

Le développement de la formation et des **compétences** en entreprise

Vague 2

Change.



Your way.

01

Méthodologie

Change.
Your way.

Méthodologie (1/2)

Cadres

Dirigeants d'entreprise, RH

Echantillon

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **500 personnes**, représentatif de **la population cadre du secteur privé**.

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **401 dirigeants d'entreprises ou DRH-RRH**.

Plus précisément, parmi eux :

- **210** répondants sont des dirigeants, gérant ou PDG d'entreprise
- **191** répondants sont des DRH ou RRH

Méthodologie

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de nature de l'employeur, de secteur d'activité et de région d'implantation.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas raisonnés, puis redressés sur les critères de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région d'implantation de l'entreprise.

Un raisonnement a été appliqué sur la taille d'entreprise, avant d'être ramenée à son poids réel au moment du traitement statistique des résultats, afin d'obtenir des effectifs suffisants et ainsi de pouvoir opérer des lectures sur chacune des tranches salariales.

Méthodologie (2/2)

Cadres

Dirigeants d'entreprise, RH

Mode de recueil

Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du **16 février au 20 février 2026**.

Les interviews ont eu lieu par téléphone du **17 février au 10 mars 2026**.

Evolutions

Les évolutions observées cette année sur les questions portant sur les compétences techniques, relationnelles et de transformation à développer en priorité dans les deux prochaines années doivent être interprétées avec prudence (slides 6 et 7).

Lors de la vague précédente, ces dimensions étaient mesurées au sein d'une question unique, tandis qu'elles font cette année l'objet de deux questions distinctes.

Cette modification du questionnaire change les possibilités de réponse et peut donc influencer sur les niveaux de citation observés.

Les différences significatives* sont indiquées ainsi :

- ▲ le résultat apparaît en vert lorsqu'il est significativement supérieur à la moyenne des cadres ou des dirigeants et RH
- ▼ le résultat apparaît en rouge lorsqu'il est significativement inférieur à la moyenne des cadres ou des dirigeants et RH

* Significativités positive ou négative au seuil de 95%

02

Les résultats de l'étude

Change.
Your way.

A

Les attentes concernant le contenu et les modalités de formation

L'IA en tête des compétences techniques à développer en priorité dans les deux prochaines années chez les cadres, à la seconde place chez les dirigeants

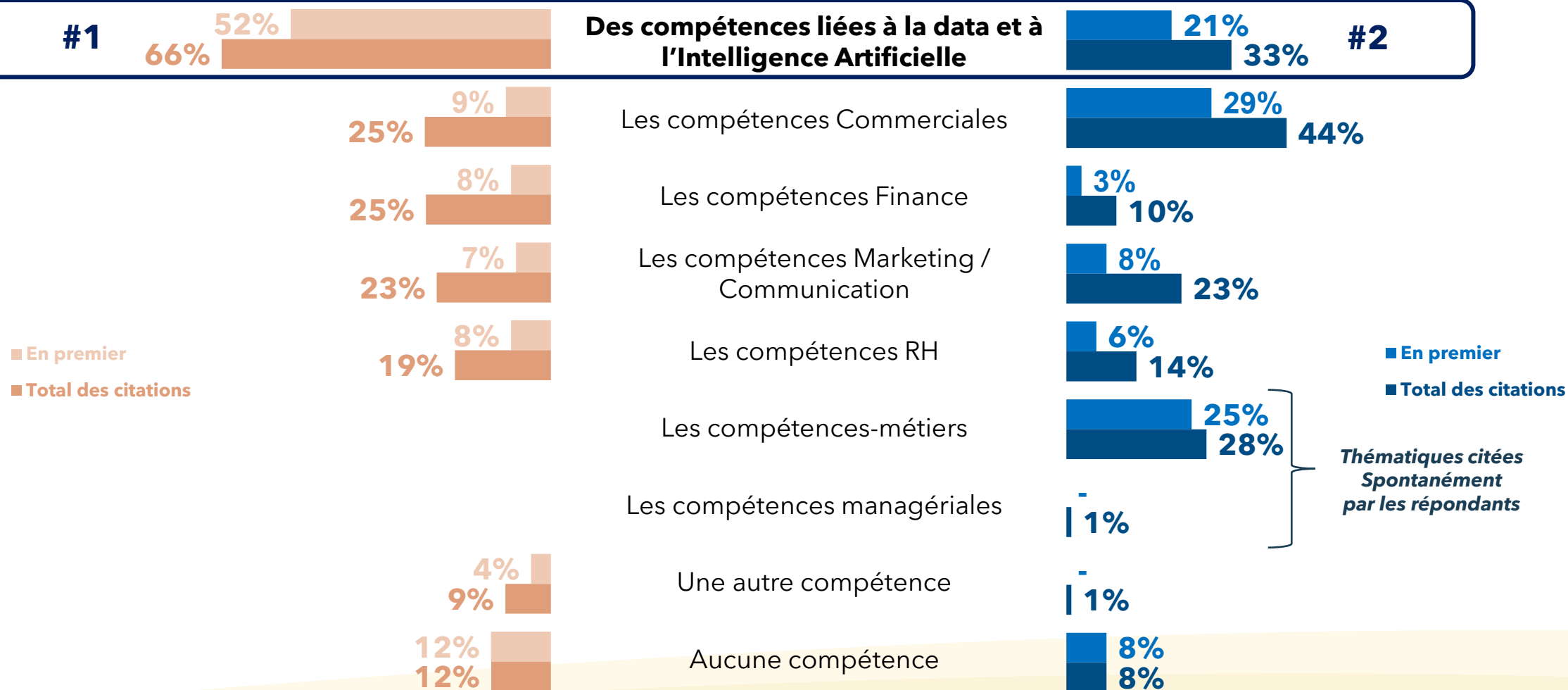
Question : Dans les deux prochaines années, quel type de compétences techniques souhaiteriez-vous développer en priorité / quelles sont les compétences techniques les plus urgentes à développer chez vos collaborateurs ? En premier ? En second ?

