notamment les entreprises de plus de 1000 salariés (20%), sont par ailleurs en attente d'accompagnement pour **mieux intégrer les dispositifs AFEST** dans leurs pratiques de formation. Ce dispositif, introduit par loi de 2018 permet de réinterroger les relations entre formation et travail et de construire des solutions de formation efficaces et pragmatiques à partir des situations de travail en complément ou non d'autres modalités. En effet si on ne devient compétent qu'en situation de travail, le travail n'est pas en lui-même formateur, les entreprises ont besoin d'être accompagnées pour développer ces « environnements capacitants »¹ et intégrer pleinement cette modalité dans les plans de développement des compétences, non comme solution par défaut mais comme voie d'excellence.

De la même manière les entreprises souhaitent être accompagnées pour **définir des stratégies d'abondement du CPF** (13% des répondants en moyenne). Celles-ci pourraient permettre de favoriser des dynamiques de co-investissement, d'orienter les demandes des salariés vers des zones de « co-intérêt » et d'optimiser l'investissement formation des entreprises.

Il est également à noter que les entreprises, quelle que soit leur taille, n'expriment **pas d'attente particulière pour construire leur plan de développement des compétences**. Cela peut paraître surprenant alors que nous avons pu observer dans cette étude que le lien entre stratégie d'entreprise et pratiques de formation n'étaient pas systématiquement liées, celles-ci étant aujourd'hui très centrées sur des enjeux opérationnels de court terme. L'objectif ici serait moins d'aider les entreprises à compiler et prioriser des demandes individuelles de formation que d'identifier comment la formation et le développement des compétences peuvent être un levier de la performance durable des entreprises et de leur transformation.

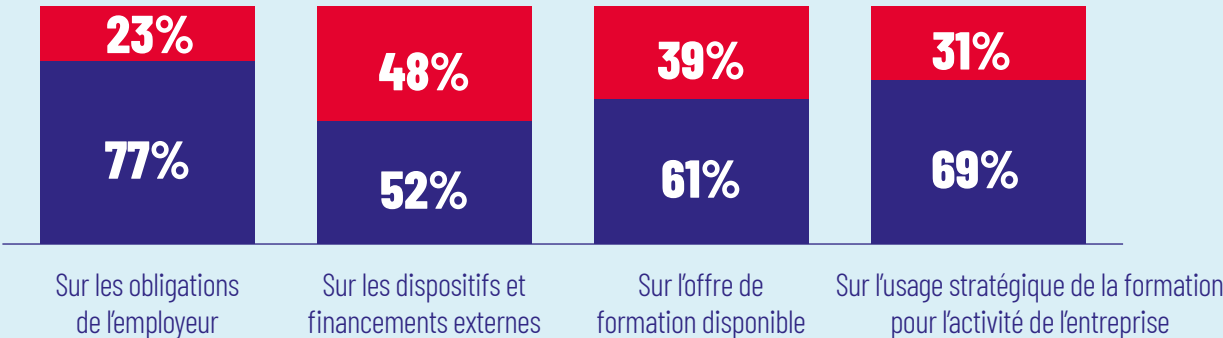
¹travaux de Solveig Fernagu

Des pratiques d'abondements encore très peu développées qui nécessitent également un besoin d'accompagnement

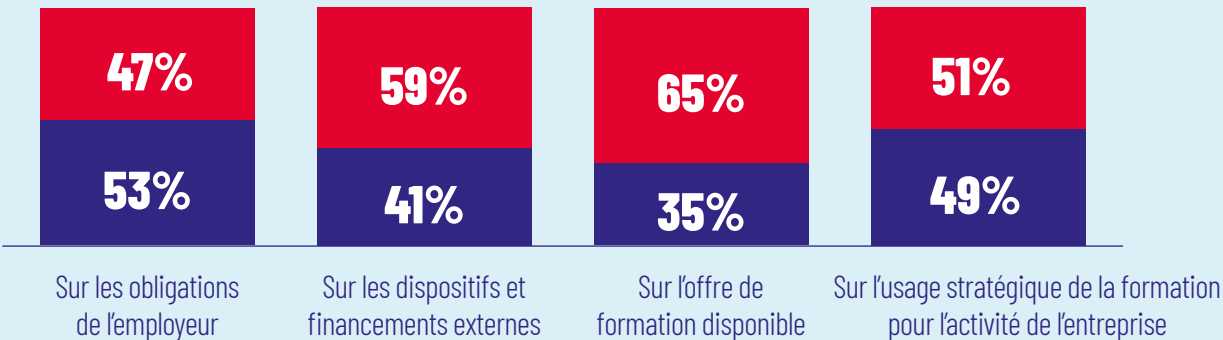
Des entreprises suffisamment informées...
mais de grosses disparités en fonction de la taille des entreprises.

