



Issy-les-Moulineaux, le 21 avril 2026

Baromètre “Transformations, Compétences et Learning” 2026

**À l’occasion de ses 100 ans,
le Groupe Cegos décrypte les transformations du travail sur le plan mondial
et leurs impacts sur la formation de demain**

***68% des DRH placent l’IA et l’automatisation en tête des transformations
qui auront un impact sur les compétences dans leur organisation dans les 2 ans à
venir***

***32% des salariés seulement se sont déjà formés à l’IA
via une communauté de pratiques ou une formation proposée par leur organisation***

En 2026, le groupe Cegos célèbre ses 100 ans. Un siècle d’engagement et d’innovation au service du développement des compétences, de la transformation des organisations et du monde professionnel, en France, en Europe et partout dans le monde.

Dans cette édition spéciale de son baromètre international « Transformations, Compétences et Learning », le leader international de la formation professionnelle met en lumière les tendances et tensions qui traversent aujourd’hui les organisations : montée en puissance de l’intelligence artificielle, évolution rapide des métiers, nécessité d’adapter en continu les compétences et pression accrue pour former juste et juste à temps.

Cegos a aussi choisi de questionner les professionnels des Ressources Humaines et les salariés eux-mêmes sur le travail et la formation tels qu’ils les imaginent d’ici 2035.

Dans ce contexte marqué par l’accélération des mutations technologiques et sociétales, la formation apparaît à la fois comme un levier et un défi au cœur d’enjeux d’anticipation, d’agilité et de performance collective.

Réalisée en décembre 2025 et janvier 2026 dans 11 pays en Europe, en Asie et en Amérique latine, l’enquête croise les regards de plus de 5 500 salariés et près de 500 décideurs RH et formation, identifiant les convergences, les écarts de perception et les dynamiques à l’œuvre à l’échelle internationale.

Méthodologie :

Étude menée en ligne en décembre 2025 et janvier 2026 dans 11 pays :

- ***Europe : France, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni***
- ***Asie : Chine, Singapour***
- ***Amérique latine : Brésil, Mexique, Chili***

L’enquête a été réalisée auprès de 5 524 salariés (dont 502 en France) et 498 DRH / Responsables RH ou Directeurs / Responsables Formation (dont 60 en France), au sein d’entreprises privées ou d’organisations publiques de plus de 50 collaborateurs.

LES GRANDES TENDANCES

Transformations du travail : IA et montée en compétences au cœur des préoccupations

- **31%** des salariés interrogés redoutent la disparition de leur métier (**29% en France**).
- **74%** anticipent plutôt une modification du contenu de leur travail (**71% en France**).
- **68%** des DRH interrogés placent l'IA et l'automatisation en tête des transformations qui auront un impact sur les compétences dans leur organisation dans les 2 ans à venir (**70% en France**), loin devant les nouveaux modes de travail, la démographie et la transition écologique.
- Selon les DRH, **23%** des emplois actuels sont exposés à un risque d'obsolescence des compétences à 3 ans (**21% en France**).
- **65%** des DRH privilégient la montée en compétences au recrutement (**62% en France**).
- **57%** développent la mobilité interne vers d'autres métiers (**67% en France**).

À l'horizon 2035

- Salariés et RH anticipent un monde du travail avant tout technocentré (données, algorithmes, IA...), plus nomade et plus agile (télétravail, rythmes adaptables...).
- Les salariés sont confiants dans leur capacité à y évoluer (**note moyenne de 7/10**)
- Salariés et RH estiment que l'enjeu prioritaire sera de développer les compétences humaines distinctives face à l'IA (**23% salariés / 21% RH – 25% / 23% en France**) puis de garantir l'employabilité des collaborateurs face aux transformations... très loin devant l'accompagnement de la transition écologique (pour seulement **9% des salariés / 8% des RH – 15% / 7% en France**).

Compétences : former en permanence et plus vite, pour garantir compétitivité et employabilité

- **91%** des RH affirment que développement des compétences est stratégique pour leur organisation (**92% en France**)
- **78%** des salariés partagent cette conviction (**74% en France**)
- **1 salarié sur 4** ressent déjà ou anticipe une obsolescence de ses compétences (10% déjà ; 16% bientôt – **13% et 14% en France**).
- **77%** des RH estiment leur organisation agile pour répondre aux besoins de formation exprimés (**77% en France**)
- Mais **41%** des salariés jugent que la formation arrive trop tard pour répondre à leur besoin (**41% en France**).

IA générative : une adoption massive... qui n'a pas totalement investi le champ professionnel

- **79%** des salariés utilisent l'IA générative à titre personnel (**69% en France**) mais seulement **64%** l'utilisent à des fins professionnelles (**54% en France**).
- **84%** des RH disent leur organisation capable d'intégrer dans les 3 ans les impacts technologiques sur les métiers (**87% en France**) mais ils ne sont que **28%** à avoir formalisé et partagé des règles d'usage de l'IA avec les collaborateurs (**25% en France**)
- **32%** des salariés seulement se sont déjà formés à l'IA via une communauté de pratiques ou une formation proposée par leur organisation (**25% en France**).

