



L'impact des crises de 2020 sur les compétences et les stratégies de formation des entreprises

LIVRE BLANC



Sommaire

• Introduction.....	3
I. Les stratégies de formation après les crises de 2020	4
• L'accélération sans précédent de la digitalisation de la formation.....	5
• Les enjeux prioritaires de la formation distance	10
• L'évolution des tendances : dispositifs et modalités de formation.....	14
II. Les compétences essentielles en 2020	18
• Les 2 compétences prioritaires sur lesquelles les entreprises vont investir	18
• Les 5 compétences clés pour mieux travailler à distance	20
• Les 5 compétences qui restent incontournables.....	22
• Les 3 compétences qui montent	24
• La place des soft skills dans les plans de formation	26
III. Les financements de la formation professionnelle et leur utilisation....	27
• Le FNE-Formation.....	27
• Le CPF co-construit	29



Introduction

Bonjour,

2020 restera une année exceptionnelle à bien des égards, y compris dans le domaine de la formation et des compétences. Nous assistons aux changements les plus conséquents et les plus rapides que la formation professionnelle a connu depuis plus de 20 ans !

D'une part, les stratégies de formation des entreprises ont été mises à l'épreuve de la distance. Comment continuer à former ses équipes dans un contexte où la modalité dominante, le présentiel, se heurte aux contraintes imposées par la crise sanitaire ? Comment adapter sa politique RH pour répondre aux enjeux d'efficacité et de flexibilité de la formation ?

D'autre part, la hiérarchie des compétences essentielles est bousculée. L'essor du travail à distance modifie les manières de travailler, et donc appelle de nouvelles compétences. Le tout dans un contexte de crise économique où les équipes doivent s'adapter, parfois pour développer leur propre employabilité.

En parallèle, les financements publics de la formation reviennent sur le devant de la scène. Avec notamment le FNE-Formation et le Compte Personnel de Formation (CPF). 500 millions puis 1 milliard d'euros pour le FNE-Formation (pour les entreprises en activité partielle), et de multiples évolutions de l'application CPF pour favoriser la formation, à l'initiative des salariés ou dans le cadre d'une co-construction avec son employeur.

Pour mieux comprendre ces évolutions, et pour construire ce livre blanc :

- nous avons mené une **enquête nationale** en juin et juillet 2020, auprès de 600 **fonctions RH et formation** d'entreprises de plus de 250 salariés ;
- nous avons **échangé avec des dizaines d'entre eux** en rendez-vous, par téléphone ou lors d'événements en ligne ;
- nous avons recueilli les **retours d'autres acteurs** (organismes de formation, OPCO, experts de la formation) ;
- et nous avons complété ces éléments en y intégrant les **analyses** de Yannick Petit (CEO de Unow), Eléonore Vrillon (Responsable R&D de Unow) et de moi-même (en tant qu'Expert en digital learning).

Bonne lecture :)

Pierre Monclos,
DRH, Expert en digital learning, Unow



Les stratégies de formation après les crises de 2020

Pour comprendre l'évolution des stratégies de formation en entreprise, il faut commencer par rappeler quatre grands impacts suscités par les crises de 2020.

1. **L'organisation du travail** : les interruptions d'activité et le manque de visibilité sur la reprise « normale » de celles-ci ont modifié le contexte de travail, sa temporalité et sa localisation.
2. **L'organisation de la formation** : traditionnellement en présentiel, elle s'est vue bousculée par une obligation de distance.
3. **L'impact sur l'activité économique des entreprises** (décroissance, stabilité, croissance).
4. **La réaction des pouvoirs publics** : avec la mise en place d'un plan de soutien favorable à l'investissement formatif : le FNE-formation, le CPF et l'action des OPCO.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics ont porté une attention particulière au secteur de la formation, et cela pour plusieurs raisons :

- c'est un investissement majeur pour la performance des individus, la sécurisation des parcours et le maintien de l'employabilité ;
- et c'est un atout phare des entreprises pour répondre à des enjeux divers selon les secteurs : garantir leur productivité, rester compétitive, s'adapter, réduire leur turn over ou encore garantir la qualité de vie au travail.

Voyons en détail comment tout cela est en train d'évoluer.

L'accélération sans précédent de la digitalisation de la formation

L'impact du confinement sur la formation



C'est le pourcentage de répondants pour qui le confinement aura eu un impact durable sur la digitalisation de la formation dans leur entreprise.

Si pendant le confinement il a été nécessaire de digitaliser les actions de formation faute de pouvoir faire du présentiel, c'est dans la durée que l'impact est intéressant à étudier. Et le premier chiffre à retenir est 91% : c'est la part des professionnels RH pour qui **cette digitalisation s'inscrira dans le temps.**

Pourquoi ? Les réponses sont unanimes, et n'ont pas changé depuis la rentrée de septembre 2020. Le **travail à distance** fait désormais partie de l'organisation des entreprises, et cela impacte directement les activités de toutes les équipes, dont la formation.

La pérennisation de la digitalisation est aussi le fruit d'une prise de conscience massive ! En effet, la période de confinement et l'organisation forcée du travail à distance ont conduit les entreprises et leurs équipes à expérimenter de nouvelles manières de faire, et de se former ! Ce sont des habitudes culturelles qui sont chamboulées.

« Avec l'essor du travail à distance, les résultats de notre étude montrent que le digital devient LE standard de la formation. »

Yannick Petit,
CEO, Unow



« Selon Satya Nadella (CEO de Microsoft), le confinement a fait gagner deux ans de transformation digitale aux entreprises. L'impact est tout aussi fort sur la digitalisation de la formation pour les entreprises françaises. »

Pierre Monclos,
DRH, Expert en digital learning, Unow



La parole aux responsables formation :

« Les collaborateurs n'ont pas la même aisance pour se former en ligne, pas forcément le réflexe ou la conscience de la capacité à se former à distance. Et cette année, **ils sont venus à la formation à distance à peu près de la même manière qu'ils se sont rendus compte que le télétravail était possible.** C'est culturel aussi.

Ils se sont dit : si je peux faire une réunion à distance, si je peux prendre une décision à distance, si je peux travailler à distance, pourquoi je ne pourrai pas me former à distance ? »

(Témoignage d'un grand groupe du secteur bancaire, n'ayant pas mis en place du chômage partiel)

« **La période du confinement a été bénéfique pour mettre en avant le rôle du service formation :** au même titre qu'on a réalisé que les caissier(e)s, boulanger(e) ou les services de nettoyage sont indispensables dans notre société, nos équipes ont réalisé l'intérêt d'un service formation compétent. »

(Témoignage d'un grand groupe, secteur du conseil, ayant mis en place du chômage partiel)

Que s'est-il passé pendant le confinement ?