Question miroir

CADRES

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Des compétences liées à la data et à l'Intelligence Artificielle



Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses*

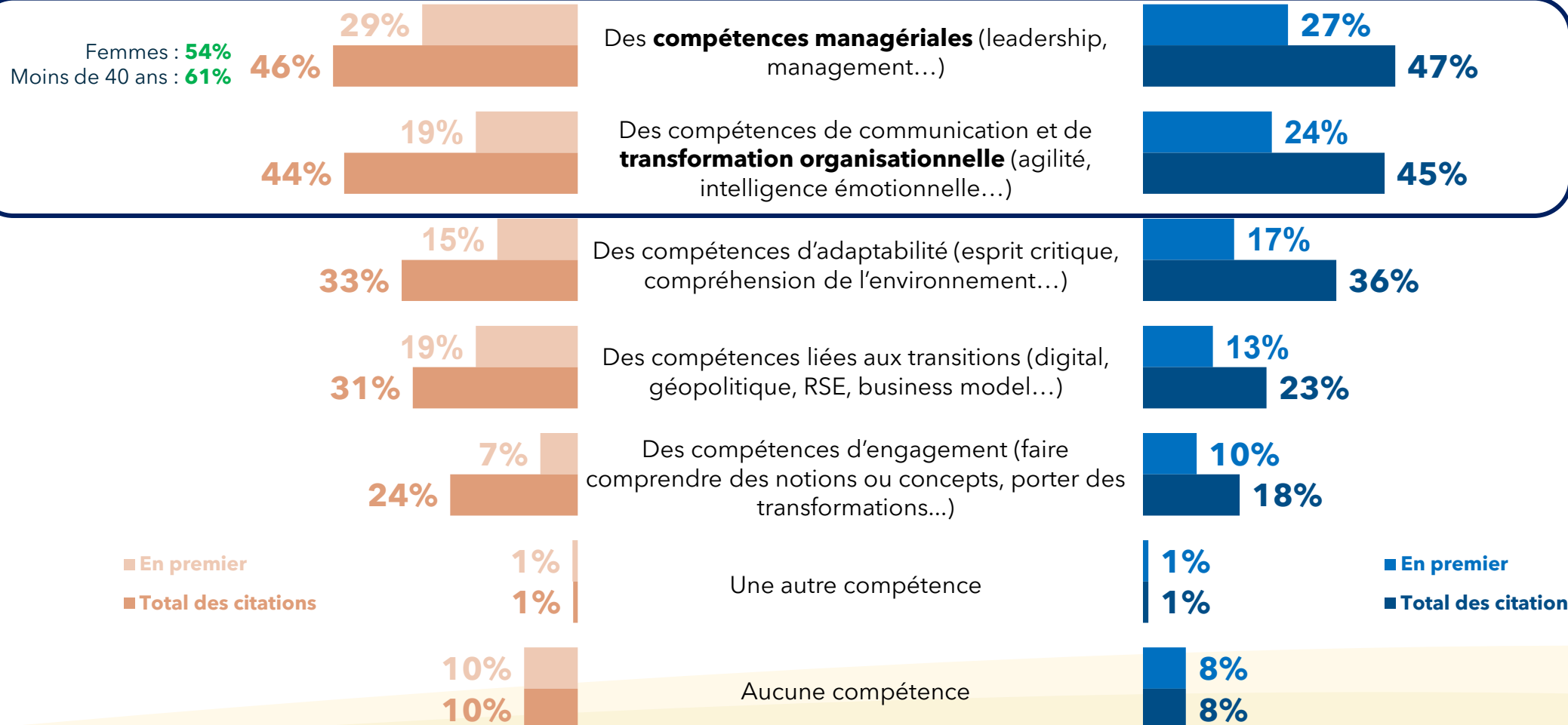
Cadres et dirigeants s'accordent sur la priorité à donner au management et aux transformations organisationnelles dans la formation aux soft skills

Question : Dans les deux prochaines années, quel type de compétences relationnelles et de transformation souhaiteriez-vous développer en priorité / quelles sont les compétences relationnelles et de transformation les plus urgentes à développer chez vos collaborateurs ? En premier ? En second ?

Question miroir

CADRES

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses*

Communication et adaptation : les compétences clés recherchées par les encadrants lors d'un recrutement

Question : Enfin, concernant le recrutement aujourd'hui, quelles sont les compétences clés que vous recherchez chez un(e) candidat(e) ?

Base : Aux encadrants uniquement, soit **50%** de l'échantillon

CADRES

Nouvelle question

TOTAL Des compétences relationnelles et de communication

78%

Esprit d'équipe et coopération

57%

Communication claire et adaptée

33%

Capacité à fédérer autour de soi ou d'un projet

19%

Capacité à rendre compte de son activité

18%

TOTAL Des compétences de compréhension et d'adaptation

77%

Capacité à apprendre et à s'adapter

61%

Capacité d'analyse et de résolution de problèmes

46%

Compréhension des enjeux business / organisationnels

20%

TOTAL Des compétences d'organisation

69%

Autonomie et sens des responsabilités

56%

Gestion des priorités et du temps

37%

TOTAL Des compétences techniques

45%

Maîtrise des outils nécessaires au poste

36%

Maîtrise des outils numériques professionnels

24%

Une autre compétence | **1%**

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner plusieurs réponses

Une priorité donnée aux compétences métiers pour l'entreprise ; progression des compétences liées au secteur d'activité

Question miroir

Question : Selon vous, parmi les types de formations suivantes, quelle est celle que votre entreprise considère comme étant prioritaire pour l'avenir ? / Et parmi les types de formations suivantes, quelle est celle que vous considérez comme étant prioritaire pour l'avenir ?

**Rappel
2025****CADRES****DIRIGEANTS D'ENTREPRISE****29%****30%**

La formation sur des **compétences métiers** qui augmentent le niveau de spécialisation et d'expertise des employés

**43%****28%****25%**

La formation sur des **compétences spécifiques à l'entreprise**, adaptées à ses pratiques internes et ses systèmes

**28%****28%****25%**

La formation sur des **compétences permettant une plus grande flexibilité et agilité**, tant pour les employés que pour l'entreprise

**11%****15%****20%**

La formation sur des **compétences spécifiques sur le secteur d'activité** ou l'industrie de l'entreprise

**18%**

Le développement des compétences des cadres : des freins d'abord organisationnels, puis liés à l'identification des formations et leur coût

Question : Quelle est la principale difficulté que vous rencontrez pour développer vos compétences ?

**Rappel
2025**

CADRES

TOTAL Des freins organisationnels



50%

Le manque de temps



37%

Le manque d'accompagnement ou de soutien de votre entreprise



13%

TOTAL Des freins liés aux formations



21%

La difficulté à identifier des formations pertinentes



14%

Le prix des formations qui vous semblent pertinentes



7%

TOTAL Des freins liés à la mise en pratique et à la valorisation des compétences



17%

Le manque d'opportunités pour mettre en œuvre les nouvelles compétences acquises



9%

Le manque de reconnaissance et de valorisation lors de la mise en œuvre des nouvelles compétences



8%

Le manque de motivation



5%

Aucune difficulté



7%

En 2026, des cadres qui tendent à rejoindre l'approche pragmatique des dirigeants avec des formations plus courtes et liées au besoin de l'entreprise

Question : Pouvez-vous nous indiquer votre préférence parmi les modalités de formation suivantes ?