Learning & Development : priorité à l'ancrage de la formation dans le flux de travail... et à l'IA comme levier d'individualisation des parcours

- **55%** des formations délivrées le sont encore en présentiel (**63% en France**)
- **64%** des RH favorisent la formation en situation de travail / on the job learning (**48% en France**) et **50%** le co-développement (49% en France).
- **70%** des RH plébiscitent l'ancrage de la formation dans le quotidien de travail (**62% en France**)
- **63%** des organisations ont déjà utilisé l'IA générative pour former ou sont en train de le faire (**56% en France**)
- **57%** d'entre elles utilisent l'IA pour individualiser les parcours ou sont en train de le faire (**+20 points en 3 ans – 41% en France**)

I – Le point sur les grandes transformations à l’œuvre et leurs impacts sur le travail et les compétences

Pour les RH, IA et technologie sont largement en tête des transformations qui vont impacter les compétences à horizon 2 ans

Pour les DRH, les deux prochaines années seront d’abord marquées par l’impact des transformations technologiques sur les compétences des collaborateurs.

Parmi les grands enjeux cités, **l’intelligence artificielle et l’automatisation arrivent très largement en tête (pour 68% des RH au global, 70% en France)**, loin devant **l’évolution des systèmes d’information et la cybersécurité (41% au global, 43% en France)** et **les nouvelles formes d’organisation du travail comme l’hybridation ou le freelancing... (33% au global, 21% en France)**.

En matière de compétences, les enjeux technologiques dominent désormais l’agenda des Ressources Humaines, supplantant les évolutions managériales (pour 28% des RH au global, 30% en France), démographiques (26% au global et en France) ou attentes sociétales (23% au global, 30% en France).

Quant à la transition écologique, elle reste reléguée en dernière position, citée par seulement 15% des répondants (16% en France).

L’adoption fulgurante de l’IA générative dans la société a aussi déplacé les priorités au sein des entreprises : la transformation organisationnelle est aujourd’hui d’abord envisagée sous l’angle de l’intégration de l’IA, de la sécurisation des environnements numériques et de l’adaptation des processus et métiers aux ruptures technologiques.



Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, analyse :

« L’IA générative a fait une irruption si rapide et massive dans nos vies qu’elle n’est pas un sujet parmi d’autres mais très souvent, le prisme à travers lequel les DRH lisent aujourd’hui l’avenir de leur organisation. Les stratégies d’entreprise, et par ricochet, les politiques formation, se structurent souvent désormais autour de l’anticipation des impacts technologiques. Cette focalisation est bien légitime mais elle ne doit faire oublier les nouvelles attentes managériales, sociétales, environnementales que les salariés expriment et que les entreprises doivent aussi accompagner. »

3 salariés sur 4 anticipent une évolution de leur métier plutôt que sa disparition

Moins d'un tiers des salariés estiment que les transformations actuelles (technologiques, climatiques, sociétales...) pourraient faire disparaître leur métier (**31% au global, 29% en France**). Un niveau stable par rapport à 2024.

En revanche, 3 salariés sur 4 anticipent une modification du contenu de leur travail (**74% au global, 71% en France**).

Les collaborateurs semblent donc se projeter dans une logique d'évolution et d'apprentissage permanent.