Pensez-vous être suffisamment informé(e) sur la formation professionnelle ?

■ Oui ■ Non



Focus sur les moins de 11 salariés



Connaissez-vous et mobilisez-vous ces acteurs ?

Acteurs de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle (EFOP)	Oui, je suis accompagné(e) régulièrement	Oui, j'ai déjà mobilisé	Oui, je connais mais ne le mobilise pas	Non, je ne connais pas
OPCO	59%	33%	5%	3%
Fédérations professionnelles de branche	34%	20%	25%	21%
Organisation patronale interprofessionnelle (MEDEF)	15%	15%	47%	22%
France Travail	10%	26%	57%	7%
AGEFIPH	8%	26%	52%	14%
Chambres consulaires (CMA, CCI, Chambre d'agriculture)	7%	16%	56%	21%
Association Transition Pro	6%	14%	39%	41%
APEC	6%	12%	65%	18%
DREETS	6%	7%	61%	26%
ANACT	3%	12%	49%	36%
AGEFICE	1%	6%	42%	52%
Ensemble des acteurs	15%	17%	45%	23%

Un système encore trop complexe et mal maîtrisé
par les plus petites entreprises



Des entreprises de moins de 11 salariés déclarent ne pas connaître leurs obligations légales en matière de formation...

Les résultats de l'enquête confirment un problème structurel : **les entreprises, en particulier les TPE, peinent à s'approprier le système de formation professionnelle**, largement et régulièrement réformé ces dernières années. Plus de la moitié des entreprises de moins de 11 salariés déclarent ainsi ne pas connaître leurs obligations légales en matière de formation, et près de deux tiers ignorent l'existence ou le fonctionnement des dispositifs et financements externes qui leur sont pourtant destinés. Plus inquiétant encore, **une entreprise de moins de 11 salariés sur deux ne perçoit pas l'usage stratégique** que pourrait avoir la formation pour sa propre activité. Cette situation ne traduit pas un manque de volonté de ces structures, mais bien **un problème d'accessibilité** et de lisibilité du système, déjà souligné par la Cour des Comptes¹ ou encore dans le dernier rapport de France Compétences².

En dépit des ambitions affichées par la loi de 2018, **le système demeure complexe, peu lisible et trop distant pour les TPE**, qui restent souvent seules face à la gestion du plan de développement des compétences, sans accompagnement suffisant. Ce déficit d'information est d'autant plus préoccupant qu'il prive les entreprises de marges de manoeuvre précieuses pour anticiper leurs besoins en compétences, structurer leurs démarches et sécuriser les parcours des salariés.

Une méconnaissance persistante des acteurs de la formation et de l'orientation

Les entreprises expriment **une méconnaissance, parfois profonde, de l'écosystème institutionnel et professionnel qui pourrait les accompagner**. Si les OPCO et les fédérations professionnelles sont bien identifiés et souvent mobilisés, la majorité des autres acteurs de l'emploi et de la formation (AGEFIPH, France Travail, APEC, DREETS) est peu connue ou peu mobilisée, en particulier par les TPE-PME. Ce déficit de connaissance et de mobilisation maintient les entreprises, surtout les plus petites, dans une forme d'isolement face à leurs besoins en compétences.

Ces différentes organisations n'ont pas forcément des services ou prestations qui correspondent aux besoins des entreprises et l'objectif n'est donc pas qu'elles soient mobilisées par toutes mais il reste quand même surprenant que France Travail, l'APEC ou l'Agefiph par exemple ne soient mobilisés que par un quart des entreprises ou encore que l'Agefice soit si peu connue des dirigeants des TPME.