Pour comprendre cette accélération de la digitalisation de la formation, revenons sur quelques chiffres qui montrent l'impact immédiat du confinement de 2020.

21 %

des actions de formation réalisées dans les entreprises pendant la période de confinement correspondaient à une **anticipation des besoins en compétences** pour la période de déconfinement.

75 %

des entreprises **ont incité leurs équipes à se former** pendant la période de confinement.

Pendant la période de confinement, on a pu observer 3 stratégies de formation différentes.

Les formations digitales suivies ont principalement répondu à des besoins de formation déjà identifiés. On peut ainsi parler d'une **logique d'optimisation de la période**. C'est par exemple ce que nous explique ce responsable de formation d'un grand groupe dans le secteur du conseil (qui a été en activité partielle) : « *les deux tiers des formations que nous avons réalisées pendant la période correspondaient à des actions déjà prévues mais qui ont été réalisées de manière anticipée avec le covid.* »

Si pour certains, la période a donc été propice au développement des compétences de leurs collaborateurs, remarquons toutefois que la formation n'est que peu utilisée pour anticiper les nouveaux besoins et préparer l'adaptation aux changements induits par la pandémie. En effet moins de 21% déclarent avoir formé dans une **logique d'anticipation** des nouveaux besoins liés aux évolutions du travail.



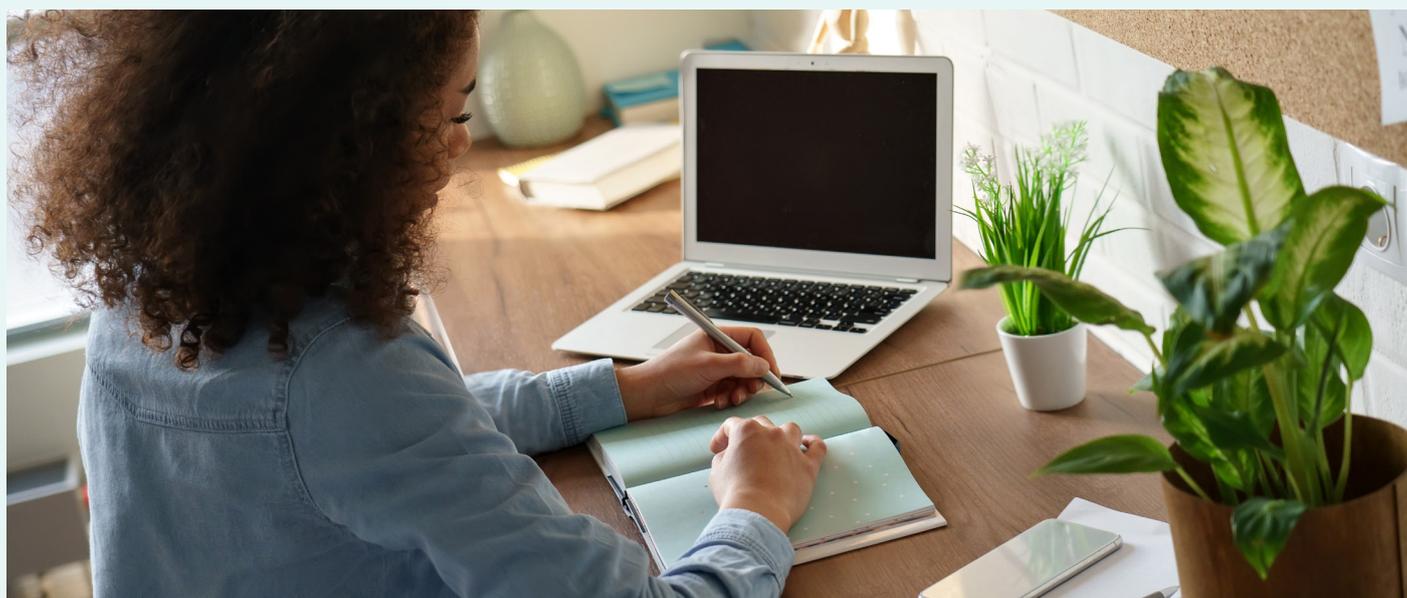
Enfin, on a pu repérer une **logique opportuniste** chez certains, témoignant de la réactivité des services formation à s'adapter et s'ouvrir sur la période. « *C'est par exemple ce qui s'est passé avec la formation Intelligence Emotionnelle. À la base, ce n'était pas un besoin identifié, s'il n'y avait pas eu la crise, cela n'aurait pas eu lieu.* » (Témoignage d'un responsable formation, grand groupe, secteur du conseil, ayant mis en place de l'activité partielle)

Le défi qui attend les fonctions formation est d'ampleur :

- être en capacité d'analyser de manière réactive les besoins liés aux nouvelles modalités d'organisation du travail ainsi qu'à leur secteur d'activité ;
- constituer une offre pour répondre à ces enjeux.

« Pendant le confinement, on a constaté que la formation a été un moyen de positiver, de préparer la suite et de se projeter pour beaucoup de gens. Au-delà du développement des compétences, la formation aide les entreprises à traverser les crises. C'est une activité de continuité indispensable. »

Pierre Monclos,
DRH et Expert en digital learning, Unow



L'état des lieux de la formation après le confinement

Après le confinement, les changements sont déjà là :

- 73% des entreprises vont amplifier le recours aux formations internes (avec un enjeu de savoir former à distance) ;
- 43% des entreprises vont initier des partenariats avec de nouveaux organismes de formation.

Dans les entretiens réalisés auprès des responsables formation, on observe une phase d'adaptation et de reconstruction.

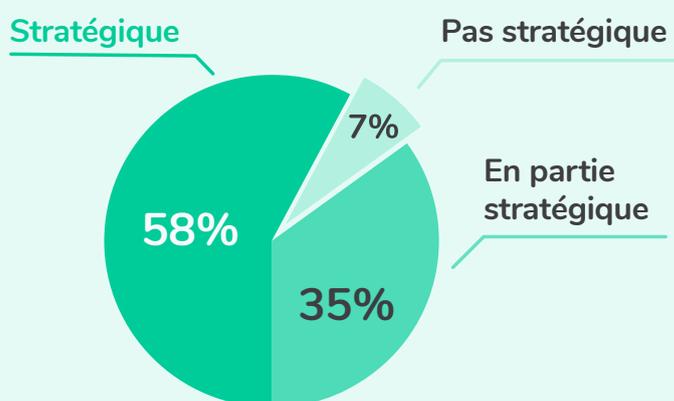
Parmi les difficultés et défis à relever :

- des services formation avec une forte charge de travail (tout change très vite) et des enjeux forts de priorisation ;
- des coupes budgétaires lorsque l'activité économique de l'entreprise est impactée ;
- un changement de culture à adopter lorsque le digital n'était pas présent dans la formation.