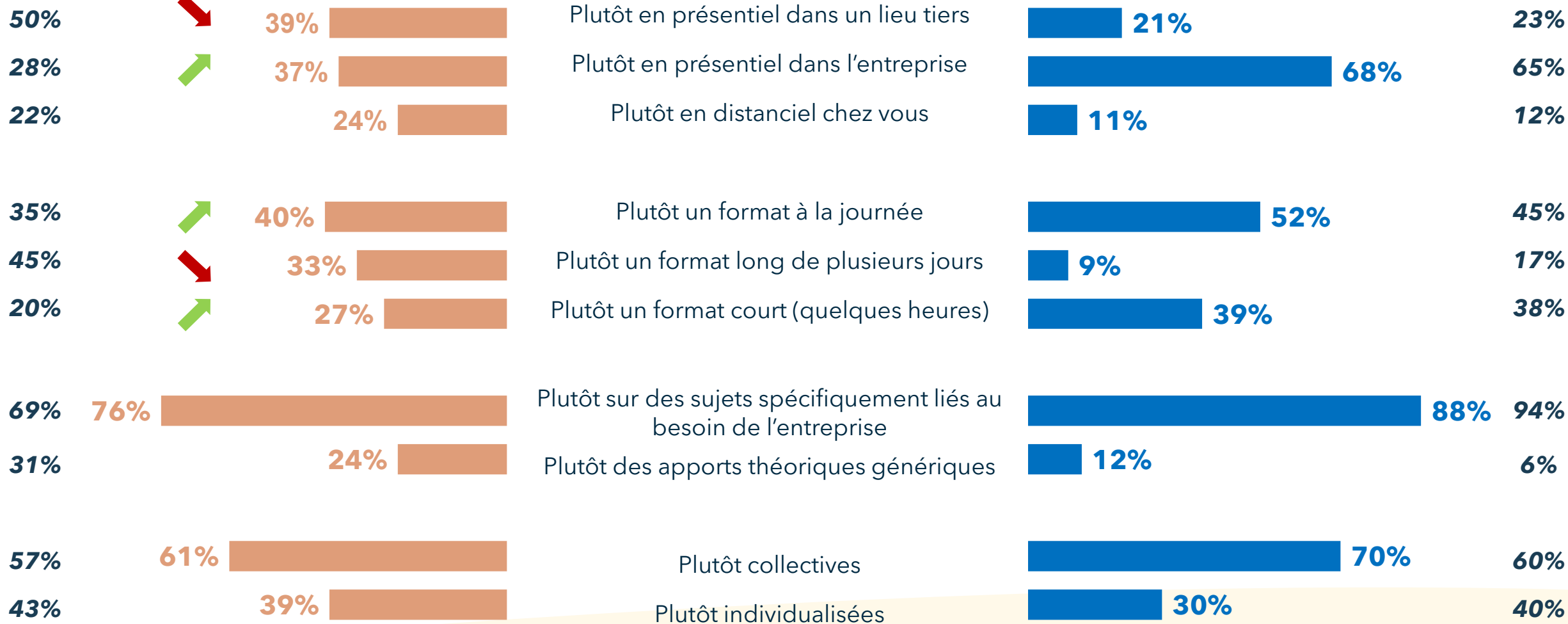
Question miroir

Rappel
2025

CADRES

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Rappel
2025



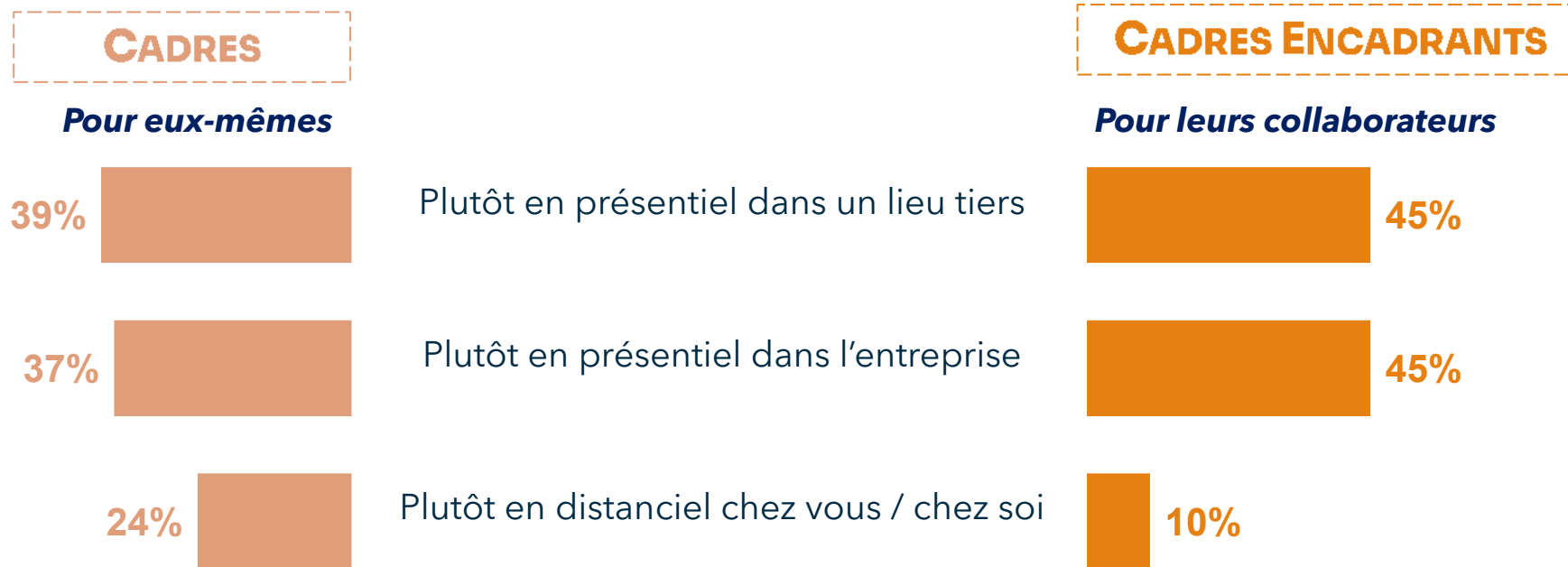
Et une approche cohérente des cadres entre ce qu'ils souhaitent pour eux et pour leurs collaborateurs

Question : Pouvez-vous nous indiquer votre préférence parmi les modalités de formation suivantes ?