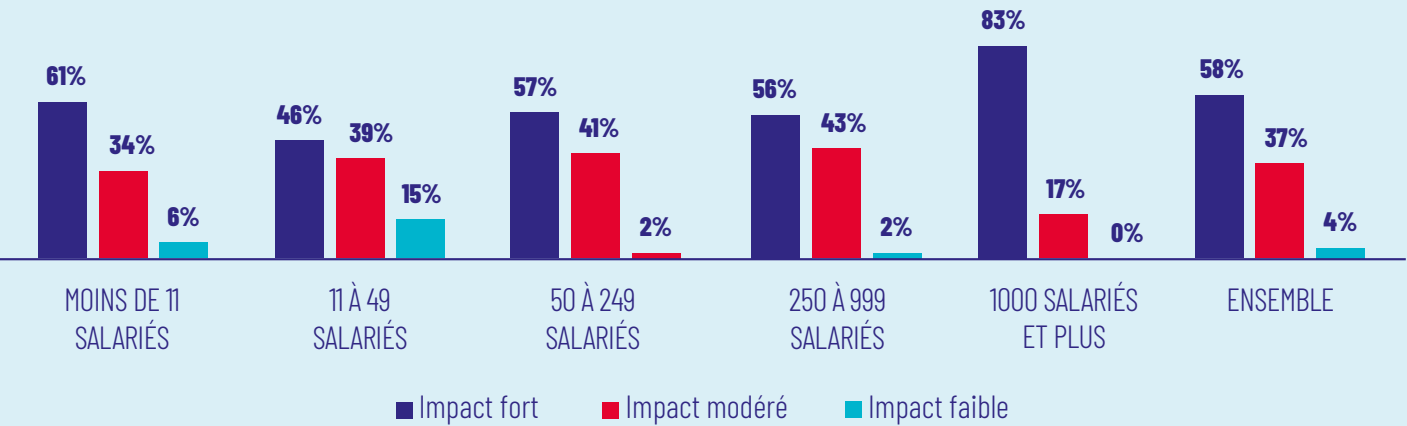
Cette méconnaissance ou cette sous-utilisation questionne la complexité de l'écosystème emploi formation et ses évolutions permanentes (sachant que nous n'avons intégré dans l'enquête qu'une petite partie de cet écosystème). Cela soulève également l'enjeu d'une rationalisation et d'une meilleure efficacité des politiques d'accompagnement et de conseils des entreprises vers les bons acteurs.

¹Rapport de la Cour des Comptes 2023

²Rapport de France Compétences sur l'évaluation du système de formation

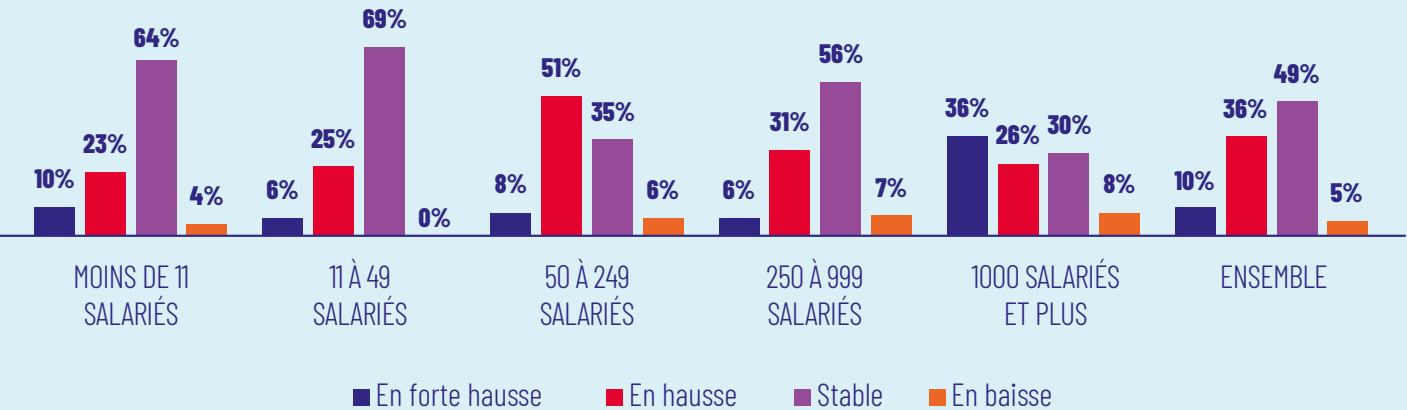
Les entreprises anticipent d'importants impacts des mutations...

Dans quelle mesure pensez-vous que les mutations (technologiques, économiques, réglementaires) impacteront l'effort de formation de votre entreprise à horizon 3 à 5 ans ?