Zoom sur la formation 100% à distance

Pour + de 50% des répondants,

Il est stratégique d'intégrer des formations 100% à distance dans leur plan de développement des compétences.



Au moment de réinterroger la manière de former, nous avons demandé aux fonctions RH et formation s'il était stratégique pour elles d'intégrer des **formations 100% distancielles**. Rappelons qu'en 2018, environ 6% des formations seulement étaient délivrées en 100% digital ! Résultat, pour **93% des répondants**, il est désormais stratégique ou partiellement stratégique de le faire.

Découvrons les enjeux qui motivent cette montée en puissance de la formation à distance.

Les enjeux prioritaires de la formation distance

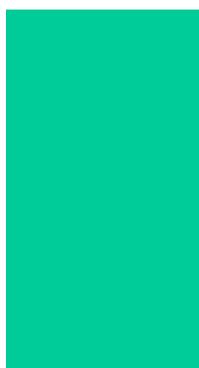
Si la formation à distance prend une place inédite, ses enjeux ne sont pas liés uniquement à la crise sanitaire et économique.



Pour les fonctions RH, la formation à distance répond à 3 enjeux prioritaires :

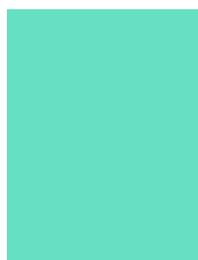
1

Se former
à son rythme



2

Aider à
la transformation
digitale de
l'entreprise



3

Réduire
les coûts



4

Optimiser
l'efficacité
des formations



Se former à son rythme

C'est une des plus-values évidentes de la formation à distance. Cet atout est souvent associé aux notions de **flexibilité et de souplesse**.

Le participant, placé comme acteur central du dispositif pédagogique, peut choisir les moments qu'il consacre à l'acquisition de nouvelles compétences. Attention toutefois à s'assurer de l'autonomie réelle des apprenants ainsi qu'aux conditions de son exercice dans l'environnement professionnel comme personnel (charge de travail, matériel technique, espace adapté, etc).

À noter que si la flexibilité temporelle est un atout pour mieux intégrer la formation dans le quotidien des équipes, la **flexibilité géographique** devient plus importante qu'auparavant. En rendant la formation plus accessible, cette flexibilité permet aussi de se former sur des temps qui n'étaient pas envisageables auparavant (pendant un trajet en train, à son domicile, pendant un voyage, etc).



Aider à la transformation digitale de l'entreprise

« La formation est un des secteurs fortement impactés par la transition numérique. Bien préparée, elle peut à cet égard être un service moteur dans l'entreprise et incarner l'exemple. Plus généralement, la formation reste la pierre angulaire pour répondre à cette problématique plus large qu'est la transformation digitale des organisations »
[Mellting](#), 2015

Ce qui était déjà vrai il y a cinq ans l'est d'autant plus aujourd'hui. La formation digitale est considérée par les fonctions RH comme une solution répondant aux enjeux de transformation digitale.

Ainsi, on vise à « *faire du secteur de la formation le fer de lance de la numérisation de l'entreprise* » ([Boboc & Metzger](#), 2018). Le rôle de la formation est alors, d'une part, d'accompagner les orientations stratégiques visant à la transformation digitale des organisations et, d'autre part, **de l'incarner en y contribuant directement par sa propre digitalisation**. Comme le soulignent les deux sociologues dans leur étude de cas d'une grande multinationale, ceci implique en premier lieu de former les acteurs de la formation (formateurs, ingénieurs pédagogiques, concepteurs, responsables de formation, etc.) pour qu'ils développent leurs propres compétences et expertises vis-à-vis des outils numériques utilisés en formation en vue de proposer, dans un second temps, **une offre de formation digitalisée et adaptée aux enjeux de développement des compétences liés à la transformation digitale**.



Réduire les coûts

Cet enjeu ressort souvent dans nos études, et il est important de bien l'analyser.

La réduction des coûts peut se faire à plusieurs endroits :

- la réduction des coûts **logistiques** de la formation (déplacements, hébergements, salle de formation, temps mobilisé) ;



- la réduction des coûts liés à **l'industrialisation de la production et de la diffusion** (un module de formation en ligne peut être suivi par un nombre potentiellement illimité de personnes) ;
- la réduction des coûts **pédagogiques** pour des formations déjà créées par des prestataires (internes ou externes) facilement amortissables et donc souvent moins chères.

Sur la question des coûts, il faut cependant être vigilant. La tendance étant de **réintégrer l'humain dans la formation digitale**, il ne faut pas réduire une formation en ligne aux simples coûts de création et d'hébergement. **L'accompagnement par un formateur**, qui est indispensable pour permettre une réelle montée en compétence, pour favoriser l'engagement et pour maintenir la motivation, doit aussi être intégré dans les coûts.

Attention également, les formations en ligne sur mesure coûtent plutôt cher, et nécessitent donc un nombre important de participants pour amortir l'investissement.

Dans notre sondage, la réduction des coûts arrive en troisième position, c'est un enjeu important surtout dans une période de crise économique, de forte sollicitation de la formation, et parce qu'il répond aux enjeux des services formation, mais ce n'est clairement **pas l'enjeu le plus important**.



Optimiser l'efficacité des formations

Cet enjeu arrive en 4^{ème} position dans notre sondage et cela nous a beaucoup surpris. C'est une opinion qui reste encore minoritaire dans notre échantillon et dont on espère qu'elle évoluera.

La formation à distance ainsi que les nouvelles modalités de formation offrent des **possibilités souvent inégalées** par la « norme » du stage de formation de deux ou trois jours en présentiel.

