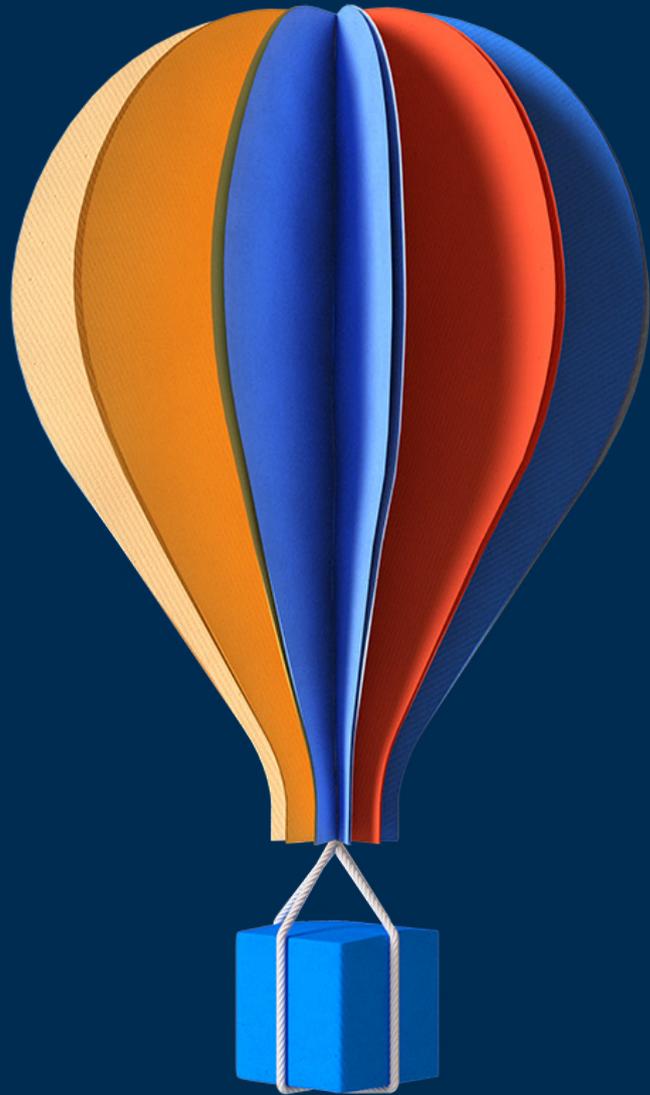


cegid

RESSOURCES HUMAINES



La formation est-elle devenue un avantage social ?

7 Leçons sur la « Proposition de Valeur pour les Employés »

www.cegid.com

Féfaur

sommaire

- 03 Introduction
 - 04 Leçon #1 : Deux grands défis : retenir (et satisfaire) les talents en poste, attirer (et recruter) les meilleurs
 - 06 Leçon #2 : L'EVP : un concept encore mal connu
 - 08 Leçon #3 : L'EVP pour donner du sens au travail
 - 10 Leçon #4 : Renforcer d'abord l'engagement et la performance au quotidien, puis fidéliser les collaborateurs
 - 12 Leçon #5 : La formation pour développer la performance opérationnelle du business
 - 14 Leçon #6 : La valeur de la formation pour les collaborateurs : productivité, efficacité et engagement
 - 16 Leçon #7 : Formations personnalisées, certifiées et mises en application immédiatement
 - 18 En conclusion : pour plus de 4/5 des entreprises, la formation peut devenir un avantage social
 - 20 Qui a répondu
-



Introduction

Féfaur et Cegid ont mené l'enquête.

La réponse à la question posée (« La formation est-elle devenue un avantage social ? ») doit passer par un détour qui démontre toute la **pertinence du concept de « Proposition de Valeur pour les Employés » (EVP, pour « Employee Value Proposition ») qui s'est développé dans le sillage de l'approche « Employee First »**, largement mise en œuvre dans le monde du travail anglo-saxon. L'EVP est une innovation relativement récente, encore peu usitée par leurs homologues en France, comme nous le verrons plus loin.

L'enquête examine comment la formation peut contribuer à l'EVP ; c'est-à-dire à créer une valeur, forcément individualisée, pour chaque collaborateur de l'entreprise, alors que l'entreprise et diverses de ses parties prenantes lui demandent principalement encore de soutenir la performance du business au jour le jour. Cependant, ces deux objectifs (créer de la valeur pour les collaborateurs et soutenir la performance opérationnelle) s'articulent bien dans une stratégie d'EVP ; parce qu'il faut bien parler, en effet, de stratégie, dans la mesure où **l'EVP se constitue comme un ensemble d'outils et de pratiques qui arment l'entreprise pour affronter la guerre des talents.**

La possibilité, pour la formation, de créer de la valeur pour les collaborateurs, débouche naturellement sur ce que les auteurs de l'étude ont voulu vérifier : **la formation peut-elle devenir un avantage social ?** La réponse recueillie auprès de plusieurs centaines de responsables formation-RH ne surprendra pas, sauf, peut-être, la hauteur du consensus, rarement obtenu dans une telle enquête.

Bonne lecture !