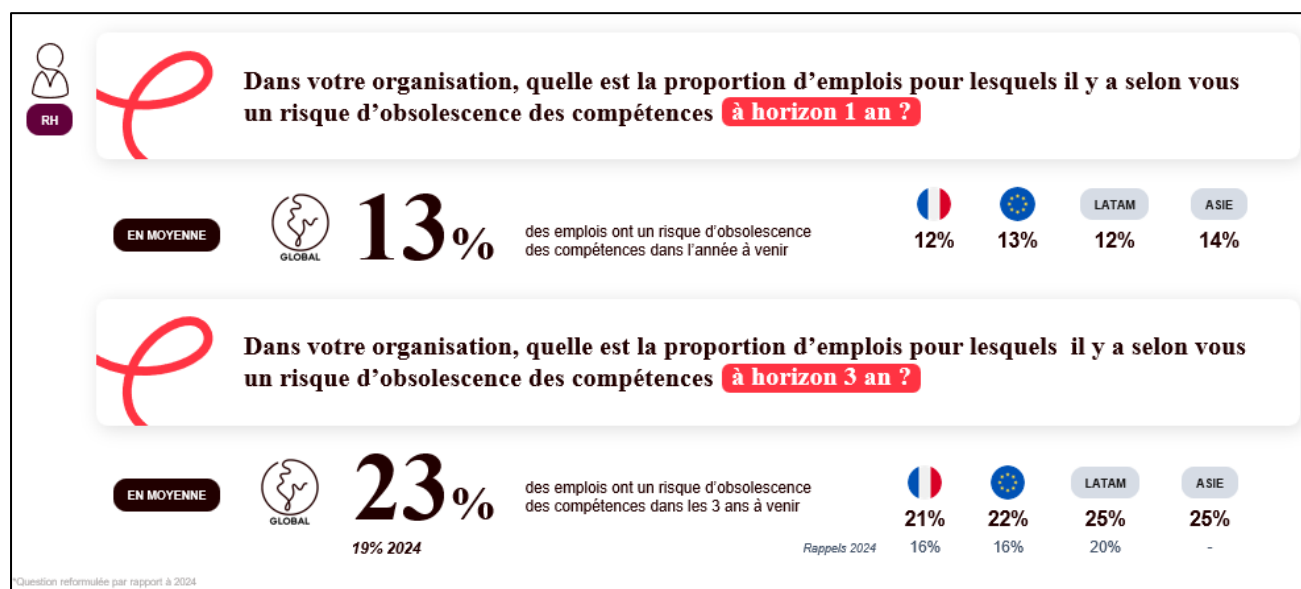
Notons toutefois que l'inquiétude est nettement plus marquée en Asie (Chine et Singapour), où 44% des salariés craignent la disparition de leur métier.

Les RH estiment qu'à horizon 3 ans, 1 emploi sur 4 est exposé à un risque d'obsolescence des compétences

Pour les DRH, les multiples transformations à l'œuvre représentent avant tout un défi en matière d'adaptation et de maintien des compétences.

Selon eux, en moyenne et au sein de leur organisation, **13% des emplois seraient exposés à un risque d'obsolescence des compétences à horizon un an (12% en France), et 23% à horizon trois ans (21% en France)**, soit près d'un emploi sur quatre à moyen terme.

Ce dernier chiffre progresse de 4 points par rapport à 2024 (et de 5 points en France), confirmant l'accélération des transformations métiers et professionnelles.



Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, explique :

« Les salariés sont lucides, mais pas trop anxieux. Ils ne redoutent pas massivement la disparition de leur métier, mais savent parfaitement qu'ils devront travailler autrement. Les DRH anticipent quant à eux que près d'un emploi sur quatre pourrait voir ses compétences devenir obsolètes à trois ans. L'enjeu est moins de faire face à une rupture brutale que d'éviter l'érosion progressive et structurelle des compétences. Il leur faut désormais orchestrer des dispositifs de formation et de reconversion plus rapides, plus ciblés et continus. »

Pour faire face aux multiples transformations, les DRH privilégient la montée en compétences plutôt que le recrutement

Pour faire face aux mutations des métiers et pratiques professionnelles, les DRH misent d'abord sur la montée en compétences des collaborateurs en poste : **65% au global (62% en France)** déclarent accompagner leurs équipes pour monter en compétences sur leur poste actuel.

Mobilité interne et reconversions ne sont pas en reste et progressent fortement avec **57% des DRH (67% en France)** qui développent les compétences de leurs collaborateurs pour évoluer vers d'autres métiers, contre 47% en 2024.

À l'inverse, le recrutement de nouveaux profils recule nettement, à **46% au global (48% en France)** contre 59% en 2024.

Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, poursuit :

« Les entreprises semblent avoir tiré les enseignements des vagues précédentes de transformation : recruter ne suffit pas, c'est souvent complexe et cela ne constitue pas forcément une réponse de long terme. La solution durable passe par le développement continu des compétences en interne, dans une logique d'anticipation et de mobilité. Le levier stratégique consiste à engager chacun dans une dynamique d'apprentissage permanent, à savoir repérer puis faire évoluer ses talents. »

Cap sur 2035 : salariés et RH imaginent un monde du travail plus technologique, plus flexible et agile...