Sur un plan pédagogique, la formation à distance permet de nombreuses situations favorisant le **développement des compétences** des participants :

- étaler l'apprentissage dans le temps ;
- permettre d'apprendre à son rythme ;
- pouvoir mettre en pratique à tout moment et favoriser l'expérimentation ;
- pouvoir mettre en pratique en situation de travail ;



- avoir des boucles de feedbacks après les mises en pratique (fictives ou réelles) ;
- pouvoir mesurer avant, pendant et après la formation l'évolution des comportements et des compétences de chaque apprenant ;
- etc.

Mais la réflexion même de l'efficacité dans le champ de la formation professionnelle reste un **sujet épineux**. L'efficacité recouvre en effet des réalités bien différentes selon les points de vue retenus (participant, responsable formation, formateur, entreprise, etc.). Elle implique une formalisation des objectifs à atteindre dès le début du projet, des indicateurs d'évaluation et une évaluation.

De notre point de vue, ce devrait être le premier enjeu pour recourir aux formations distancielles. Cela rejoindrait l'enjeu dont beaucoup de DRH nous font part : pouvoir enfin mesurer le ROI (retour sur investissement) de la formation.

« L'efficacité de la formation ne remonte pas encore parmi les principaux enjeux perçus par les responsables formation. Pourtant, le digital permet à la fois de renforcer cette efficacité et d'évaluer objectivement l'impact de la formation. Il faut s'en saisir ! »

Eléonore Vrillon,
Responsable R&D, Unow



L'évolution des tendances : dispositifs et modalités de formation

Pour 71 % des répondants,

la modalité dominante sera désormais le blended learning*.



**Blended learning :*

On parle aussi de formation mixte, cela désigne les dispositifs de formation articulant du présentiel et du distanciel au sein d'un même parcours pédagogique.

Le grand gagnant dans ce contexte est le blended learning. Cette modalité a régulièrement du succès dans les baromètres de la formation.

Mais ce qui est **inédit**, c'est qu'elle passe en **première position** chez quasiment trois quarts des répondants. C'est une évolution importante.

Cela s'explique par trois phénomènes :

- la formation se digitalise à vitesse grand V ;
- le présentiel, très dominant jusqu'à présent, garde encore de la place dans les dispositifs de formation, il ne disparaît pas ;
- les entreprises cherchent avant tout à optimiser les dispositifs de formation, ce qui se fait facilement en alliant présentiel et distanciel au sein d'un même dispositif de formation.

Quand on regarde de plus près parmi ces entreprises qui privilégient désormais le blended learning (ces 71 %), elles estiment que la deuxième modalité la plus utilisée sera la formation 100% distancielle. Devant la formation 100% présentielle !

L'action de formation 100% présente, qui était dominante encore début 2020, passe derrière les deux autres modalités.

C'est du jamais vu dans le secteur de la formation professionnelle !

Cela reflète un changement radical dans les pratiques.



Cette tendance est liée à la **tendance du travail à distance**. Or quand on voit que beaucoup de grands groupes ont annoncé des renégociations d'accords sur le télétravail (PSA, la MAIF ou Orange), on peut en déduire que ce classement des modalités sera lui aussi durable.



Aujourd'hui, la formation en ligne est composée de plusieurs modalités, qui coexistent dans les stratégies de formation des entreprises :

À noter que les participants pouvaient choisir plusieurs modalités



85%

Modules e-learning (vidéos et quiz)

Ces modules sont majoritairement intégrés dans les entreprises depuis plusieurs années. Ils permettent d'**acquérir et de consolider des connaissances** (≠ compétences), et la complétion* est faible (5 à 10% en moyenne).

**Complétion :*

Il s'agit du ratio représentant le nombre d'apprenants ayant terminé la formation sur la base du nombre d'apprenants qui l'ont commencée.

Les modules e-learning sont, sans surprise, la modalité la plus représentée, et devraient le rester ces prochaines années. Pour autant, ces modules répondent rarement à des objectifs de montée en compétence et s'inscrivent généralement dans des politiques d'acculturation et de micro-learning.





57%

Classes virtuelles

Les classes virtuelles étaient déjà une modalité fréquemment utilisée, et leur utilisation en formation a **explosé depuis le confinement**. Avec un écueil récurrent : des formats souvent descendants, alors qu'ils gagnent à être participatifs et associés à des ressources asynchrones pour un dispositif flexible et efficace.

Attention à la tentation d'une numérisation massive des contenus ou d'une simple transposition du présentiel en classe virtuelle.

Il y a un « échec à chaque fois que l'on pense que la médiation des savoirs passe la seule médiatisation technique » (Linard, 1990)

C'est notamment le cas lorsque des formations en présentiel sont basculées telles quelles en classes virtuelles. Surtout sur plusieurs journées consécutives. **Cette pratique est fortement dénoncée pour son inefficacité**, et son utilisation abondante pendant le confinement a même généré un nom : la « zoomification des formations » (en référence à Zoom, l'un des célèbres outils de classe virtuelle).

Si la classe virtuelle est un formidable outil, en tant que tel ou au sein d'autres dispositifs de formation, elle doit, pour être efficace, reposer sur **les principes d'une formation** : favoriser les échanges, rendre les participants actifs et laisser de la place à l'accompagnement de chacun.



33%

SPOC (formations digitales et tutorées)

Cette modalité apparue en 2014 continue son ascension après avoir atteint 25% en 2018, avec une **complétion forte** (92% en moyenne chez Unow). Le SPOC repose sur un **accompagnement individuel**, de **l'apprentissage en groupe** et de **l'apprentissage par la pratique**.

Le format SPOC est notre **spécialité chez Unow** depuis 2014. C'est un dispositif de formation qui est à la fois **efficace** et **humain**.

Il s'agit de formations 100% en ligne avec des sessions d'animation qui s'étalent sur 4 à 6 semaines. Ici le digital est utilisé pour faciliter l'alternance entre la situation de formation et la situation de travail, pour que la mise en pratique et la montée en compétence soient liées à la réalité opérationnelle de chaque participant.

Ce format est l'équivalent d'une formation présentielle de 2 ou 3 jours.



Et pour terminer, voici les deux dernières modalités du classement, réservées à des projets souvent plus spécifiques et non adaptables à tous les thèmes de formation :



6%

Dispositifs impliquant des nouvelles technologies (Réalité virtuelle, réalité augmentée, objets connectés...)

Des dispositifs encore peu utilisés malgré une forte attractivité. Depuis 2017, ils sont perçus comme **pertinents sur des projets spécifiques** et non sur les formations les plus répandues dans les entreprises.



4%

Serious game

Après un déclin depuis plusieurs années, souvent pour des motifs budgétaires et un manque de souplesse, les serious game deviennent des **projets rares** dans les entreprises.