Pour Féfaur : Michel Diaz, Senior Analyst





Leçon #1 :

Deux grands défis : retenir (et satisfaire) les talents en poste, attirer (et recruter) les meilleurs

Le premier défi (60 % des réponses) de la gestion des talents consiste, pour l'entreprise, à **retenir et à satisfaire ses collaborateurs**. Rétention et satisfaction vont de pair : l'entreprise ne peut pas espérer retenir des collaborateurs insatisfaits. La satisfaction des salariés évolue dans le temps et les différentes générations actuellement au travail peuvent en avoir une vision différente. Par exemple, on sait que l'épanouissement au travail est un facteur clé de satisfaction pour les récentes générations entrées dans le monde du travail : « *S'épanouir au travail, l'un des rôles principaux de l'entreprise pour quatre jeunes sur dix* »*.

Attirer et recruter les meilleurs candidats arrive au deuxième rang (58,52 %) des défis de la gestion des talents. Pris ensemble, ces deux réponses démontrent que la guerre des talents décrite par McKinsey dès 1997 continue de faire rage ; elle s'est même aggravée en prenant de nouvelles formes, avec la transformation digitale des activités (et plus récemment, le télétravail) qui suppose une grande variété de compétences techniques ou comportementales, ainsi qu'avec les phénomènes qualifiés de « Grande Démission » ou de « Quiet quitting » qui ont suivi la pandémie (nous reviendrons sur ce point plus loin).

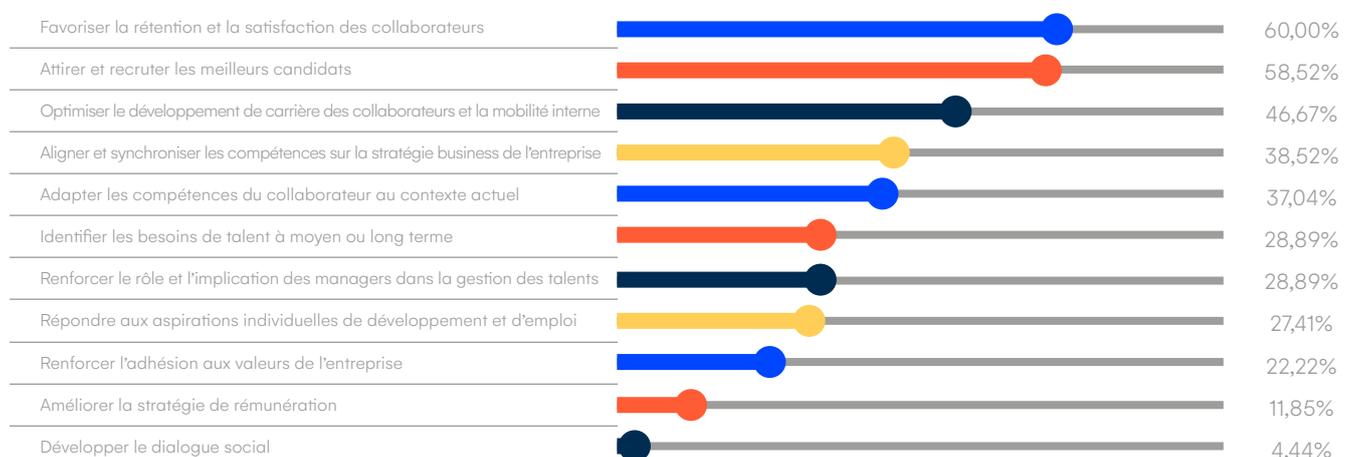
Troisième défi (46,67 % des réponses) : **optimiser le développement de carrière des collaborateurs et la mobilité interne**, ce qui est finalement une réponse à ce qui précède, parce que cet objectif permet simultanément d'accroître la satisfaction

des collaborateurs et de pourvoir des postes sur lesquels l'entreprise peine à recruter. Investir dans la mobilité est parfois plus rapidement rentable que de recruter ; l'impact social des deux (recruter, promouvoir), dans l'entreprise, diffère cette seule question mériterait une étude à part entière.

Les répondants, qui placent **l'alignement des compétences sur la stratégie business en 4^e position**, n'oublie pas que la stratégie de l'entreprise et la performance du business donnent le cap à la gestion des talents ; satisfaction, rétention, développement, mobilité des collaborateurs, recrutement de nouveaux talents : ces domaines sont, en effet, placés sous l'égide du développement de l'entreprise et de ses métiers. On fera la même remarque concernant **l'adaptation des compétences** (5^e rang des réponses) : leur contextualisation est devenue indispensable dans un environnement toujours plus VUCA (Volatil, Incertain, Complexe, Ambiguus).

Somme toute, ces réponses témoignent d'une **gestion des talents toujours fortement contrainte, d'une part, par l'adaptation courttermiste, sinon continue, du capital humain aux évolutions rapides des marchés et du business**, et, d'autre part, par la **difficulté de recruter comme de fidéliser les collaborateurs**. Le reste, y compris les besoins en talents à long ou moyen terme, ou encore l'implication des managers, vient au second plan.