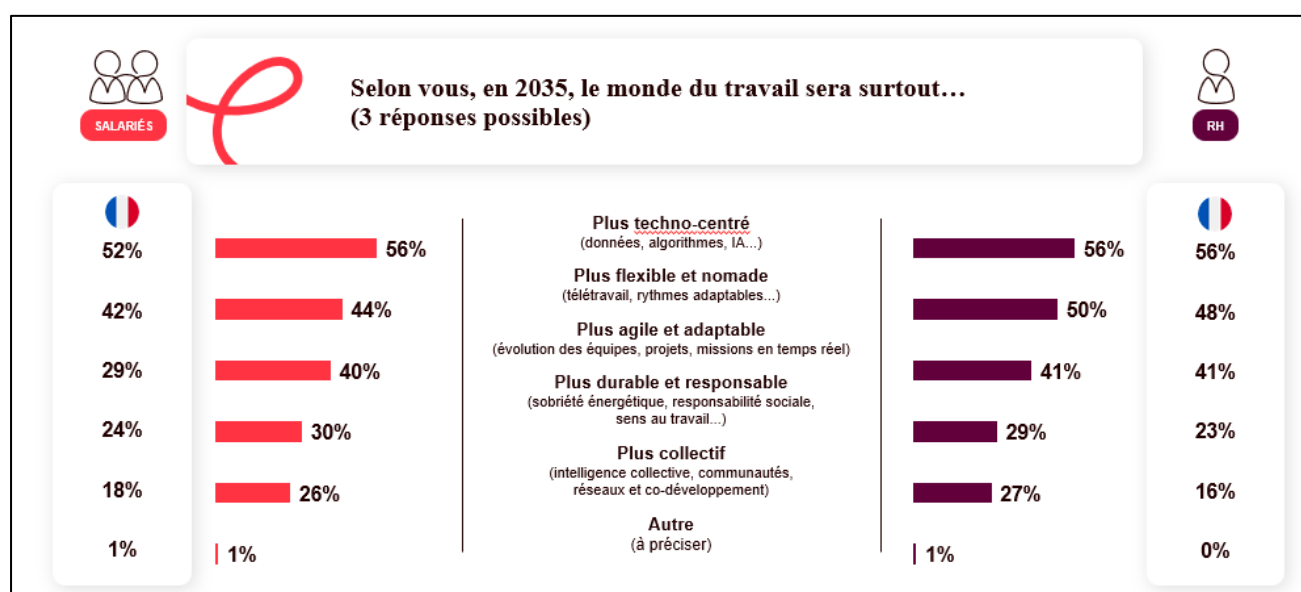
Salariés et RH partagent une vision largement convergente du monde du travail en 2035.

Ils l'imaginent d'abord plus techno-centré (**56% au global pour les salariés comme pour les RH**), puis plus flexible et nomade (**44% des salariés, 50% des RH**) et plus agile et adaptable (**40% salariés, 41% RH**).

Les dimensions plus sociétales ou collectives – durabilité (**30% salariés, 29% RH**) et intelligence collective (**26% salariés, 27% RH**) – restent au second plan.

Cette projection fait écho à la prédominance des mutations technologiques vues précédemment.

L'écart le plus marqué entre RH et salariés concerne la flexibilité (**+6 points côté RH**), traduisant une attente plus forte des directions en matière d'organisation du travail.



La vision française s'inscrit dans la même hiérarchie... mais de manière plus mesurée

Les salariés français se projettent dans un monde légèrement moins techno-centré (**52% vs 56% au global**) et moins flexible (**42% vs 44%**). Les RH français misent aussi un peu moins sur la flexibilité (**48% contre 50% au global**) et aussi moins sur dimension collective (**16% en France contre 27% au global**).

Autrement dit, la France partage la vision d'un futur monde du travail dominé par la technologie et l'adaptabilité, mais de manière plus prudente ou mesurée que ses voisins à l'international.

... et poursuivent leur quête de sens au travail

Se projetant dans un monde du travail toujours plus technologique et plus flexible, **67% des salariés déclarent rechercher davantage de sens dans leur travail** qu'il y a trois ans (**55%** en France). Cette attente est particulièrement marquée en Amérique Latine (**76%**) et en Amérique latine (**83%**).

Les transformations rapides et permanentes ne réduisent donc pas l'exigence de sens ; elles semblent au contraire la renforcer.

Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos, explique :

« Dans un environnement perçu comme plus rapide et plus digitalisé, la dimension d'utilité, de contribution et d'alignement avec ses valeurs personnelles devient un repère encore plus nécessaire. La quête de sens au travail se poursuit, voire se renforce. La fonction formation doit donc articuler les notions de performance, d'employabilité et d'utilité, pour donner du sens à la contribution de chacun au regard de la stratégie globale de l'entreprise ».

Face au monde du travail de 2035, une confiance individuelle solide...

Interrogés sur leur capacité à évoluer dans le monde du travail de 2035, salariés et RH affichent un niveau de confiance élevé et aligné : **7,1/10 pour les salariés (6,9 en France)** et **7,2/10 pour les RH (7,0 en France)**.

Malgré la pluralité et la vitesse des mutations en cours, les salariés ont le sentiment d'être prêts pour le monde professionnel qui vient. Cette confiance individuelle peut être mise en perspective avec les stratégies RH qui misent sur la montée en compétences, contribuant probablement à renforcer ce sentiment d'adaptabilité.

... et plus mesurée dans l'organisation pour s'adapter

Interrogés sur la capacité de leur organisation à évoluer dans le monde du travail de 2035, salariés et RH sont légèrement plus nuancés, l'évaluant à **6,9/10 (6,7 en France pour les deux)**. Cet écart modéré traduit un léger décalage : les individus perçoivent leur organisation comme un peu moins agile qu'eux-mêmes. Le défi semble moins individuel que collectif.

Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos, ajoute :

« Chacun pense pouvoir s'adapter au monde du travail qui vient. La confiance est plus fragile en ce qui concerne la capacité d'adaptation de l'organisation tout entière. Les salariés questionnent sans doute sa vitesse d'adaptation, son alignement stratégique, les moyens qu'elle mobilise pour accompagner les mutations. C'est précisément là que la fonction L&D est attendue : réduire l'écart entre l'engagement et le potentiel individuel et la capacité collective à s'adapter, à se former, à bon escient et au bon rythme. »

II - Compétences : le défi stratégique du time to competency, former « juste à temps » pour allier compétitivité et employabilité

Un consensus autour du caractère stratégique des compétences et une offre de formation de plus en plus lisible au sein des entreprises

Le développement des compétences est désormais largement reconnu comme un levier stratégique. La quasi-totalité des RH interrogés (**91% au global, 92% en France**) indique qu'il s'agit d'un enjeu stratégique au sein de leur organisation, ce que corroborent **78% des salariés (74% en France)**.

Interrogés sur leur niveau d'information concernant l'offre de formation au sein de leur organisation, les salariés sont plutôt positifs, avec une note moyenne de **6,9/10 au global (6,6 en France)**, en hausse par rapport à 2024 (6,8). Près de 7 salariés sur 10 donnent une note entre 7 et 10.

Cette tendance positionne la formation comme un élément central du contrat social entre l'entreprise et ses collaborateurs. Elle n'est plus perçue comme un dispositif périphérique ou ponctuel, mais comme un mécanisme clé d'adaptation, de sécurisation des parcours professionnels et de maintien de l'employabilité.

Près de 7 RH sur 10 tendent vers une organisation davantage pilotée par les compétences

Le développement des compétences étant central, les organisations tendent davantage à adopter une approche « skills-based ». Ainsi, **68% des RH au global (70% en France)** indiquent piloter les parcours, la mobilité et les projets davantage à l'aune des compétences que des postes.

Parmi eux, 20% (16% en France) se disent totalement engagés dans cette démarche, tandis que 48% (54% en France) ont lancé des initiatives structurantes. Le mouvement est donc enclenché, même si 23% des RH (idem en France) reconnaissent être encore au stade de la réflexion, sans démarche formalisée.

Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, explique :

« La dynamique de la "skills-based organization" est engagée. Nous le constatons chez de nombreux clients qui souhaitent par exemple renforcer le rôle du manager-développeur, qui aide son équipe à se développer en permanence, individuellement et collectivement. Mais la réalité reste hétérogène : le pilotage par les compétences est souvent présent dans les intentions, moins dans les processus concrets de mobilité, de reconnaissance ou de gestion de carrière ».

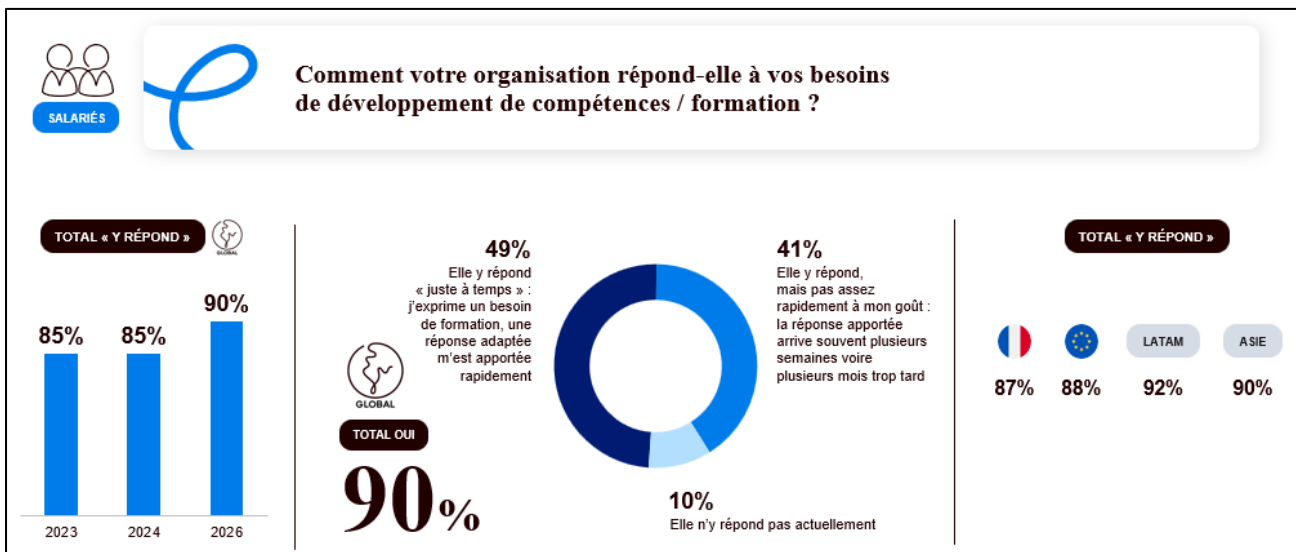
7 RH sur 10 revendiquent une réelle agilité pour répondre aux besoins de formations des collaborateurs...