Question : Et en ce qui concerne les personnes que vous encadrez, quelle modalité de formation vous semble la plus appropriée de manière générale ?

Base : Aux encadrants uniquement, soit **50%** de l'échantillon

Question miroir

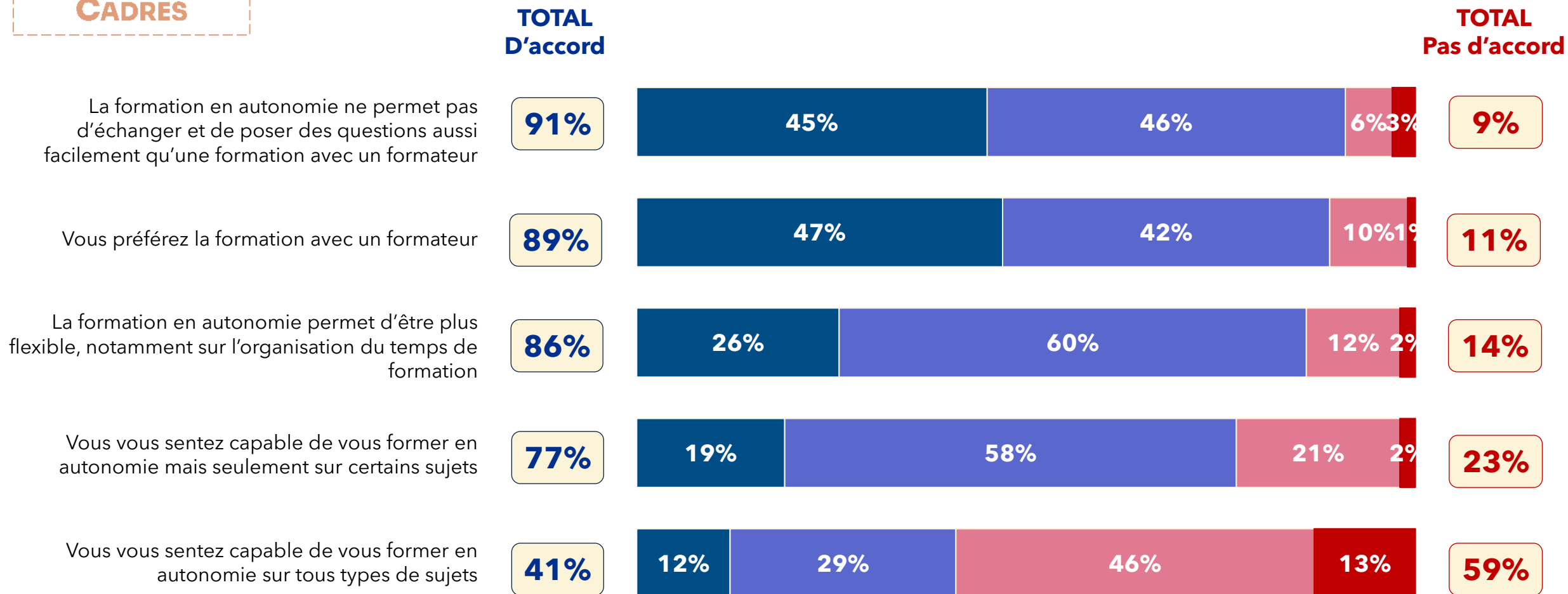


La formation en autonomie : un atout en termes de flexibilité mais une perte d'échanges ; à privilégier donc seulement sur certains sujets

Nouvelle question

Question : Êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes concernant la formation en autonomie, c'est-à-dire sans formateur ?