Quels sont les défis de la gestion des talents dans votre entreprise ? (4 réponses possibles)

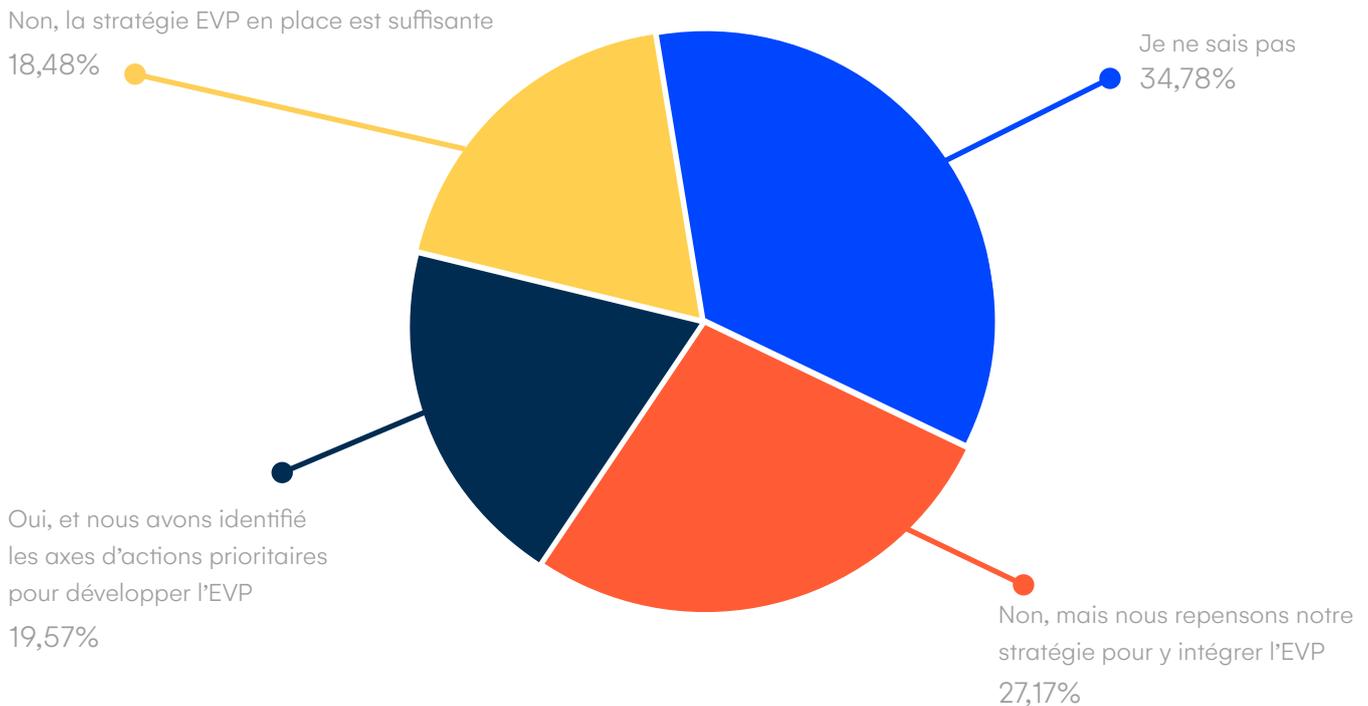




Leçon #2 :

L'EVP : un concept encore mal connu

Plus d'un tiers (34,78 %) des entreprises ne connaissent pas encore le concept d'EVP (Employee Value Proposition, pour « Proposition de Valeur pour les Employés »). Si l'on ajoute que 19,57 % seulement des entreprises ont identifié les axes d'actions prioritaires pour développer une telle stratégie, **la mise en œuvre de l'EVP est loin d'être acquise**, malgré tous les bénéfices que les entreprises et les collaborateurs peuvent attendre d'un concept décalqué de celui de CVP (Client Value Proposition). On remarquera que cette question a joué le rôle de filtre : un tiers des répondants n'est pas allé plus loin dans le questionnaire.



À propos de l'approche « Employee First »

La performance de l'entreprise dépend de son capital humain ; lequel n'est pas un moyen comme un autre mais, d'une certaine façon, une fin en soi. La hiérarchie entre actionnaires, clients et collaborateurs en est bouleversée. En particulier, le service des clients (qui suppose d'innover constamment, d'améliorer la qualité des produits, de son offre de services et la relation avec ses marchés), s'appuie finalement sur les salariés, de sorte que la satisfaction des clients procède d'abord de celle des collaborateurs à les servir, comme elle dépend aussi, certes de façon moins évidente, de la satisfaction d'autres équipes engagées avec les clients (R&D, produits, qualité, production, SAV, gestion, etc.). Employee First, donc, pour renforcer la satisfaction des clients, et, par conséquent, à plus ou moins long terme, celle des actionnaires.

À propos d'EVP

L'Employee First pourrait s'immiscer au cœur de la gestion des talents alors que les entreprises cherchent à attirer et à retenir leurs collaborateurs, sur fond de manque cruel de compétences (soft skills, digital skills), dans un contexte aggravé par les conséquences de la pandémie (Grande Démission, Quiet Quitting). **Si l'Employee First fixe le cap à la stratégie de gestion des talents, l'entreprise dispose avec l'EVP du moyen de garder le cap**, la Proposition de Valeur pour l'Employé permettant de mettre en cohérence toutes les façons que l'entreprise a de créer de la valeur pour ses salariés, et d'en maximiser l'effet sur la gestion des talents (attraction, développement et fidélisation).