Face à l'enjeu du « time to competency », **77% des RH au global (77% en France)** estiment leur organisation agile pour répondre aux besoins opérationnels en formation. Notons toutefois que seuls **11% (7% en France)** jugent leur organisation très agile en la matière. En réalité, si les organisations ont intégré l'importance de répondre rapidement aux besoins des métiers, elles peinent encore à transformer cette intention en processus fluide et rapide.

... mais 40% des salariés jugent que la réponse formation arrive trop tard

D'ailleurs, un décalage apparaît nettement lorsque l'on interroge les salariés. Si **90%** d'entre eux estiment que leur organisation répond à leurs besoins de formation (**88% en France**), **41% (idem en France)** jugent que la **réponse formation arrive trop tard**, parfois plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'expression du besoin.

Autrement dit, dans un monde où tout va plus vite, l'exigence porte désormais sur la capacité à proposer une réponse formation rapide, adaptée, immédiatement utile.



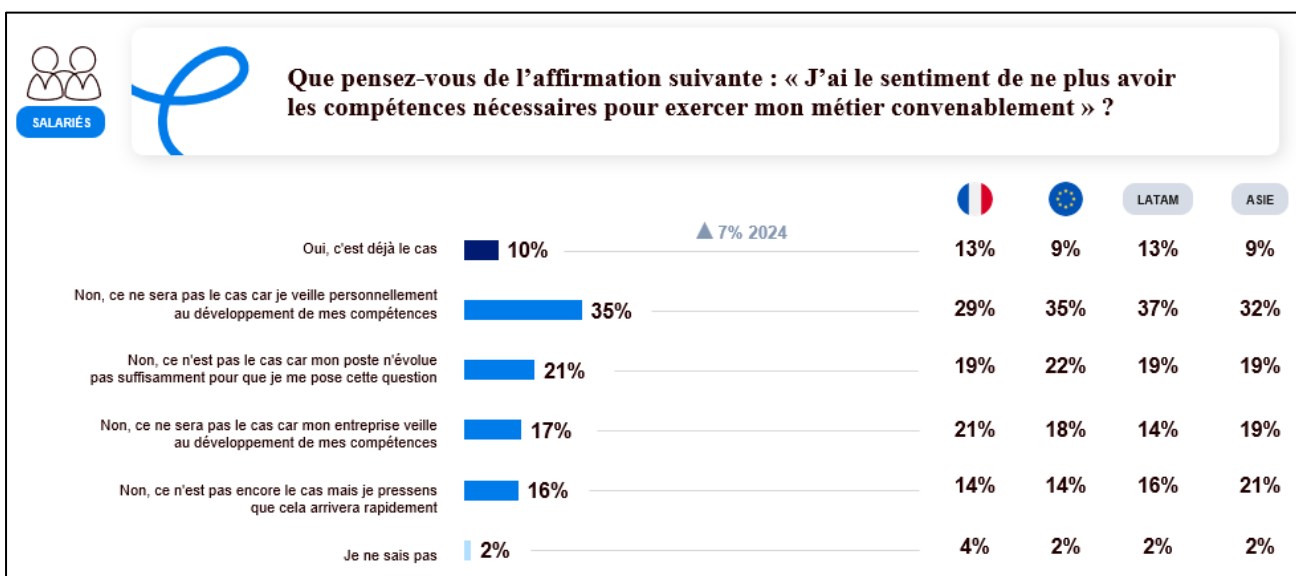
Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, analyse :

« Les organisations ont clairement pris conscience de l'enjeu du "time to competency" et la majorité d'entre elles se dit agile pour y répondre. Mais le vécu des salariés est différent, ils attendent une réponse immédiate. La formation est aussi évaluée sur son accessibilité, sa rapidité de déploiement et son impact opérationnel. Pour les professionnels du Learning & Development, l'enjeu aujourd'hui n'est pas de savoir quoi faire, mais de le faire suffisamment vite et à grande échelle, car les attentes sont à la fois individuelles et massives ».

1 salarié sur 4 ressent ou anticipe une obsolescence de ses compétences

En apparence, les indicateurs sont rassurants : les compétences sont reconnues comme stratégiques (91% des RH), les salariés se disent mieux informés sur l'offre de formation (6,9/10), et **68% des RH** indiquent piloter les parcours, la mobilité et les projets par les compétences.