CADRES



■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

B

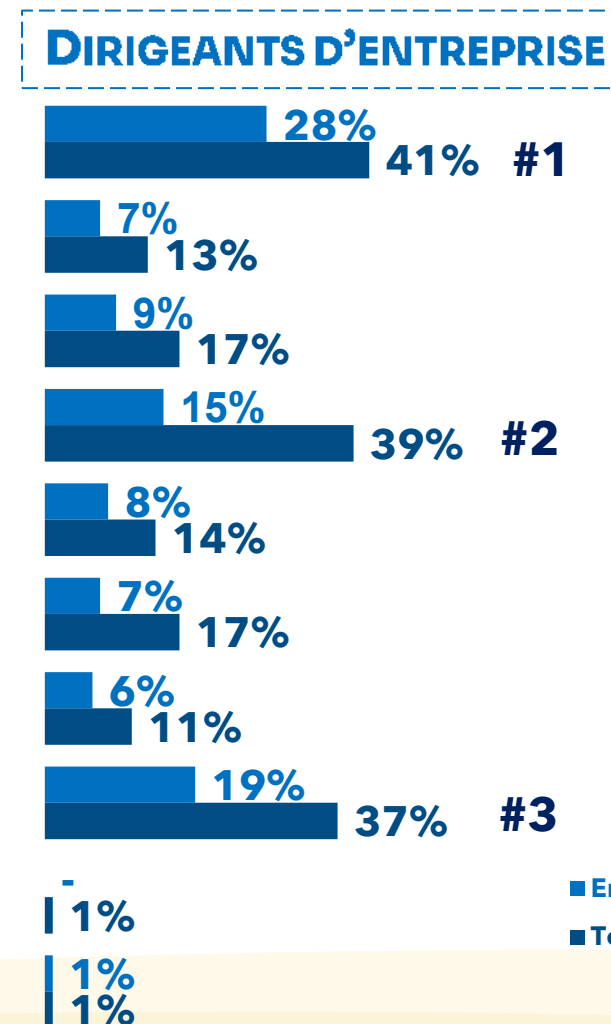
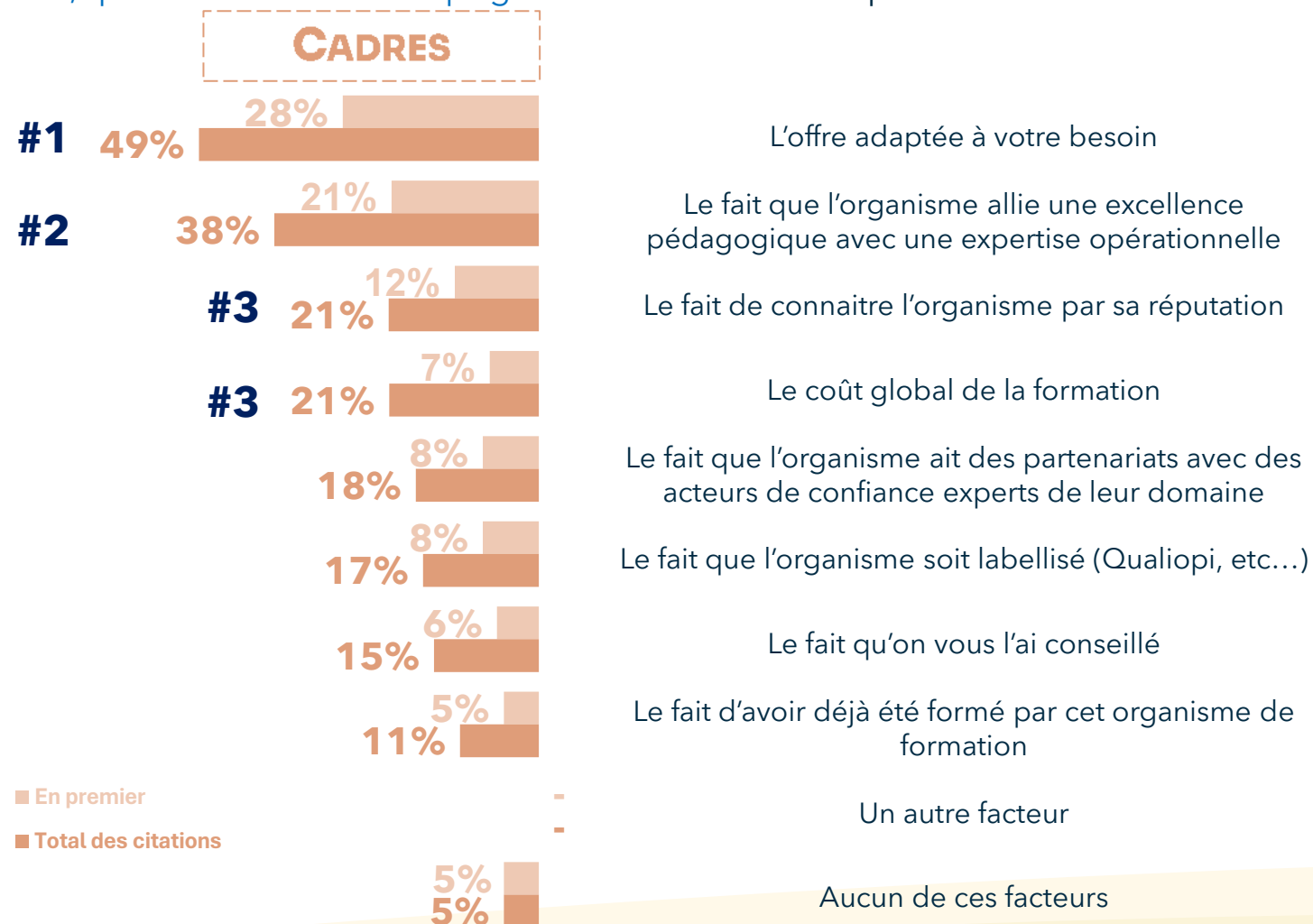
Le choix de l'organisme de formation

Au-delà d'une offre adaptée, les cadres valorisent l'excellence pédagogique et opérationnelle, tandis que les dirigeants regardent le coût et l'historique de collaboration

Question : Et plus spécifiquement, si vous deviez choisir un organisme de formation pour une formation continue, quels seraient vos critères de choix / Lorsque vous sélectionnez un organisme de formation pour une formation continue, quels sont les facteurs qui guident votre choix ? En premier ? En second ?

Question miroir

Nouvelle question



(*) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses.

Au-delà des acteurs traditionnels, les cadres valorisent les entreprises comme pourvoyeuses de formation ; plus d'1 sur 10 envisage également des personnalités spécialisées ou l'IA

Nouvelle question

Question : Si vous deviez vous former demain, vers quel type d'acteur vous orienteriez-vous ? En premier ? En second ?

CADRES

TOTAL Des acteurs académiques traditionnels

Un organisme de formation spécialisé (IFM pour le marketing, First Finance, etc...)



Un organisme de formation généraliste (type Cegos, etc...)



Une école (type Ecole de commerce, etc...)



TOTAL Des acteurs de terrain avec une expertise sectorielle

Une entreprise référente dans le secteur ou le métier qui crée sa propre formation



Une personnalité spécialisée dans la thématique qui vous intéresse (type influenceur(euse), conférencier(e)...)

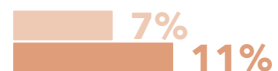


TOTAL Des solutions digitales d'apprentissage

Une plateforme digitale (type OpenClassrooms, LinkedIn Learning, etc...)



Une intelligence artificielle (type ChatGPT, Claude, etc...)



Un autre type d'acteur



Aucun de ces acteurs



■ En premier

■ Total des citations*

(*) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses.