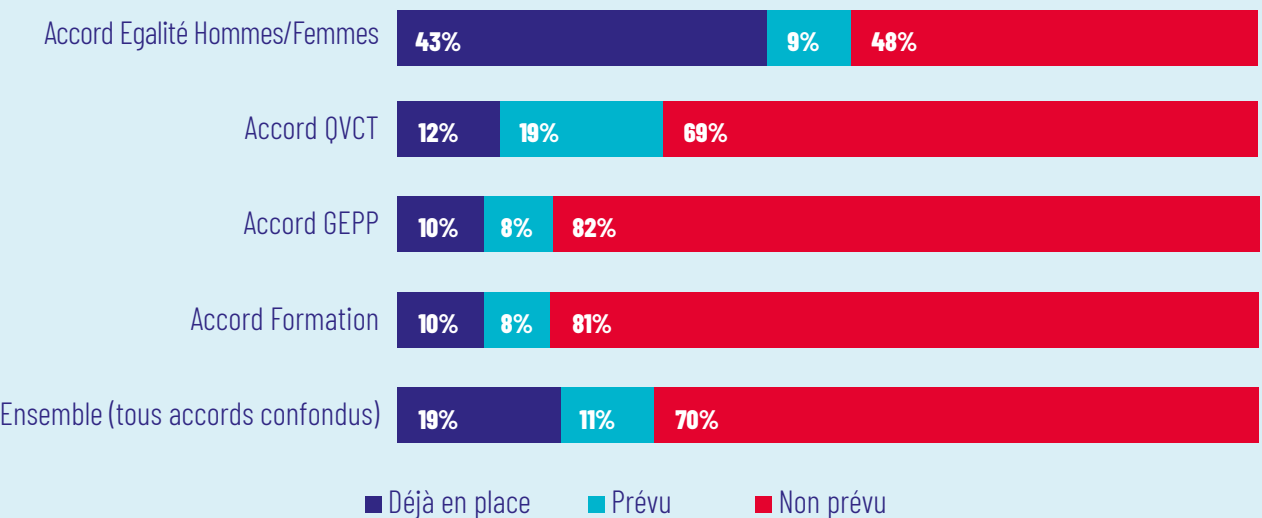


... Qui ne se traduisent pas dans les projections d'investissement formation»

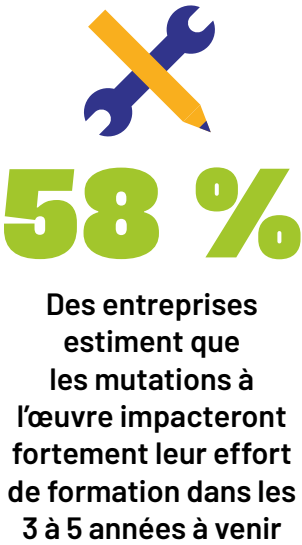
Comment anticipez-vous l'évolution de votre investissement formation à horizon 3 à 5 ans ?



Avez-vous ou prévoyez-vous un accord encadrant la formation dans votre entreprise ?



Un décalage persistant entre la prise de conscience de l'enjeu et l'engagement effectif dans la formation



Le constat est unanime, les entreprises reconnaissent largement l'impact majeur des mutations à venir sur les métiers et compétences et donc sur leur effort de formation. Cependant, pour une majorité d'entre elles (54%) **cela ne se traduira pas par une augmentation significative de leur investissement formation.**

Si 36 % des grandes entreprises prévoient d'augmenter **leur effort de formation**, la majorité des entreprises, toutes tailles confondues, envisagent plutôt de maintenir leurs dépenses. Elles doivent pourtant faire face à de nouveaux enjeux liés à l'emploi et à la formation, en particulier avec les transitions en cours, tout en gérant ces priorités avec un budget stable. L'hypothèse d'une baisse des dépenses de formation ne semble ainsi à l'ordre du jour que dans une minorité d'entreprises (5%) . Il existe cependant **une forme de décalage entre l'intensité et l'urgence des défis de développement des compétences et d'accompagnement de la transformation rapide des métiers et les réalités budgétaires à venir.**

Les acteurs de la formation vont devoir activer d'autres leviers que l'augmentation significative de l'investissement formation pour faire face aux besoins : priorisation des actions, optimisation des durées et des coûts de formation, digitalisation des parcours, intégration de la formation en situation de travail, mutualisation de l'effort de formation entre entreprises...

Il est un autre défi que nous avons déjà souligné : pour argumenter sur la pertinence d'une augmentation des budgets de formation **il devient plus que nécessaire de montrer quel en sera le bénéfice pour l'entreprise et la contribution à la création de valeur.**



Un dialogue social peu actif en matière de GEPP ou de formation

La négociation d'accords collectifs reste un levier clé pour structurer la politique de formation des entreprises, mais elle demeure largement sous-exploitée notamment dans les PME.

Cette situation met en évidence deux enjeux majeurs : d'une part, la faible intégration de la formation à la négociation en entreprise, qui reste limitée aux grandes structures; d'autre part une difficulté persistante à intégrer la formation dans une démarche globale de gestion des emplois et des compétences (GEPP).