Pourtant, derrière cette dynamique positive, un signal émerge : **10% des salariés déclarent déjà ne plus avoir les compétences nécessaires pour exercer leur métier convenablement (13% en France), et 16% (14% en France) pressentent que cela pourrait arriver rapidement.**



Au total, près d'un salarié sur quatre ressent déjà ou anticipe fortement une forme d'obsolescence. Ce chiffre, en progression par rapport à 2024 (7%), révèle une tension de fond : être mieux informé ne signifie pas être suffisamment préparé. La transformation accélérée des métiers, largement portée par la technologie, apparaît à la fois comme facteur d'obsolescence et comme levier de réponse.

Comme le souligne **Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos** :

« C'est un signal faible qui devient fort. Quand le sentiment d'obsolescence s'installe, la formation est aussi là pour jouer un rôle de réassurance professionnelle. Alors que les cycles d'évolution des compétences s'accroissent, les salariés ont besoin de sentir que leur organisation est capable de les accompagner au rythme voulu. C'est aussi cette rapidité de réponse qui va leur permettre de rester engagés dans leur propre développement ».

III – Technologie et IA générative : une adoption massive et rapide... qui n'a pas totalement investi le champ professionnel

Une technologie de plus en plus présente... mais une adoption encore inégale

La part des salariés se déclarant « dépassés » par la technologie recule : **35% au global**, en baisse par rapport à 2024 (38%). Pour autant, **un salarié sur trois** exprime donc encore un sentiment de décalage.

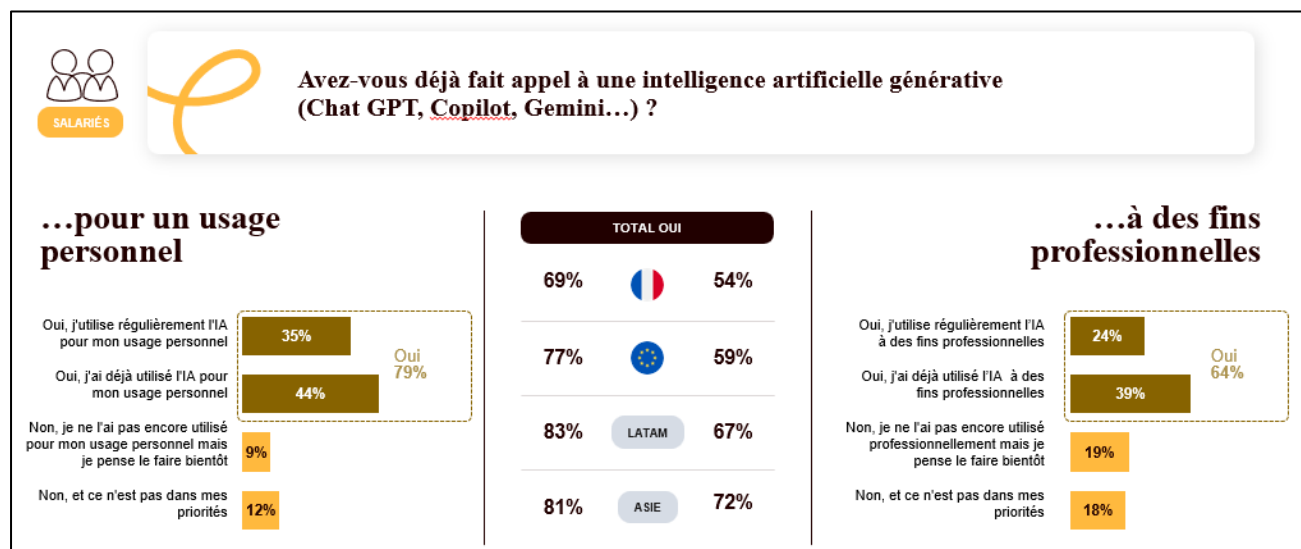
Les écarts géographiques restent très significatifs : **26% des salariés en France se sentent dépassés par la technologie, contre 60% en Asie**. Ces différences peuvent refléter des rythmes d'adoption différents. Là où la France semble bénéficier d'une intégration plus progressive et socialement encadrée des innovations, certaines zones d'Asie connaissent une adoption massive et ultra-rapide, pouvant générer un effet de « sidération » face à l'ampleur et à la vitesse des transformations.

Comme l'analyse **Carolina Gracia Moreno, Manager de l'Offre et de l'Expertise Efficacité Professionnelle chez Cegos** :

« Le sentiment de dépassement diminue certainement en partie parce que la technologie, et notamment l'IA générative, est devenue encore plus visible et plus accessible. Elle est moins perçue comme une rupture que comme un outil avec lequel il faut vivre, évoluer, consommer... Pour autant, avec 35% des salariés qui se disent encore dépassés, son adoption au plan professionnel reste un défi que les entreprises vont devoir relever ».

IA générative : une adoption massive, mais plus personnelle que professionnelle...