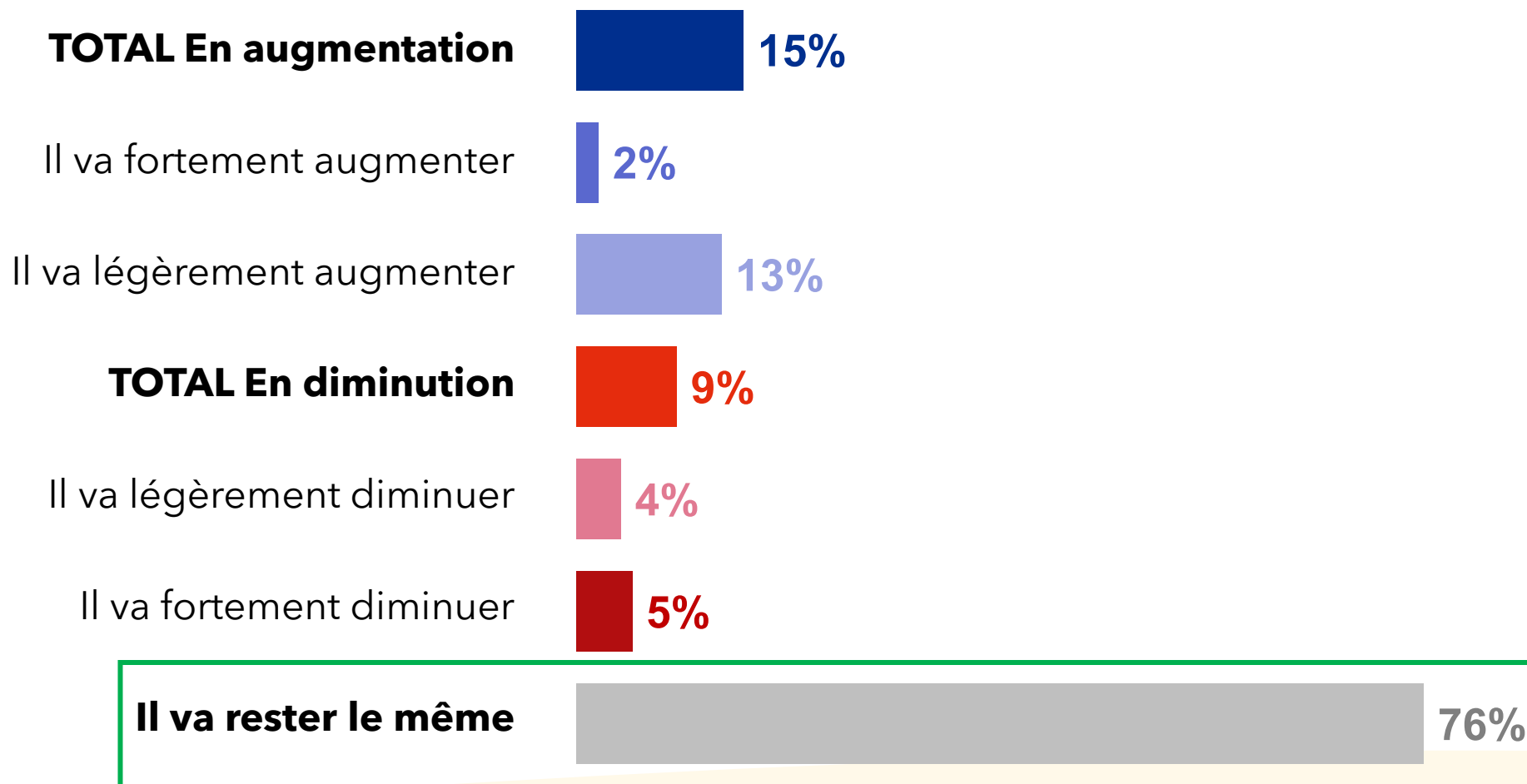
Budget et impact des formations : Perspectives 2026

Moins d'un dirigeant sur 5 envisage une hausse de son budget formation pour les cadres, 3 sur 4 l'anticipent stable

Question : Pour 2026, comment anticipez-vous l'évolution de votre budget formation pour les cadres ?

Nouvelle question

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



Optimiser l'impact des formations des cadres : ciblage au plus près des besoins, et un report d'une part de la charge de formation sur les managers

Question : Et dans ce contexte, quelles solutions mettez-vous en place pour optimiser l'impact de vos investissements en formation pour les cadres ? En premier ? En second ?

Base : Aux dirigeants qui anticipent un budget stable ou à la baisse, soit **85%** de l'échantillon

Nouvelle question

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



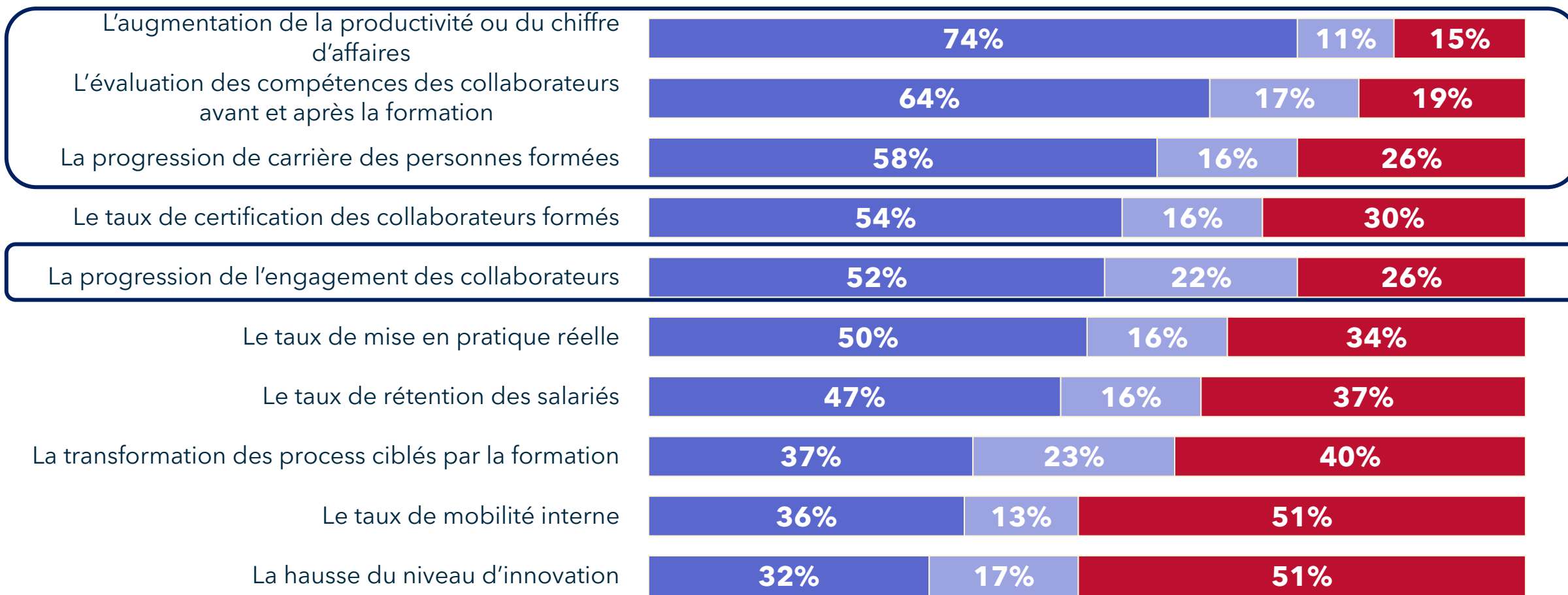
(*) Le total est supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses.

Les indicateurs pour mesurer l'impact des investissements en formation des cadres : chiffre d'affaires, évaluation des compétences, progressions de carrière et engagement collaborateur

Question : Parmi les indicateurs suivants, lesquels suivez-vous ou avez-vous l'intention de suivre pour mesurer l'impact de vos investissements en matière de formation des cadres ?