L'écart est frappant avec d'autres thématiques sociales, comme l'égalité professionnelle ou la qualité de vie au travail, où la négociation est plus courante. Alors que les tensions sur l'emploi et les besoins de compétences se renforcent, **la formation n'est pas perçue comme un levier structurant du dialogue social.**

Des compétences émergentes sont priorisées par les entreprises en lien avec les mutations

Quelles compétences émergentes identifiez-vous comme prioritaires à développer au sein de votre entreprise à horizon 3 à 5 ans ?



2 ans

La durée de vie d'une compétence est passée de 30 ans en 1987 à 2 ans aujourd'hui selon l'OCDE



La grande transition pour nous concerne tous les effets de l'intelligence artificielle. Nous allons nous lancer dès 2025, dans la bureautique pour tout le personnel administratif, mais également dans tous les aspects du fonctionnement, de la gestion et de la cybersécurité liés à l'intelligence artificielle, notamment en ce qui concerne nos capteurs sur les réseaux et dans nos usines. Il s'agit de sensibiliser au risque, mais aussi de maîtriser le fonctionnement, et éventuellement le codage, en se concentrant davantage sur les systèmes d'information et les outils directement mis en place dans les usines.

Responsable des Ressources Humaines d'une entreprise du secteur de l'Industrie - 1000 salariés et plus

Un paradoxe : les compétences les plus stratégiques sont peu ciblées en formation

Les entreprises **anticipent clairement les grandes mutations à venir** : montée en puissance du numérique, transition environnementale, transformation des pratiques managériales. Ces trois axes concentrent les priorités de développement de compétences à horizon 3 à 5 ans. La numérisation des activités, la gestion d'équipes hybrides ou encore l'intégration des enjeux de durabilité ne sont plus perçues comme des tendances émergentes, mais bien comme des nécessités opérationnelles.

Pourtant, ce mouvement d'anticipation se heurte à un paradoxe : **les compétences considérées comme les plus stratégiques pour l'avenir sont assez peu adressées à ce jour et considérées comme complexes à développer – en particulier dans les petites entreprises**. Elles sont, comme nous l'avons déjà évoqué, rarement prioritaires dans un contexte économique contraint, la formation continue restant encore très majoritairement centrées sur l'adaptation immédiate aux postes, au détriment des compétences de transformation à long terme.

Trois enjeux majeurs émergent :

- **Passer de la prise de conscience à l'action** : il s'agit de transformer la compréhension des mutations en capacités concrètes à les anticiper, les intégrer et les traduire en actions au sein des organisations.
- **Mieux articuler compétences transversales et compétences techniques** : renforcer l'interaction entre soft skills (innovation, management, communication...) et compétences métiers ou techniques (numérique, transition écologique) pour répondre aux défis de transformation.
- **Exploiter pleinement le potentiel du digital et de l'IA générative** : ces technologies offrent des leviers puissants pour mieux diagnostiquer les besoins, individualiser les parcours, accroître la productivité des dispositifs de formation, et favoriser l'autonomie des apprenants.

Au-delà des entreprises, c'est l'ensemble de l'écosystème de la formation qui est concerné et mobilisable pour répondre à ces nouveaux enjeux. Cela implique notamment :

- Les observatoires de branche, pour anticiper les mutations et en analyser les impacts sur les métiers et les compétences ;
- Une adaptation plus rapide des référentiels de certification et de formation, afin d'y intégrer plus efficacement les compétences émergentes ;
- Le développement de financements ciblés, destinés à accompagner les transitions professionnelles et les reconversions ;
- Le renforcement du rôle des OPCO, en particulier dans leur mission d'appui aux TPME et dans le financement des dispositifs liés aux transitions.



En matière de compétences, nous cherchons de plus en plus à privilégier les soft skills. Ensuite, nous enseignons aux gens notre métier. Il est plus facile d'apprendre à quelqu'un un métier que de lui inculquer des qualités telles que se lever le matin, avoir envie de travailler, respecter des consignes ou même respecter un collectif.

Dirigeante d'une entreprise du secteur du Commerce - 20 à 49 salariés

À RETENIR

Favoriser le passage d'une logique de dépense à une logique d'investissement

Les entreprises sont convaincues de la nécessité de leur investissement formation et le considèrent pour la plupart suffisant. Elles sont de même conscientes du défi à relever à l'avenir notamment pour accompagner les transitions ou développer des compétences clés, compétences devenues aujourd'hui essentielles. Elles se heurtent toutefois à des contraintes budgétaires et de disponibilité, rencontrent des difficultés à identifier des formations adaptées à leur contexte et à leurs spécificités, et expriment un besoin d'accompagnement pour mobiliser les bons acteurs et dispositifs.