Leçon #3 :

L'EVP pour donner du sens au travail

L'enquête s'est penchée sur les approches « très ou extrêmement pertinentes » qui pourraient avoir le plus de valeur pour les employés :

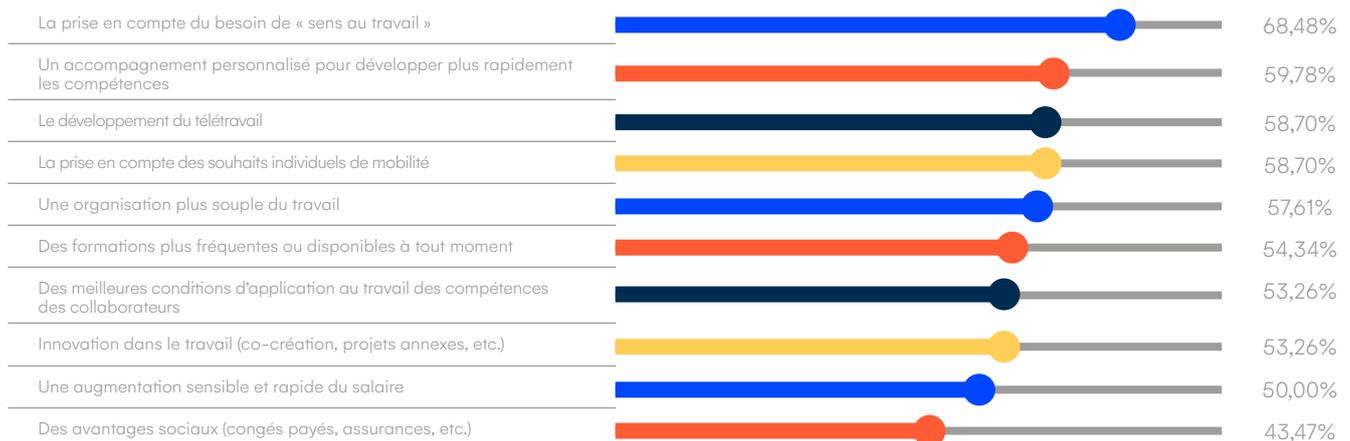
Avec 68,48 % des réponses, **la prise en compte du besoin de « sens au travail »** vient en tête des approches que l'entreprise peut mobiliser pour améliorer sa Proposition de Valeurs aux Employés.

L'accompagnement personnalisé pour développer plus rapidement les compétences tient la deuxième place (59,78 %), suivi, quasiment à égalité, par **le développement du télétravail** et **la prise en compte des souhaits individuels de mobilité** (chacun : 58,70 % des réponses).

Si la réponse « *Des formations plus fréquentes ou disponibles à tout moment* » ne figure qu'au sixième rang (54,34 % des réponses), son influence va bien au-delà, puisqu'elle est partie de tout accompagnement personnalisé dans un projet de développement des compétences ; de même qu'elle a joué (et continue de jouer un rôle clé) dans l'adaptation des collaborateurs et des managers au télétravail, ou en la mobilité interne.

Les avantages sociaux apparaissent relativement loin derrière avec 43,47 % des réponses : sont-ils déjà suffisants, voire acquis, dans les entreprises interrogées, au point de ne plus être déterminants dans une stratégie de création de valeur pour les employés ?

Parmi les approches ci-dessous, quelles sont ou seraient celles qui auraient le plus de valeur pour vos employés ?



Verbatim

L'enquête a permis de recueillir un riche verbatim autour des formes que l'EVP pourrait prendre :

“ Accord télétravail depuis 2017, offre de formation en libre-service accessible H24, dispositifs financiers ou non d'accompagnement à la mobilité professionnelle ”

“ Généralisation de l'alternance télétravail / présence au bureau, plan de développement des compétences élargi, partage d'une stratégie d'entreprise claire et précise, temps collectifs alternant échanges, écoute des propositions de tous les collaborateurs, cadres ou non, moments festifs ”

“ BSI (Bilan Social Individuel), parcours qualifiants (10 % des effectifs), formations obligatoires, processus management et rétention des talents clés, mise en place de filières métiers et communautés professionnelles, politiques et accords QVT, déploiement des valeurs de l'entreprise sur le terrain (jeu des valeurs), amélioration continue du « contrat social ”

“ Co-élaboration des plannings, organisation en mode projet, un temps intégré de formation à leur workflow, une approche réflexive des tâches réalisées dans leur workflow ”

“ Plateforme de self learning, plateforme de volontariat aux projets entreprise et associatifs, réseau social entreprise, programmes d'onboarding-formations, actions RSE et QVT ”



Leçon #4 :