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Nouvelle question



■ Vous le suivez actuellement

■ Vous ne le suivez pas mais vous en avez l'intention

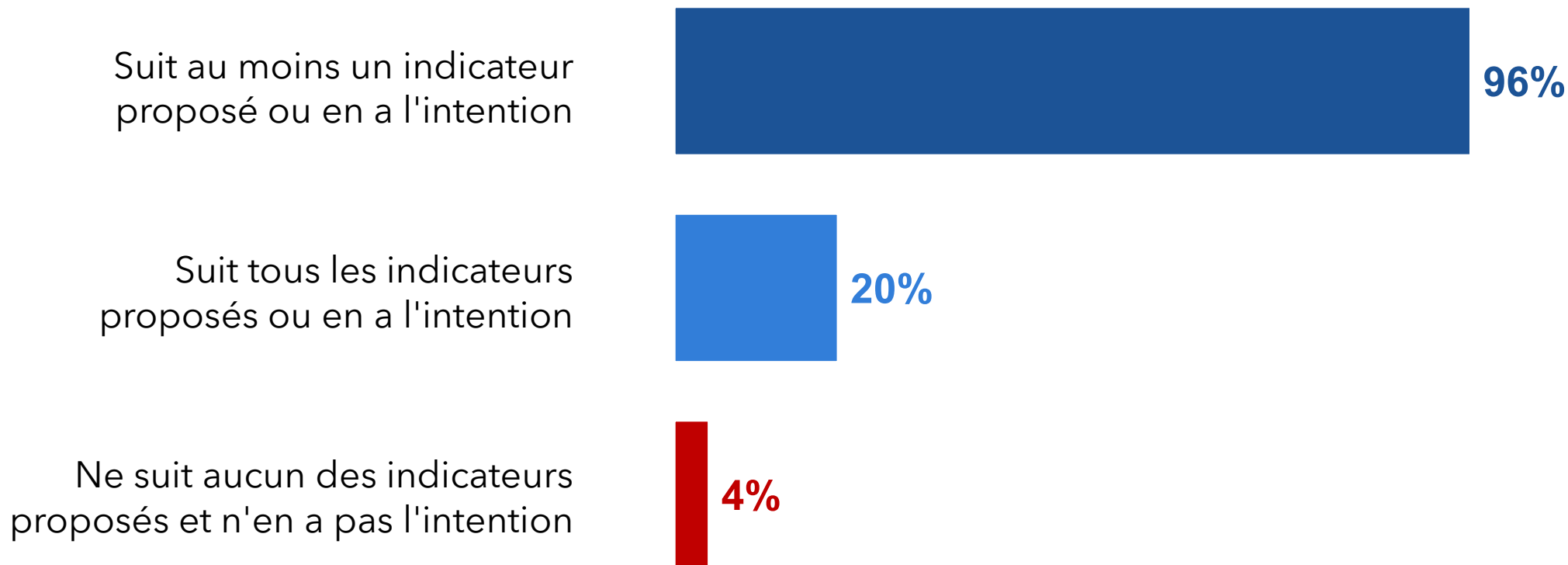
■ Vous ne le suivez pas et vous n'en avez pas l'intention

Une préoccupation forte des dirigeants quant à la mesure du retour sur investissement en matière de formation des cadres

Question : Parmi les indicateurs suivants, lesquels suivez-vous ou avez-vous l'intention de suivre pour mesurer l'impact de vos investissements en matière de formation des cadres ?

Nouvelle question

DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



03

Les enseignements de l'étude

Change.

Your way.

Pour les cadres comme pour les dirigeants d'entreprise, les compétences techniques à développer en priorité sont celles liées à la data et à l'intelligence artificielle. Les compétences managériales et de transformation organisationnelle constituent quant à elles les soft skills prioritaires.

Les cadres et les dirigeants d'entreprise accordent une place importante aux *soft skills* parmi les compétences que les entreprises veulent développer chez leurs collaborateurs. En ce qui concerne les compétences relationnelles et de transformation à développer en priorité dans les deux prochaines années, **les *soft skills* sont ainsi largement valorisées avec près de la moitié des cadres et dirigeants (46% et 47%) qui mentionnent les compétences managériales, à peine moins (44% et 45%) les compétences de communication et de transformation organisationnelle** et un tiers (33% et 36%) les compétences d'adaptabilité. À noter que les cadres de moins de 40 ans et les femmes ressentent davantage le besoin de développer leurs compétences managériales.

Au-delà, les cadres en position d'encadrement ne sont pas convaincus de l'importance des *soft skills* que pour eux-mêmes, ce sont aussi des compétences clés qu'ils recherchent le plus chez un candidat lors d'un recrutement. Ainsi, les compétences relationnelles et de communication sont recherchées par 78% des encadrants, à peu près autant que les compétences de compréhension et d'analyse (77%) et dans une moindre mesure les compétences d'organisation (69%). Les compétences techniques paraissent plutôt secondaires - ou bien un prérequis - en comparaison car elles sont citées par 45% des encadrants.

En dehors des *soft skills*, ce sont désormais les compétences liées à la data et à l'Intelligence Artificielle dont les cadres d'entreprise du secteur privé veulent se saisir, les deux tiers d'entre eux jugeant prioritaire de développer ces compétences. Un quart des cadres (25%) citent ensuite les compétences Commerciales et Finance et presque tout autant évoquent (23%) les compétences Marketing/Communication. Par comparaison, les dirigeants partagent dans une moindre proportion l'engouement des cadres pour la data et l'IA car ils sont moitié moins nombreux à la citer (33%). Ils citent aussi beaucoup moins les compétences Finances (10%), mais valorisent davantage les compétences Commerciales (44%).

Pour autant, ces résultats ne doivent pas occulter **l'approche pragmatique des cadres et des dirigeants, qui favorisent la formation sur des compétences métiers**, devant les compétences spécifiques à l'entreprise, les compétences d'agilité et les compétences spécifiques au secteur d'activité.

Des cadres qui tendent à rejoindre l'approche pragmatique des dirigeants avec une préférence croissante pour des formations plus courtes et liées au besoin de l'entreprise. Bien qu'attachés à leur autonomie, les cadres marquent une préférence pour l'accompagnement d'un formateur. 1/2

Les préférences des cadres et dirigeants d'entreprise au sujet des modalités de formation ne convergent qu'en partie, car ils nourrissent des attentes différentes sur le lieu et la durée. Ces deux cibles privilégient les formations plutôt collectives aux formations plus individualisées, même si les dirigeants affirment plus fortement cette préférence (70% contre 61% pour les cadres) et qu'elle s'est renforcée (60% en 2025). De même, les dirigeants favorisent encore davantage les formations sur des sujets spécifiquement liés au besoin de l'entreprise (88% vs 76% pour les cadres). Cependant, si **leurs avis sont plus divergents sur le lieu et la durée de la formation, ils tendent à se rejoindre du fait de l'évolution des préférences des cadres.** Ainsi les dirigeants privilégient clairement le présentiel en entreprise (68%) tandis que les cadres sont plus partagés : le présentiel dans l'entreprise est cité par 37% mais augmente de 9 points. Le format à la journée (52%, +7pts) et le format court (39%, +1pt) sont plébiscités par les dirigeants, et progresse significativement chez les cadres : 40% sont en faveur d'un format à la journée (+5pts) et 27% pour un format court (+7pts). En parallèle, le format long recule fortement chez les dirigeants comme chez les cadres (respectivement 9%, -8pts et 33%, -12pts).