La parole aux responsables formation :

*« Les formations présentiels ont été adaptées pendant le confinement avec des classes virtuelles. **Les participants ont remonté une grande difficulté à rester mobilisés pendant deux jours dans ce format.** On devra donc l'adapter pour les prochaines fois ou changer de modalité. »*

(Responsable formation, secteur du conseil, a été en activité partielle)

*« **Moi ce qui m'intéresse concrètement c'est de pouvoir m'adapter aux préférences des collaborateurs. Et pour cela, il faut que notre offre interne soit riche en modalités différentes.** »*

(Responsable formation, secteur bancaire, n'a pas été en activité partielle)

*« **Maintenant beaucoup d'équipes me demandent des formations distancielles. Il y a encore deux ans c'était l'inverse...** C'est ça qui est passionnant dans cette période, quand je vous dis qu'on est en train de vivre un changement sociétal. »*

(Responsable formation, secteur bancaire, n'a pas été en activité partielle)

Les compétences essentielles en 2020

Les 2 compétences prioritaires sur lesquelles les entreprises vont investir



65 %
des entreprises



(s'organiser, maîtriser les outils, communiquer)



64 %
des entreprises

Sans surprise, ces deux thèmes arrivent en tête dans notre étude.



Le management à distance

Il s'agit, pour les managers, de piloter, motiver et faire grandir un collaborateur et une équipe, à distance. Ce besoin de formation est d'autant plus critique qu'il n'y a pas eu de phase de transition. Le travail à distance s'est installé brutalement avec le confinement, et reste durable malgré le déconfinement.

En effet fin septembre, l'ANDRH annonçait que 300 accords de télétravail étaient en cours de négociation ou de renégociation dans les grandes entreprises françaises.



Le télétravail efficace

Il en va de même si on se place du côté des collaborateurs. De nouvelles questions en termes d'organisation, de communication et de méthodes de travail se posent. Le travail en partie à distance s'étant installé durablement, c'est la manière dont on travaille aujourd'hui qui évolue. Et donc toutes les compétences qui vont avec, notamment les compétences humaines, qui doivent évoluer avec.

Face à l'émergence de ces besoins, nous avons lancé chez Unow une nouvelle gamme de formations sur le travail à distance.

« Manager à distance » est d'ailleurs notre formation la plus demandée depuis la rentrée de septembre 2020.

[Retrouvez ici nos formations
sur le travail à distance](#)

Au-delà de ces deux priorités, les fonctions RH et formation ont identifié d'autres compétences clés pour optimiser le travail à distance.



Les 5 compétences clés pour mieux travailler à distance

-  **1 Animer des réunions à distance**
-  **2 Développer son leadership et son influence à distance**
-  **3 Apprendre à distance**
-  **4 Communiquer à l'oral à distance**
-  **5 Communiquer à l'écrit à distance**

Cela fait 15 ans que, chaque année, les médias mettent en avant les chiffres ahurissants des réunions trop souvent inefficaces (25% à 50% des réunions ne seraient pas utiles). Pendant le confinement, l'organisation des réunions à distance a montré avec flagrance l'inefficacité de bon nombre d'entre elles. Il existe ainsi un véritable enjeu de former à **la préparation et la conduite de réunions à distance** qui soient efficaces ET engageantes.

Les responsables formation rapportent également avoir fait face à de nombreuses demandes de formation sur le leadership.

En effet, jusqu'alors principalement exprimé au sein des bureaux (en réunion, dans les couloirs ou open spaces...) les managers et chefs de projet se trouvent démunis quant à leur capacité à exprimer leur **leadership** dans un **contexte de distance**, compétence pourtant nécessaire à la conduite de leurs missions. Les pratiques et postures doivent évoluer pour s'adapter. L'intégration de cette compétence au sein des plans de formation apparaît ainsi comme une réponse à ce nouveau besoin.

Comme nous l'avons rappelé précédemment, la formation est, elle aussi, impactée par la distance. Chaque collaborateur est désormais confronté au fait de devoir apprendre via des modalités digitales. Cela change la donne car on n'apprend pas de la même manière à distance et en présentiel. **Savoir apprendre**, qui était déjà une compétence régulièrement identifiée comme clef au XXI^{ème} siècle, monte en puissance en intégrant la notion de **distance**.

« Un besoin ou une compétence absolument nécessaire : apprendre à apprendre. C'est un pilier de la formation. Les populations sont sorties des études depuis longtemps, ils doivent découvrir les nouvelles façons d'apprendre, et c'est une compétence primordiale de leur métier, être toujours à la pointe, se former et être en capacité de renouveler son expertise. »

(Témoignage d'un Responsable formation, secteur du conseil, qui a été en activité partielle)