**Renforcer d'abord l'engagement
et la performance au quotidien,
puis fidéliser les collaborateurs**

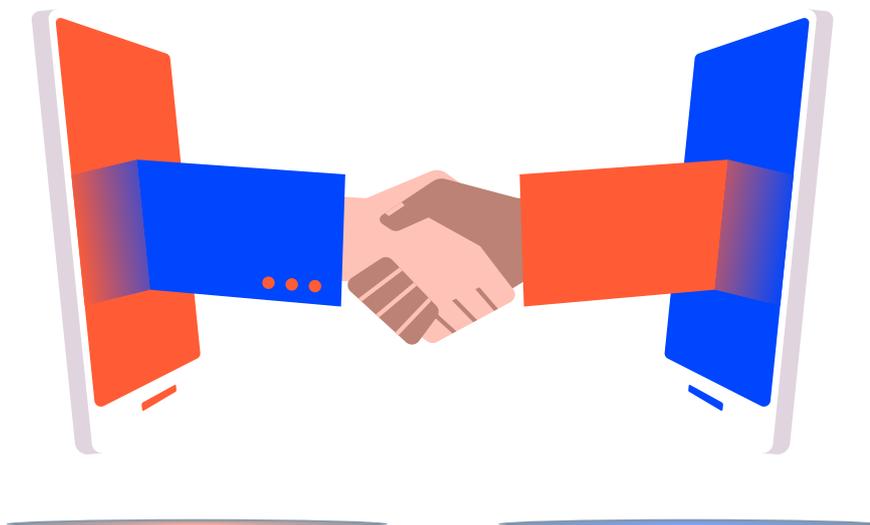
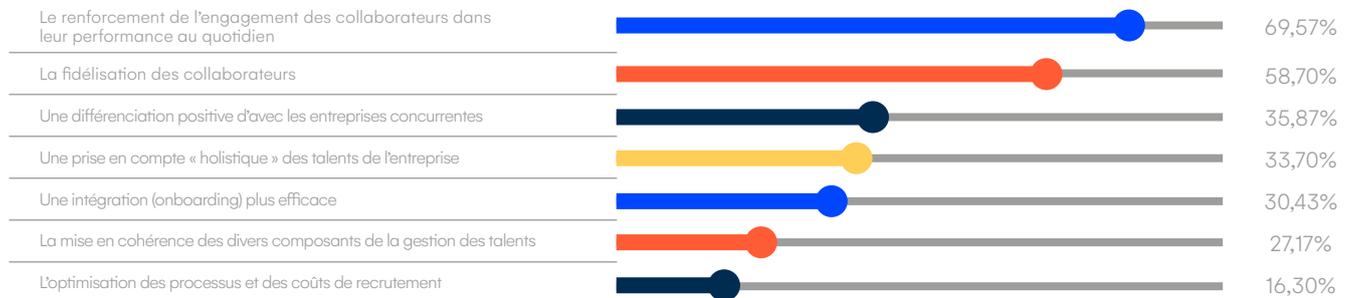
Se plaçant du point de vue de l'entreprise, les répondants mettent **le renforcement de l'engagement des collaborateurs dans leur performance au quotidien** au premier rang des bénéfices attendus d'une stratégie d'EVP (69,57 % des réponses).

Ce constat semble faire écho à ce qui est, depuis peu, qualifié de « démission silencieuse » : « un phénomène venu des Etats-Unis qui consiste à s'en tenir strictement aux missions de sa fiche de poste. Pas d'excès de zèle, pas "d'heures sup", pas de coup de main aux collègues surchargés de travail*» ou encore « un renoncement à la culture de la performance absolue, à l'idée de se surpasser au travail, et au fait de travailler toujours plus** ».

L'entreprise tente de contenir un phénomène qui s'est aggravé depuis deux ans, en actionnant divers leviers, parmi lesquels celui de la formation (elle-même confrontée à la question de l'engagement des apprenants dans le Digital Learning).

Vient immédiatement après (avec 58,70 % des réponses), **la fidélisation des collaborateurs** qui fait, quant à elle, écho, non plus à la démission silencieuse (des collaborateurs désengagés restant dans l'entreprise) que l'on vient d'évoquer, mais à la « Grande Démission » qui menace l'entreprise d'une véritable saignée de ses talents parfois les plus précieux. Que le bénéfice de rétention n'apparaisse qu'après celui d'engagement au quotidien traduit encore que, selon les répondants, la gestion des talents comme l'EVP doivent d'abord servir le court terme.

Parmi les approches ci-dessous, quels sont ou seraient les bénéfices attendus ? (3 réponses possibles)





Leçon #5 :

La formation pour développer la performance opérationnelle du business

Depuis 20 ans, les enquêtes portant sur les externalités de la formation se suivent et se ressemblent : dans l'entreprise, **la formation a principalement pour objectif de contribuer à la performance opérationnelle des métiers de l'entreprise** (ici, 56,52 % des réponses) et, depuis la digitalisation du monde du travail, **d'accompagner la transformation digitale de l'organisation** (au 3^e rang des priorités, avec 40,22 % des réponses). Ces deux externalités (performance opérationnelle et transformation digitale) sont profondément liées. Collectivement : la capacité de l'entreprise à réussir sa transformation digitale conditionne la performance opérationnelle des métiers ; individuellement : la « digital literacy », culture et pratique digitale grâce auxquelles tout collaborateur pourra pleinement jouer son rôle dans les nouvelles formes du travail (collaboration, télétravail, etc.), conditionne la réussite globale de l'entreprise dans sa transformation.