A noter, les cadres témoignent d'une certaine cohérence, puisque leur préférence va aux formations en présentiel pour eux comme pour leurs collaborateurs, avec toutefois une préférence plus marquée pour le distanciel pour eux-mêmes (24% vs 10%).

Le lieu et la durée des formations sont des paramètres d'autant plus importants que **la principale difficulté rencontrée par les cadres pour développer leurs compétences professionnelles est le manque de temps**, comme l'expriment un tiers d'entre eux. Le manque d'accompagnement ou de soutien de leur entreprise (12%, -1pts), la difficulté à identifier des formations pertinentes (17%, +3pts) et le prix de ces formations (11%, +4pts) constituent ensuite les freins les plus cités.

Des cadres qui tendent à rejoindre l'approche pragmatique des dirigeants avec une préférence croissante pour des formations plus courtes et liées au besoin de l'entreprise. Bien qu'attachés à leur autonomie, les cadres marquent une préférence pour l'accompagnement d'un formateur. 2/2

Le rapport pragmatique des cadres à leur propre autonomie les fait envisager une formation en autonomie mais seulement dans certains cas. Si 77% des cadres se sentent capables de se former en autonomie sur certains sujets, seuls 41% se disent capables de se former en autonomie sur tous types de sujets. **Cela explique leur préférence marquée pour la formation avec un formateur (89%),** reconnaissant que la formation en autonomie permet certes d'être plus flexible, notamment sur l'organisation du temps de formation (86%) mais qu'elle a pour limite de ne pas permettre d'échanger et de poser des questions aussi facilement qu'une formation avec un formateur (91%).

Dans le choix d'un organisme de formation, les cadres se préoccupent davantage de la pédagogie et de l'opérationnel et les dirigeants du coût. Les cadres s'orienteraient vers des acteurs académiques traditionnels, mais également des entreprises référentes sur un secteur ou un métier.

Dans le choix d'un organisme pour une formation continue, les critères de choix diffèrent entre cadres et dirigeants d'entreprise. Ils s'accordent sur l'importance d'avoir une offre adaptée à leur besoin, critère le plus souvent cité par les deux cibles (avec 49% et 41% respectivement) et qu'ils ont le plus souvent cité en premier (28%). Cependant, il importe davantage aux cadres que l'organisme allie une excellence pédagogique avec une expertise opérationnelle (38% vs 13% pour les dirigeants). Le choix des dirigeants d'entreprise est quant à lui plus guidé par le coût global de la formation (39%) et le fait d'avoir déjà eu recours à cet organisme de formation (37%).

En fonction de ces critères, pour se former dans un futur proche, **les trois quarts (75%) des cadres s'orienteraient vers des acteurs académiques traditionnels**, près d'un sur deux (47%) vers des acteurs de terrain avec une expertise sectorielle et près de trois sur dix (29%) vers des solutions digitales d'apprentissage. Près de deux cadres sur dix (18%) évoquent une école (type École de commerce, etc.), c'est davantage le cas des jeunes (29% chez les 18-29 ans).

Un budget formation des cadres très majoritairement stable ou à la baisse pour 2026, ce qui incite les dirigeants à trouver des solutions pour maximiser l'impact des formations, notamment en s'appuyant sur les managers.

La mesure d'impact des formations est également une préoccupation grandissante.

Pour une majorité de dirigeants, le budget formation des cadres devrait se maintenir au même niveau que l'année écoulée. Seulement 15% des dirigeants d'entreprise anticipent une hausse du budget formation pour les cadres, les trois quarts (76%) estiment qu'il va rester le même et 9% qu'il va diminuer.

Les dirigeants qui anticipent un budget stable ou à la baisse pour 2026 comptent s'appuyer sur des formations ciblées ainsi que sur la capacité des cadres et des salariés les plus expérimentés à se faire le relais des formations reçues et de leur expérience acquise dans le cadre de formations internes. Près de quatre dirigeants sur dix (39%) affirment mettre en place des formations ciblées et personnalisées au plus près des besoins pour optimiser l'impact de leurs investissements en formation des cadres et presque autant (38%) veulent former les managers en priorité en espérant qu'ils puissent à leur tour former leurs équipes. Suivant la même logique de partage en interne, 35% des dirigeants privilégient les formations internes via du tutorat, du mentorat ou des communautés de pratique. Ainsi deux des trois solutions privilégiées prévoient de faire porter une partie de la charge de formation sur les managers, soit dans l'idée qu'ils forment leurs équipes après avoir été eux-mêmes formés, ou bien via le tutorat et le mentorat.

Pour mesurer l'impact de leurs investissements en matière de formation des cadres, les dirigeants d'entreprise suivent pour les trois quarts d'entre eux l'augmentation de la productivité ou du chiffre d'affaires (74%). Près des deux tiers portent attention à l'évaluation des compétences des collaborateurs avant et après la formation (64%) et près de 6 sur 10 à la progression de carrière des personnes formées (58%). Également, la progression de l'engagement collaborateur constitue l'indicateur que les dirigeants souhaitent le plus suivre à l'avenir (22%). La presque totalité d'entre eux suit ou a l'intention de suivre au moins un indicateur proposé (96%) et un sur cinq suit ou à l'intention de suivre tous les indicateurs proposés, **ce qui témoigne de la forte préoccupation des dirigeants pour le retour sur investissement en matière de formation des cadres.**

Merci

DE VOTRE ATTENTION



Nom du contact



+33 (0)2 40 37 34 34



8 Route de la Jonelière, B.P. 3122
44312 Nantes Cedex 3

Change.
Your way.

Le monde bouge. À Audencia,
nous voulons former ceux qui le
feront bouger.

Nous sommes la business school
qui apprend aux étudiants à
comprendre et affirmer leur
singularité.

**Car nous croyons que c'est dans
leur différence que se trouve leur
potentiel à changer le monde.
À leur façon.**