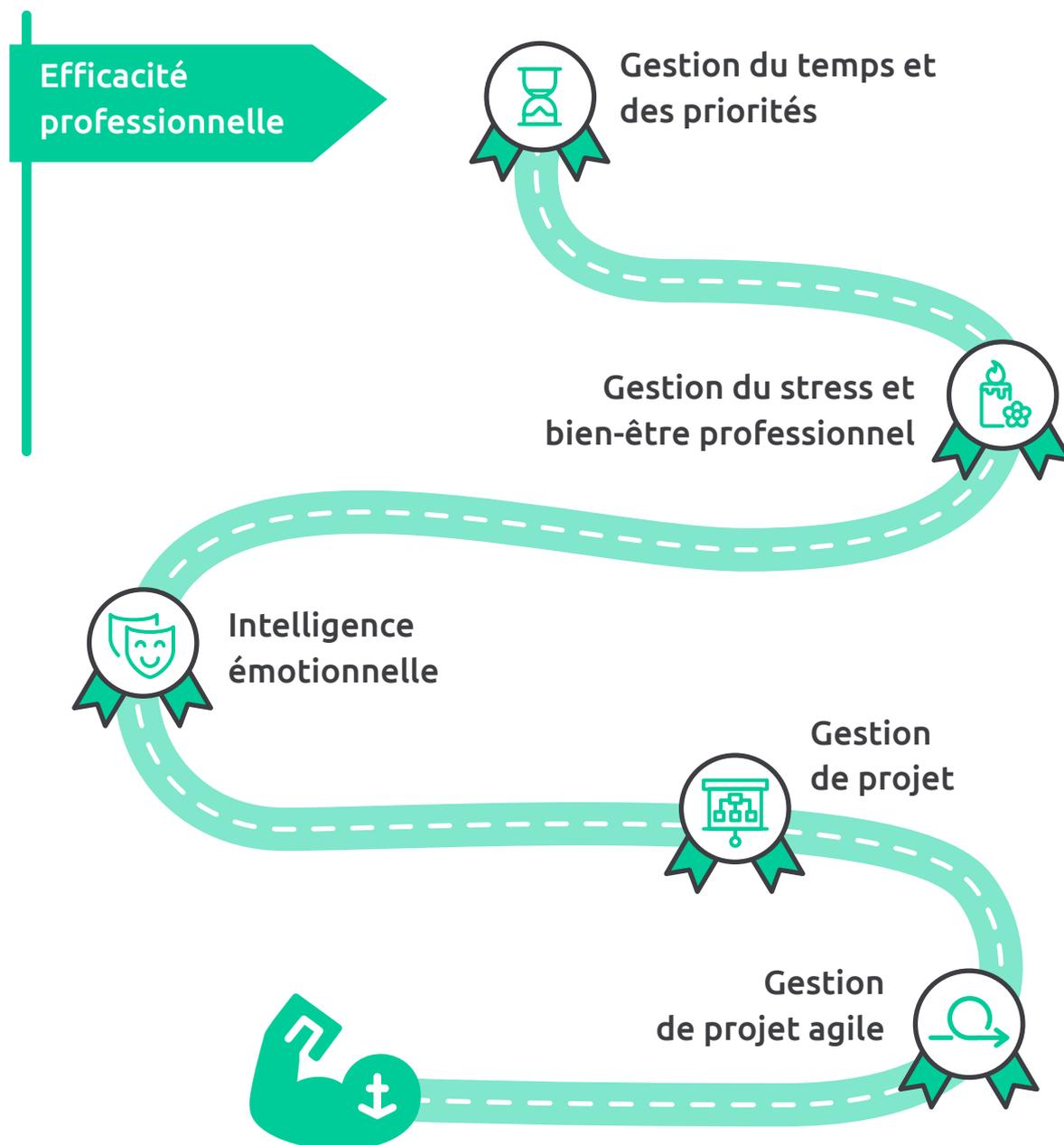
Enfin, tout comme le leadership, **la communication et les interactions professionnelles** quotidiennes sont **bouleversées par le travail à distance**. Qu'il s'agisse de communiquer à l'oral ou par écrit (lors de réunion, d'entretiens, d'échanges plus informels, etc.), les outils digitaux font, plus que jamais, parties intégrantes de la communication.

De nouveaux défis émergent avec ces récentes modalités de communication : comment avoir de l'impact ? Comment adopter la bonne posture ? Comment être synthétique ? Ce sont autant de nouvelles compétences qui doivent être développées avec cette organisation du travail à distance.



Les 5 compétences qui restent incontournables

Nous avons voulu savoir quelles compétences allaient rester fortement présentes, voir renforcées, dans les plans de développement des compétences.





Gestion du temps et des priorités

Une compétence importante depuis longtemps aux yeux des fonctions RH & formation, et qui le reste en 2020. Elle en sort même renforcée par la nécessité de gérer son temps et ses priorités avec des outils digitaux (notifications, multiplication des messages et des outils, etc) quand on travaille à distance.



Gestion du stress et bien-être professionnel

C'était déjà une compétence indispensable, elle a connu une hausse provisoire d'intérêt pendant le confinement, et elle reste fortement présente dans les plans de développement des compétences. En effet les sources de stress globales, si elles évoluent, restent nombreuses en entreprise et il est nécessaire de savoir y faire face individuellement et collectivement.



Intelligence émotionnelle

Devenue incontournable au cours des deux dernières années, elle a même connu un succès inédit pendant le confinement. C'est une bonne nouvelle car, si on a longtemps pensé que les émotions n'avaient pas leur place au sein de l'entreprise, aujourd'hui c'est l'inverse qui semble se démontrer (et les fonctions formation l'ont bien compris !). Être capable de gérer ses émotions, d'identifier celles des autres et de s'y adapter, sont des compétences clés pour communiquer, collaborer et travailler efficacement.



La gestion de projet classique et la gestion de projet agile

Elles gardent des places importantes dans les plans de formation depuis de nombreuses années maintenant. Les organisations sont devenues matricielles et, peu importe le métier qu'on exerce, on a aujourd'hui toutes les chances de contribuer à et/ou de gérer plusieurs projets en même temps. Il est donc indispensable d'avoir des compétences en la matière.



Les 3 compétences qui montent



Résoudre des problèmes complexes

Nous avons demandé aux fonctions RH et formation quelles sont les compétences qui deviennent incontournables et qui ne l'étaient pas encore dans nos précédents baromètres. Et ce indépendamment de l'impact de la distance sur le travail.



Argumenter pour convaincre



Créativité



Résoudre des problèmes complexes

Dans un contexte où l'on échange avec dix fois plus d'interlocuteurs qu'il y a 10 ans (selon la Harvard Business Review), les problèmes du quotidien se complexifient dans l'entreprise. En effet, il y a plus de sources de complexité, plus d'interlocuteurs impliqués, plus d'informations à intégrer... d'où la nécessité croissante de développer la capacité des équipes à résoudre des problèmes complexes.



Argumenter pour convaincre

Avec la multiplication des interlocuteurs dont nous venons de parler, dans des organisations majoritairement matricielles qui fonctionnent en mode projet et sans liens hiérarchiques, l'atteinte des objectifs individuels dépend souvent de nombreuses parties prenantes (internes et externes). Or ces parties prenantes ont leurs propres enjeux, objectifs et motivations personnelles. La capacité à les convaincre devient donc un facteur important pour obtenir des résultats.