Le renforcement de l'expérience collaborateur accède au 2^e rang (46,74 %) des priorités fixées à la formation. Depuis l'avènement du Web, et plus encore de la rupture introduite par les smartphones (l'iPhone a été lancé en 2007), **les services formation n'ont cessé de s'inspirer des modes de consommation numérique grand public pour améliorer la qualité de l'expérience d'utilisation de ses dispositifs**. L'attention portée à la « learner experience » a permis d'accomplir de grands progrès ; elle est partie intégrante d'une approche plus vaste : l'expérience collaborateur, qui emprunte, dans ses attendus, bien des aspects à la notion d'expérience client.

Quelles sont les priorités fixées à la formation dans votre entreprise ? (3 réponses possibles)





Leçon #6 :

La valeur de la formation pour les collaborateurs : productivité, efficacité et engagement

On aurait tort d'être surpris que la **productivité et l'efficacité ressortent en tête (53,26 % des réponses) des bénéfices que les collaborateurs peuvent tirer de la formation**, alors qu'il semble qu'ils soient avant tout des bénéficiaires de l'organisation. De fait, l'enquête n'est pas la première à relever ce résultat : **les collaborateurs considèrent l'aisance acquise dans leur travail quotidien comme un bénéfice clé qu'ils peuvent tirer de la formation** (une certaine puissance dans la façon de réussir les tâches que l'entreprise leur confie, débouchant sur la possibilité de participer à de nouveaux projets résultant de cette aisance et de cette productivité).

Renforcer l'engagement individuel, qui vient au 2^e rang (52,17 % des réponses) peut faire l'objet d'une remarque similaire : sauf les collaborateurs qui, on l'a vu précédemment, ont décidé de démissionner « silencieusement », **la plupart des salariés attendent que la formation les aide à développer leur engagement au travail**. Reflet d'un comportement humain : peut-on être heureux au travail, peut-on réserver tant d'heures de sa semaine à une activité dans laquelle on ne pourrait pas s'engager. On pense ici à la figure de Bartleby, le personnage imaginé par Melville, et à son « *Je préférerais ne pas* » (I would prefer not to) : on fait moins malheureux !

Si **les collaborateurs demandent à mieux saisir leur impact et leur rôle dans l'entreprise** (42,39 % des réponses), ils attendent réciproquement que **l'entreprise réponde de façon plus dynamique à leurs aspirations individuelles de développement et d'emploi** (40,22 %).

Tous ces résultats démontrent une possible et forte convergence de vues entre ce que l'entreprise et ses collaborateurs attendent l'un de l'autre. Toutefois, on n'oubliera pas que les réponses émanent de responsables formation-RH.



Comment la formation peut-elle apporter de la valeur à vos employés ? (3 réponses possibles)





Leçon #7 :

**Formations personnalisées,
certifiées et mises en
application immédiatement**

La formation devenant une composante essentielle de tout système d'EVP, il est utile de se demander comment elle peut maximiser la valeur créée pour les collaborateurs.

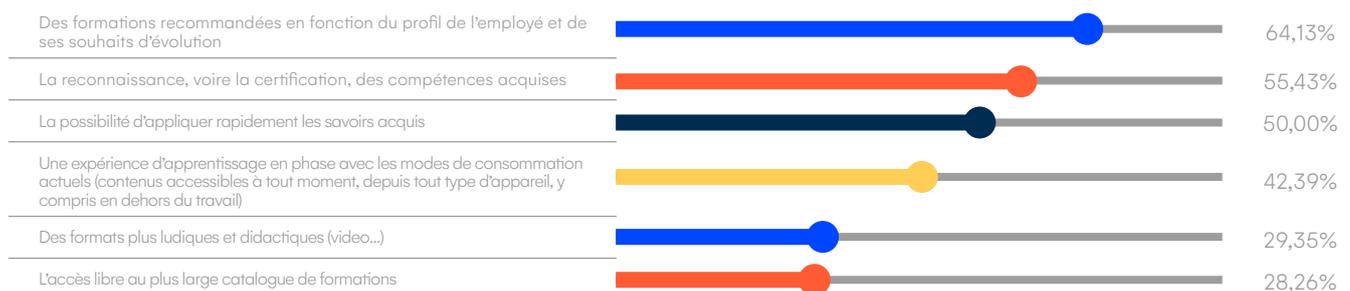
La première caractéristique d'un tel système passe par **la possibilité de recommander des formations adaptées au profil du collaborateur et à ses souhaits d'évolution** (64,13 % des réponses). Compte tenu des attentes que les collaborateurs ont, selon les responsables formation-RH, vis-à-vis de la formation, notamment sa capacité à accroître leur productivité et leur efficacité (reliée au développement de leur aisance à leur poste de travail), **la formation doit être en mesure de « délivrer » en fonction du profil des collaborateurs**, au sens le plus large : poste occupé, niveau actuel de performance, écart par rapport à une performance souhaitée, situation dans l'équipe de travail, etc. On a vu aussi que la réponse apportée par la formation aux aspirations individuelles de développement et d'emploi figure parmi les quatre valeurs principales que la formation doit développer. Un dispositif de formation « orienté EVP » promeut ainsi le portrait d'un collaborateur attentif à sa performance actuelle et aux opportunités d'évolution dans ou en dehors de l'entreprise.