► Renforcer le pouvoir d'agir des entreprises

Coût, complexité administrative, manque de temps ou méconnaissance des dispositifs : autant de freins qui limitent le passage à l'action, en particulier dans les TPE-PME. Lever ces obstacles est essentiel pour transformer l'intention de former en réalité concrète.

► Des besoins d'accompagnement, notamment pour les TPME

Face à la complexité croissante de l'offre de formation, des dispositifs et des financements, les TPME expriment un besoin d'accompagnement pour identifier les solutions adaptées, développer la formation en situation de travail et diversifier leurs modalités pédagogiques.

► Un écosystème encore trop centré sur l'offre

Le système de formation reste largement structuré par l'offre, au détriment des usages réels et des besoins des entreprises. Les dispositifs les plus visibles ne sont pas toujours les plus pertinents, et l'accès reste inégal : il bénéficie surtout à ceux qui maîtrisent déjà les codes, au détriment de ceux qui en auraient le plus besoin.

► Anticiper les compétences de demain

Employabilité, transitions numérique, écologique ou managériale : les entreprises perçoivent ces mutations, mais ont du mal à les traduire en stratégie de formation. La montée en compétences doit devenir un levier d'adaptation durable et s'inscrire comme un réflexe face aux changements.

CONCLUSION

Ce premier baromètre Formation révèle un paradoxe saisissant : les entreprises identifient la formation comme **un élément central de leur développement et de leur performance**. Cependant, le cadre, l'écosystème, la pluralité d'acteurs et de dispositifs combinés à une situation politique, géopolitique et économique incertaine font qu'elle peine à être exploitée pleinement en tant que **qu'investissement stratégique**.

Parmi les cinq grands enseignements à retenir :

La formation : un élément central du développement de la performance en entreprise

- Les réformes réglementaires apparaissent comme le **principal moteur de l'évolution de la stratégie de formation**, surpassant les grandes transitions économiques, numériques, écologiques et démographiques. Ce poids du réglementaire au détriment des considérations stratégiques exige une réorientation vers une perception de la formation en tant que **levier d'investissement**.
- Les deux besoins fondamentaux auxquels les entreprises doivent répondre en matière de formation sont la **diminution des coûts** associés et la mise en place d'une **offre de formation localisée et personnalisée**. Pour ce faire, il est essentiel que la formation soit appréhendée comme un réel investissement, tant sur le plan comptable que stratégique. L'offre doit être conçue pour correspondre aux spécificités et aux besoins de l'entreprise, garantissant ainsi une pertinence et une efficacité accrue.
- L'évaluation à froid ne concerne qu'une entreprise sur 4. La **systématisation de l'évaluation** des formations reste donc un enjeu essentiel, permettant de lier les actions de formation à la performance opérationnelle.
- La formalisation des plans de développement des compétences n'est réalisée que par la moitié des entreprises, et ce chiffre tombe à un quart pour celles de moins de 50 salariés. Ce constat souligne que les TPE-PME ne qualifient pas assez clairement leurs besoins en formation, particulièrement en lien avec leur stratégie d'entreprise pour faire de la formation un vrai **vecteur d'engagement et de performance**.
- Plus de la moitié des TPE-PME jugent qu'elles ne mobilisent pas suffisamment la formation pour leurs salariés, révélant ainsi **un écart entre la reconnaissance de l'importance de la formation et leur capacité à la mettre en oeuvre efficacement**.

La formation : un levier de performance stratégique

Pour répondre aux défis identifiés —**agilité, compétitivité et durabilité**— des axes d'amélioration sont clairement définis pour faire de la formation un véritable levier de performance :

- **Qualifier les besoins** en amont et **évaluer l'impact des formations** à froid afin de s'assurer de la transférabilité des acquis et de la contribution à **l'engagement des salariés et à la performance de l'entreprise**.
- Intensifier la corrélation entre **développement des compétences et situation de travail** pour maximiser l'impact des formations sur l'efficacité opérationnelle et aligner les compétences des salariés avec les enjeux actuels et à venir de l'entreprise.
- **Simplifier** les dispositifs existants et les acteurs à mobiliser pour **faciliter l'accès, la mise en oeuvre** et le financement d'actions de formation pour les TPE-PME.
- **Accompagner plus finement et systématiquement** les TPE-PME sur leur plan de développement des compétences demeure également un enjeu crucial.
- Faire évoluer les dépenses de formation comme un **investissement stratégique** afin de quantifier le retour sur investissement et renforcer la compétitivité et l'agilité de l'entreprise dans un environnement économique en constante évolution.