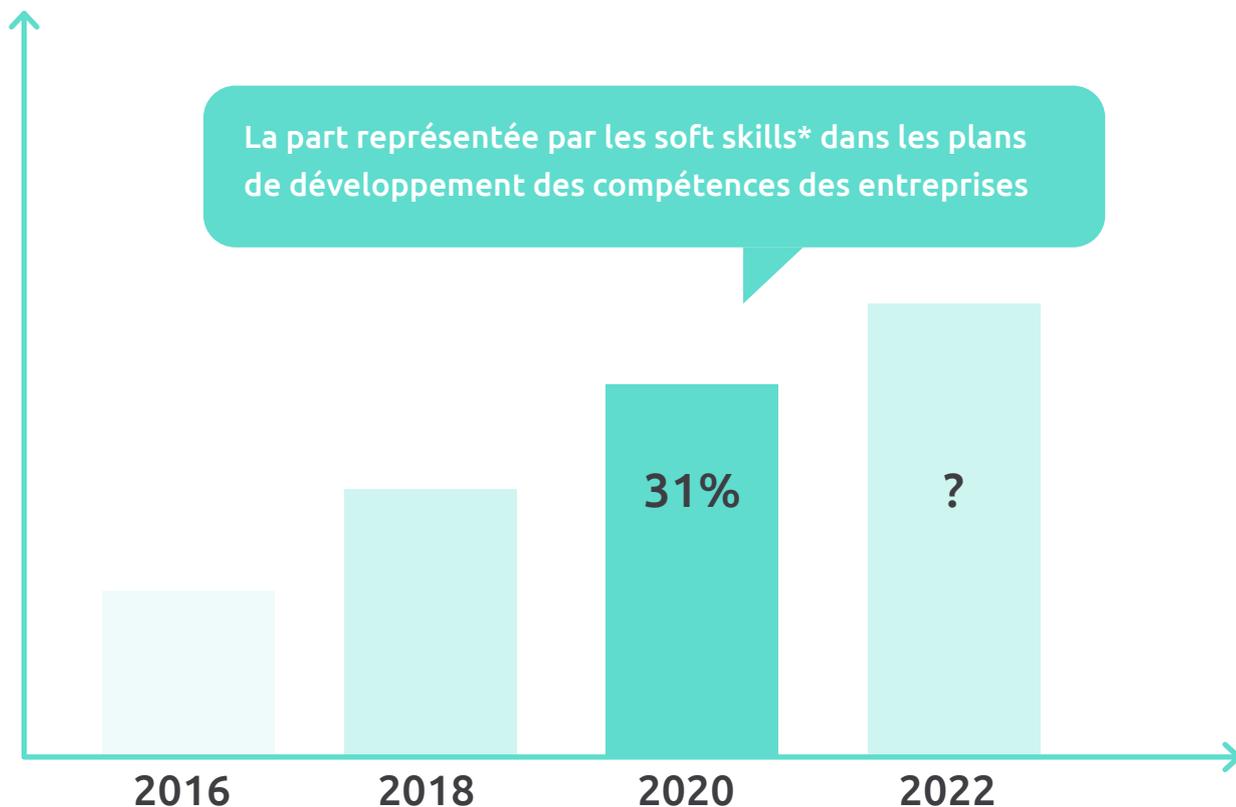
La créativité

C'est une thématique plébiscitée depuis plusieurs années, dans le prisme de l'intrapreneuriat par exemple. A force de constater que les changements sont plus rapides et plus complexes (du fait du digital, des crises, de la mondialisation, etc), on en vient à un stade où c'est par la créativité que les organisations envisagent de faire face à des problèmes dont les solutions existantes ne fonctionnent plus. L'enjeu est donc fort, d'autant plus que c'est l'une des compétences cognitives les plus valorisées par les experts des compétences humaines (aux côtés de la communication, l'esprit critique et la collaboration - aussi appelés les 4 C).

Ces derniers exemples montrent comment l'arrivée des nouvelles technologies, qui automatisent les tâches et les processus, donne toute son importance aux compétences humaines, non automatisables, que sont les soft skills. Nous avons voulu connaître la place qui leur est réservée dans les plans de développement des compétences.



La place des soft skills dans les plans de formation



*Soft skills

Ce sont des compétences transversales dites « humaines », celles qui ne sont pas automatisables et qui font appel aux fonctions cognitives du cerveau, comme la gestion du stress et des émotions, la prise de parole en public, la créativité ou encore la gestion du temps et des priorités.

On le voit, les plans de formation contiennent en moyenne 31% de soft skills, contre 25% en 2018.

On assiste à une **montée en puissance** durable des soft skills, qui viennent renforcer la performance des collaborateurs. Elles **complètent les compétences techniques**, nécessaires à l'exercice d'un métier.

Plusieurs directeurs RH et formation nous ont aussi expliqué que cela répond à un enjeu d'adaptation rapide : c'est avec de bonnes soft skills qu'un collaborateur pourra anticiper et gérer les évolutions imprévisibles de son propre métier, sans attendre un plan de transformation décidé et déployé au niveau de l'entreprise.

D'autres vont même jusqu'à les privilégier lors du recrutement, sachant l'importance qu'elles revêtent dans l'intégration et l'exercice d'un métier au sein d'un collectif, quitte à faire progresser ensuite l'expertise métier par des formations complémentaires.



Les financements de la formation professionnelle et leur utilisation

Le FNE-Formation

Qu'est-ce que le FNE-Formation ?

Le FNE-Formation (Fonds national pour l'Emploi) permet, depuis le 14 avril 2020, une prise en charge par l'Etat de 100% des coûts pédagogiques des formations des salariés en activité partielle. Cette nouvelle possibilité a été introduite par une instruction administrative parue le 09 avril 2020.

Une procédure simplifiée a été mise en place pour que les entreprises puissent mobiliser ce financement exceptionnel, doté de 500 millions d'euros en avril et d'un milliard d'euros en septembre 2020, dans le cadre du Plan de relance.

Comment a-t-il été utilisé par les entreprises ?



Le FNE* :

Plus d'**1** entreprise sur **2** l'a ou va le mobiliser.

* FNE-Formation :

Un dispositif de formation qui a été modifié en avril 2020 pour permettre de financer les actions de formations des entreprises en activité partielle.

Malgré l'opportunité stratégique que représente le FNE-formation, il n'a pas été beaucoup mobilisé par les entreprises dans notre panel. En cause, un dispositif certes attractif mais complexe à mettre en oeuvre (des règles assez floues et en constante évolution).