La certification, et dans une moindre mesure, la reconnaissance (car elle n'est pas forcément monnayable en dehors de l'entreprise), est une preuve de la valeur créée par la formation (pour 55,43 % des répondants) ; elle est normalement une caractéristique clé des dispositifs de formation orientés EVP, confortée par la faveur que la certification des compétences, voire des micro-compétences (micro credentials), rencontre chez les collaborateurs. Ce résultat suggère une piste aux services formation : **une pratique de certification intégrée dans leurs offres de formation pourrait les mettre sur la voie d'une approche EVP.**

La possibilité d'appliquer rapidement les savoirs acquis est une demande fréquente des collaborateurs (elle pèse ici 50 % des réponses). Elle suppose la collaboration du manager, qui contribue à créer les conditions matérielles et managériales de cette mise en application des savoirs acquis en formation, et du service formation, comme régulateur ou conseil de l'ensemble du processus d'acquisition et de mise en œuvre de ces savoirs. Il n'y a là rien de nouveau... Pour Aristote, déjà « *ce que nous devons apprendre à faire, nous l'apprenons en le faisant* » ! Cette approche est de mieux en mieux supportée dans le monde du travail, grâce à l'accélération générale permise par les techniques numériques : la formation est plus courte, plus rapidement délivrée à partir du moment où le besoin s'exprime ; **les plateformes digitales permettent la collaboration du manager, du service formation et du collaborateur ; elles facilitent aussi la création d'un continuum formation, mise en application et retour sur les attentes.**

Quelles sont les caractéristiques d'un système de formation « orienté EVP » ? (3 réponses possibles)

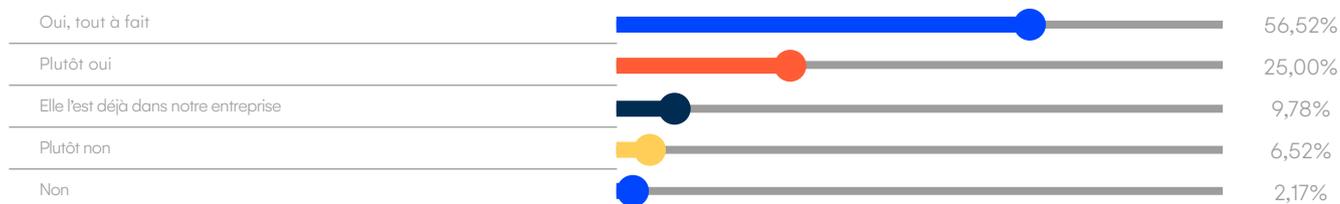


En conclusion

La formation peut-elle devenir un avantage social ? C'est la question qui a motivé l'étude Cegid Talentsoft et Féfaur. Elle trouve une réponse consensuelle : **81,52 % des responsables formation-RH interrogés y répondent positivement** (oui, tout à fait, pour 56,52 % des répondants ; plutôt oui, pour 25,00 % d'entre eux).

Cette question recueille par ailleurs un riche verbatim qui fournit des pistes pour transformer effectivement la formation en « avantage social ». **Peut-être, à l'issue de cette étude, aura-t-on découvert que la notion d'avantage social ne suffit pas à caractériser le rôle que la formation peut désormais tenir.** En effet, l'entreprise ne peut plus se contenter de proposer un package d'avantages sociaux traditionnels (même supérieur à celui proposé par les concurrents), elle doit désormais penser en termes d'EVP, dont la formation semble destinée à devenir un composant éminent.

La formation peut-elle devenir un avantage social à part entière ? (une seule réponse possible)



Le riche verbatim recueilli en réponse à cette question traduit bien ce rôle :

“ En renforçant l'employabilité des collaborateurs, la formation crée de la valeur pour eux et développe leur sentiment d'appartenance ”

“ Une formation ciblée permet aux collaborateurs de se sentir compris et reconnus, de stimuler leur savoir, voire de le diffuser sur le terrain ”

“ La formation comme avantage concurrentiel, car toutes les entreprises n'investissent pas autant sur leurs collaborateurs ”

“ La faveur dont jouissent les certifications montrent la valeur que les collaborateurs accordent à ce qui leur « appartient » même après avoir quitté l'entreprise ”

“ La formation est partie intégrante de la politique globale de rémunération : augmentation de salaire ou prime... ou formation ! ”

“ La formation est un avantage social parce que développement personnel et professionnel vont de pair ”

“ Avantage social, car demande des candidats et salariés, susceptible de les faire rester dans l'entreprise si elle leur permet d'évoluer ”

“ Dans le cadre du télétravail, la formation professionnelle est la seule solution pour maintenir l'engagement des collaborateurs et améliorer leurs performances opérationnelles ”

“ Les jeunes trouvent des formations gratuites sur internet ; pour l'employeur, proposer des formations de qualité est une marque de considération pour le collaborateur ”