Ainsi, dans un contexte d'incertitudes politiques, géopolitiques et économiques, d'obsolescence de certains métiers et des compétences, faire évoluer la formation vers une **dimension véritablement stratégique constitue une voie d'avenir incontournable**. Par la simplification de l'écosystème notamment des dispositifs, financements et acteurs, la formation révélera son rôle incontournable de **vecteur de compétitivité des entreprises et de sécurisation des parcours professionnels**.



04

ANNEXES

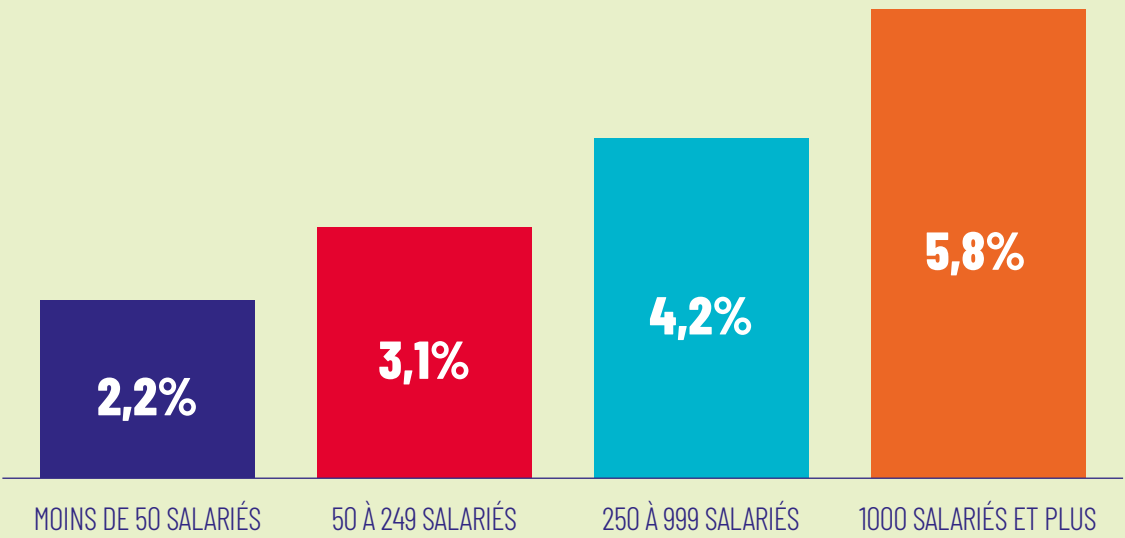


Les dépenses pour la formation en France

	2022 (en M€)	2023 (en M€)	Évolution 2022 / 2023	Structure de la dépense en 2023 (en %)
Opérateurs de compétences (Opco)	11 282	12 230	8,4	22,1 %
État	8 043	8 533	6,1	15,4 %
Régions	4 062	4 079	0,4	7,4 %
Autres collectivités territoriales	122	133	9,0	0,2 %
Autres organismes exerçant une mission de service public	6 720	5 940	-11,6	10,7 %
dont France Travail	3 883	3 851	-0,8	7 %
dont Autres (CDC, Agefiph...)	2 838	2 090	-26,4	3,8 %
Ménages	1 885	2 015	6,9	3,6 %
Ensemble (hors fonctions publiques pour leurs propres agents et dépenses directes des entreprises)	32 113 M€	32 931 M€	2,5 %	59,6 %
Dépenses directes des entreprises	n.d	15 332	n.d	27,7 %
Fonctions publiques pour leurs propres agents	6 740	7 027	4,3	12,7 %
dont État	2 512	2 884	6,8	4,9 %
Ensemble	n.d	55 289 M€	n.d	100 %

Dépenses de formation des entreprises par rapport à la masse salariale

(Source : Jaune 2025)



Le coût unitaire des actions de formation des salariés dont l'entreprise a bénéficié d'un financement public ou mutualisé



Montant moyen engagé par salarié formé parmi les répondants

Les entreprises principaux financeurs de la formation professionnelle en France

Les dépenses en matière de formation continue et d'apprentissage correspondent à l'ensemble des sommes consacrées aux dispositifs du champ pour une année donnée, **tous financeurs confondus** (État, collectivités territoriales, administrations publiques, entreprises, ménages). En 2023, ces dépenses s'élevaient à **55,3 Md€** intégrant les coûts pédagogiques des formations et frais annexes, les dépenses de rémunération des stagiaires et les coûts d'investissement.