C'est ce que rapporte par exemple cette Responsable formation d'un grand groupe industriel :
« Nous n'avons pas mobilisé le FNE-Formation par manque de temps. Il y avait beaucoup d'autres enjeux prioritaires pour l'entreprise du fait des crises économiques et sanitaires. (...) Le FNE implique un coût administratif non négligeable. »



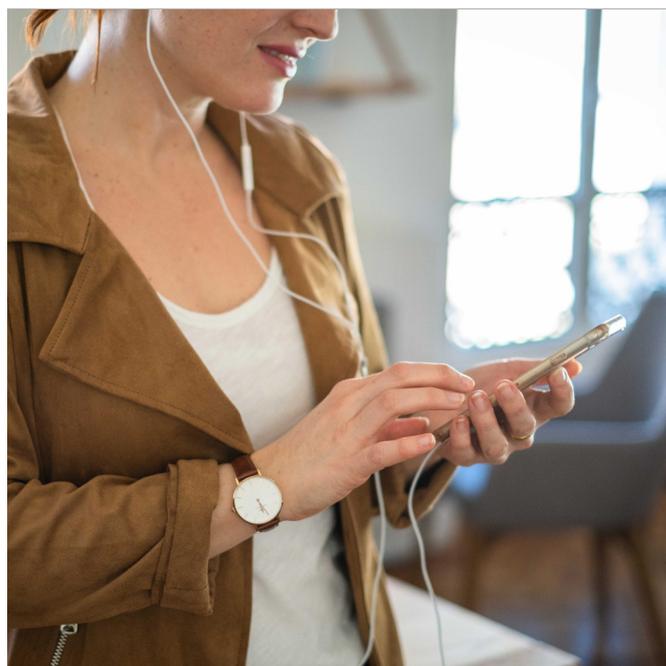
Comment a-t-il été utilisé par les entreprises ?

Le FNE-Formation, qui concerne par définition les entreprises en activité partielle, n'est plus mobilisé de la même manière au second semestre 2020. Les actions sont davantage préparées, moins urgentes et plus massives. En effet, les entreprises encore en activité partielle ont pu prendre le temps d'organiser dans la durée leurs actions de formation, en accord avec le CSE et les collaborateurs concernés.

Demain, les financements devraient être partiels (70 ou 80 % au lieu de 100 %) ce qui impactera nécessairement leur mobilisation à la baisse : certaines entreprises y avaient recours car elles n'ont pas ou plus de budget formation, et n'auront pas les moyens de financer ne serait-ce que les 20 ou 30 % restant à leur charge. Pour autant, l'aide reste significative et sera non négligeable pour financer des formations fin 2020 et en 2021, dans les secteurs durablement touchés et en activité partielle de longue durée.

Pour plus de détails sur l'utilisation du FNE-Formation, en vigueur en 2020 et 2021, retrouvez notre FAQ en ligne, régulièrement mise à jour en fonctions des évolutions réglementaires.

[Consultez la FAQ](#)



Le CPF co-construit

Qu'est-ce que le CPF co-construit ?

Le CPF (Compte Personnel de Formation) co-construit est le nom donné à la pratique consistant à co-construire un parcours de formation de telle sorte que :

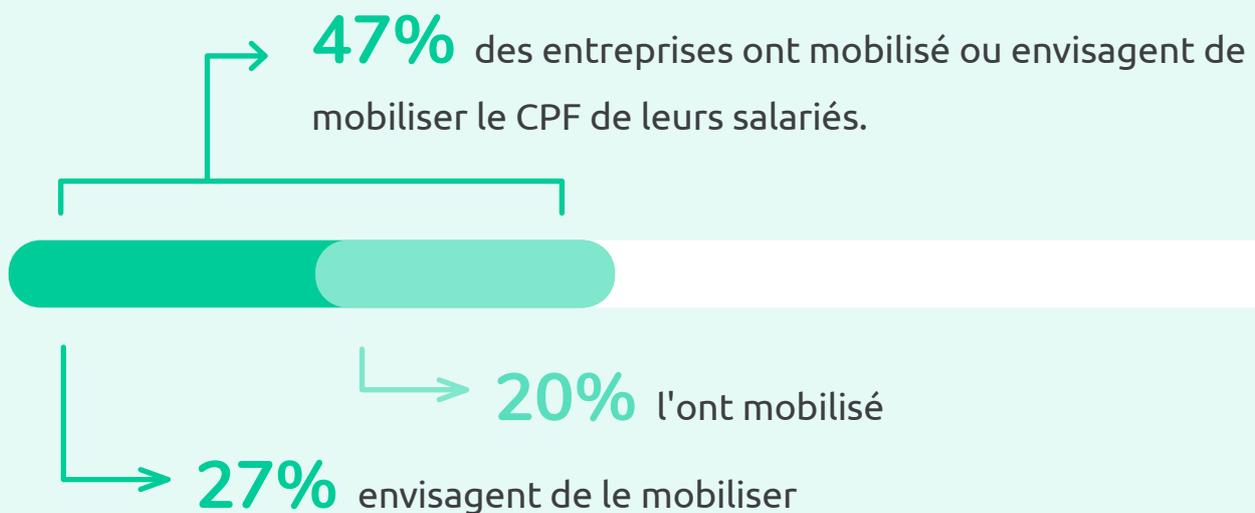
- le salarié, à son initiative, mobilise ses crédits CPF pour financer une formation identifiée dans le cadre de son activité professionnelle ;
- l'employeur l'accompagne en l'aidant à trouver la formation et/ou en finançant une partie de la formation et/ou en l'autorisant à suivre tout ou partie de la formation sur le temps de travail.

Cette pratique ne nécessite pas obligatoirement un accord d'entreprise.



Comment est-il été utilisé par les entreprises ?

Le CPF** :



** CPF :

C'est le *Compte Personnel de Formation*. Tous les français y ont accès pour se former grâce à des crédits utilisables sur une sélection de formations certifiantes. Le CPF peut aussi être utilisé en entreprise avec l'accord (et l'aide éventuelle) de l'employeur.

Là où le CPF restait peu mobilisé par les entreprises encore en 2019, 2020 semble être une année pivot avec une mobilisation plus forte, qu'on peut expliquer notamment pour les raisons suivantes :

- l'application CPF, sortie en novembre 2019, facilite la mobilisation du CPF ;
- les entreprises cherchent des financements publics et peuvent, avec l'accord du salarié, co-financer certaines formations via le CPF ;
- la Caisse des Dépôts a créé un portail entreprise et a facilité le versement des abondements (ce portail est dénommé EDEF, et prévoit un système dit de dotation) ;
- les organismes de formation B2B se positionnent désormais sur le CPF.

Pour plus de détails sur l'utilisation du CPF retrouvez notre FAQ en ligne, régulièrement mise à jour en fonctions des évolutions réglementaires.

[Consultez la FAQ](#)



Ce livre blanc a été réalisé par Unow,
l'organisme de formation 100% à distance.
Retrouvez nos 50 formations tutorées et certifiantes sur unow.fr

[Voir notre catalogue](#)

**Envie de développer les compétences
de vos équipes ?**



Contactez nous :

Au **01 85 08 92 78** ou contact@unow.fr