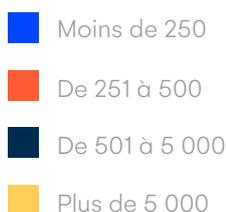
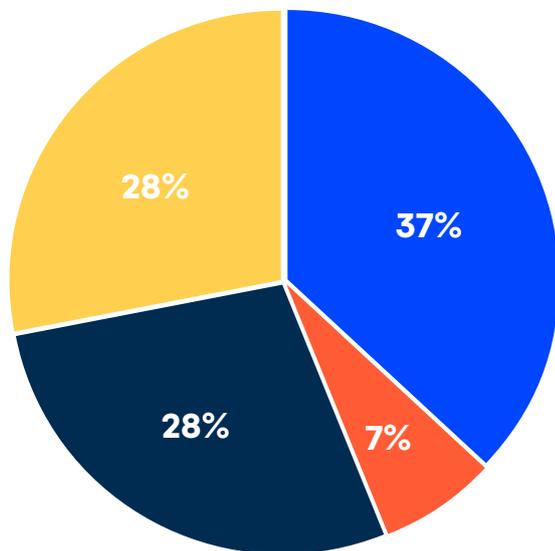
Qui a répondu ?

56 % des entreprises interrogées ont un effectif supérieur à 500 salariés, dont 28 % plus de 5 000 salariés. Cependant, 37 % sont des entreprises de moins de 250 salariés.

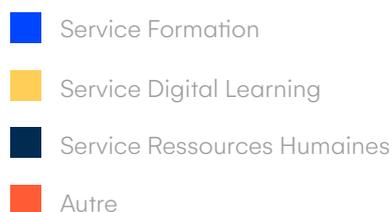
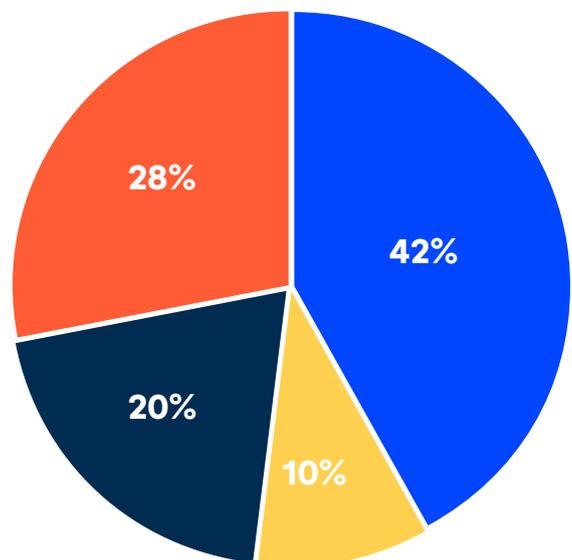
Le secteur d'activité le plus représenté est celui **des organismes de formation** (26,67 % des réponses), suivi par les services aux entreprises (16,30 %) dont on peut considérer qu'il fait partie : le secteur des services, englobant celui de la formation, représente ainsi presque 43 % des réponses obtenues.

Les répondants émanent principalement du service formation (42,22 % des réponses) ou du service RH (27,41 %). Parmi les autres services représentés, beaucoup se rattachent à la formation : « Learning and Development », « service formation à distance », « centre de formation interne », « Academy »...

Quel est l'effectif de votre entreprise ?



A quel service appartenez-vous ?



À Propos de Fefaur :

Féfaur figure parmi les leaders européens du conseil stratégique indépendant dans le Learning. Ses analyses et référentiels font autorité auprès des Directions L&D que Féfaur aide notamment à choisir et déployer leur plateforme digitale de formation. Féfaur organise et intervient dans des conférences en France et à l'étranger. Michel Diaz, co-fondateur et directeur associé, dirige la rédaction d'e-learning Letter, premier digital media français d'information sur le Digital Learning, avec près de 20,000 abonnés décideurs formation-RH. Féfaur organise chaque année les Trophées du Digital Learning, concours des meilleurs projets ouvert aux Directions formation des entreprises françaises.

Plus d'informations : www.fefaur.com

À propos de Cegid :

Cegid est un leader des solutions de gestion cloud pour les professionnels des métiers de la Finance (trésorerie, fiscalité, ERP), des Ressources Humaines (paie, gestion des talents), des secteurs de l'Expertise Comptable, du Retail et de l'entrepreneuriat. Avec un solide business model full cloud Cegid s'engage dans la durée avec ses clients et accompagne la digitalisation des entreprises, de la TPE aux grands comptes, pour une expérience supérieure et distinctive en France comme à l'international. Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, associée à sa forte capacité d'innovation, la maîtrise des nouvelles technologies et à une connaissance unique du réglementaire. Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et révèle toute la valeur des métiers de ses clients en leur apportant des solutions utiles et innovantes.

Forte de son ambition internationale, Cegid compte aujourd'hui 4 400 collaborateurs et vend ses solutions dans 130 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 632 M€ (au 31 décembre 2021). Pascal Houillon a rejoint Cegid en mars 2017, il en est le CEO.

Plus d'informations : www.cegid.com ; <http://jobs.cegid.com/>

cegid

Siège social

Cegid Group – 52 quai Paul Sédallian
69 279 Lyon Cedex 09

www.cegid.com