Les entreprises constituent **le premier financeur de la formation professionnelle** à travers **leurs dépenses directes ou indirectes**. Les dépenses directes (15,3 Md€ soit 27,7 % de la dépense totale et 59 % des dépenses déclarées par les entreprises) correspondent à l'ensemble des coûts induits par les formations dispensées en interne ou via l'achat de formations directement auprès d'organismes de formation, les dépenses intermédiées (**12,2 Md€**, soit 22,1 % de la dépense totale et 41 % de l'ensemble des dépenses déclarées par les entreprises) correspondent aux paiements effectués par les employeurs au titre de leurs contributions obligatoires (légalés et conventionnelles) ou de versements volontaires à l'opérateur de compétences (OPCO) dont ils dépendent.

Le **taux de participation financière** (TPF) moyen des entreprises (et associations) qui rapporte les dépenses nettes au titre de la formation à la masse salariale brute professionnelle s'élève à **3,7 % en 2023**. Il recouvre des réalités très différentes en fonction des secteurs d'activité et des tailles des entreprises : **le TPF croît avec la taille de la structure**, allant de 2,2 % pour les structures de moins de 50 salariés à 5,8 % pour celles de 1000 salariés ou plus. Cela s'explique par des niveaux de dépenses directes croissantes avec la taille des entreprises (taux d'accès, intensité de l'effort de formation, coûts de management de la formation...) et des taux de participation intermédiée liés à des contributions légales à la formation professionnelle dépendant aussi de la taille de la structure (moins de 11 salariés / plus de 11 salariés) et des secteurs d'activités (certaines branches n'étant pas soumises par exemple à la taxe d'apprentissage).

Il est à noter que ces données financières et les taux d'accès identifiés et analysés dans le cadre de l'Enquête Formation Employeur - annuelle » (EFE-a) portent uniquement sur les actions de formation réalisées sous **la forme de cours ou stages** (en présentiel ou à distance), ce qui exclut l'Afest, la VAE, et le bilan de compétences.

Le présent baromètre a permis d'aller plus loin dans la qualification des dépenses de formation par salarié (cf. ci-contre) qu'il s'agisse de formations financées dans le cadre de dépense intermédiées (fonds mutualisés) ou de dépenses directes des entreprises. Ces deux indicateurs seront très intéressants à suivre dans le temps dans la mesure où le développement de la diversification des modalités de formation et notamment la digitalisation ou la formation en situation de travail devraient permettre de **réduire les coûts** tout en permettant **d'accroître les taux d'accès** et les coûts moyen par salarié

RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

1. **DARES.** (2025, 28 février). Système d'information sur l'apprentissage (SIA) [Extraction de données – contrats d'apprentissage privés et publics].
2. **Solus, H., & Engel, C.** (2017). L'intégration des nouveaux embauchés. In Recrutement : un enjeu business – Augmentez vos profits, évitez le gâchis (pp. 113-124). Dunod. <https://shs.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business-9782100770014-page-113?lang=fr>
3. **Stéphanus, C.** (2024). Accès à la formation : pourquoi souhaiter se former ne suffit pas. Céreq Bref, (451), 4 pages.
4. **Dunberry, A., & Péchard, C.** (2007). L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives. CIRDEP.
5. **INSEE.** (2024, avril). Un recours plus fréquent à la formation en 2022 pour les personnes en emploi et les plus diplômées (Insee Première, n°1994).
6. **Bismuth, J.** (2024, juillet). Le compte personnel de formation en 2023 – Baisse des entrées en formation (n°40). DARES – Résultats.
7. **Cour des comptes.** (2023, juin). La formation professionnelle des salariés : après la réforme de 2018, une stratégie nationale à définir et un financement à stabiliser [Rapport public].
8. **AEF info.** (2024). L'OPCO Atlas et la Caisse des Dépôts renouvellent leur partenariat pour abonder le CPF des salariés des bureaux d'études. <https://www.aefinfo.fr/depeche/721838-l-opco-atlas-et-la-caisse-des-depots-renouvellent-leur-partenariat-pour-abonder-le-cpf-des-salaries-des-bureaux-d-etudes>.
9. **Gouvernement – DARES.** (2025). Jaune 2025 – Annexe au projet de loi de finances pour 2025 [Traitement DARES].
10. **France compétences.** (2025). Extrait du bilan OPCO – Enquête quantitative OPCO, états statistiques et financiers (ESF).
11. **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).** (2025). Jaune budgétaire de la formation professionnelle 2025 – Comptes annuels.
12. **AGEFIPH.** (2025). Données provisoires – Champ : engagements nets des annulations réelles et probables.





Édité par le Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris

N°ISBN : 978 2 86658 251 7

Crédits photo : Shutterstock

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



AGIR ENSEMBLE POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE



Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet – 75007 Paris
Tél . : 01 53 59 19 19
www.medef.com

N°ISBN : 978 2 86658 251 7