L'IA générative est déjà largement utilisée : **79% des salariés l'ont expérimentée à titre personnel (69% en France) et 64% à des fins professionnelles (54% en France)**. L'usage est donc installé, mais davantage dans la sphère privée que dans les pratiques et les métiers au quotidien.



Les freins à l'adoption en entreprise sont connus : restrictions DSI, enjeux de confidentialité, cadre réglementaire (RGPD en Europe). Le risque, pour les organisations, est double : voir émerger des pratiques informelles de type *shadow AI* et creuser des écarts de maîtrise entre collaborateurs.

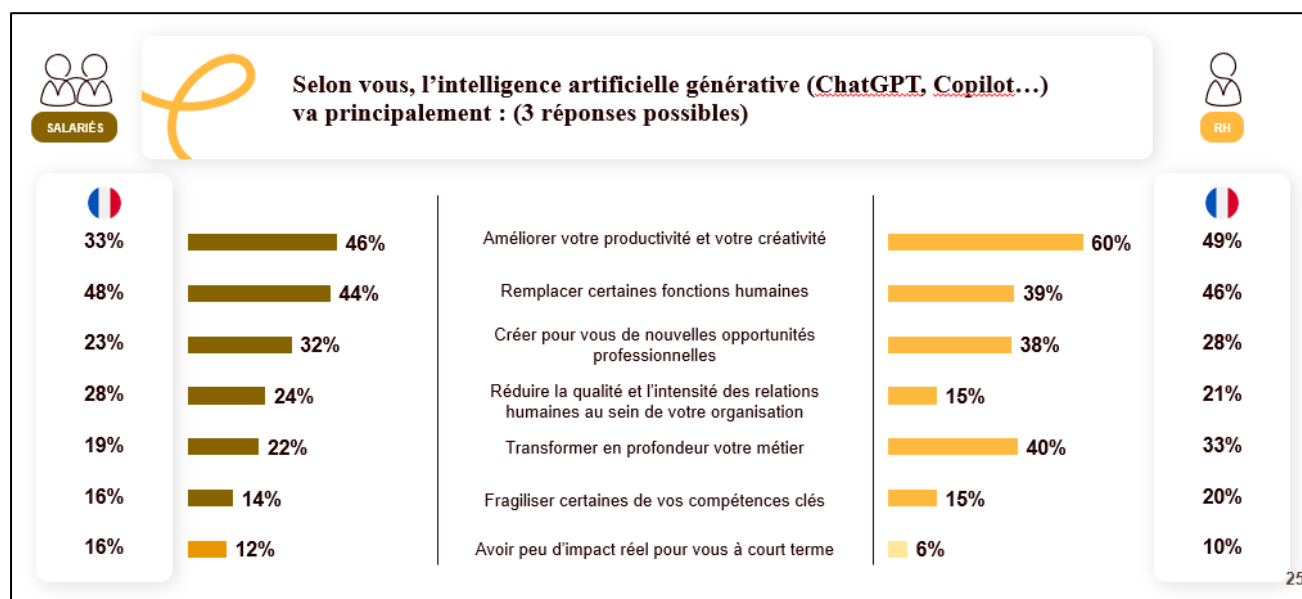
L'écart français avec la moyenne internationale est significatif : la France accuse un retard d'environ 10 points, tant sur l'usage personnel (69% vs 79%) que professionnel (54% vs 64%). Ce différentiel peut traduire une approche plus prudente et plus encadrée de l'IA, en lien avec les contraintes réglementaires et les politiques de sécurité des données. Cette prudence limite probablement certains usages informels, mais elle peut aussi ralentir l'appropriation et la professionnalisation des pratiques.

Carolina Gracia Moreno, Manager de l'Offre et de l'Expertise Efficacité Professionnelle chez Cegos, observe :

« Les salariés sont curieux et s'approprient spontanément les IA génératives dans leur cadre personnel. Sur un plan professionnel, c'est souvent plus complexe. Pour les organisations, l'enjeu porte sur l'intégration structurée de l'IA, de manière à la fois sécurisée, maîtrisée et efficace. Sans cadre ni cas d'usage métier, l'IA peut rester un outil périphérique, pas un véritable levier de transformation ou d'efficacité professionnelle. »

L'IA perçue par près de la moitié des salariés comme un levier de productivité et de créativité...

Interrogés sur les perspectives liées à l'IA générative, les salariés comme les RH la voient avant tout comme un **amplificateur de performance** plutôt que comme une menace.



Notons que les salariés adoptent une vision nuancée, indiquant que l'IA va à la fois :

1. **Améliorer la productivité et la créativité (46% au global, 33% en France)**
2. **Remplacer certaines fonctions humaines (44% au global, 48% en France)**
3. **Créer de nouvelles opportunités professionnelles (32% au global, 23% en France)**

Comme le souligne **Caroline Gracia Moreno, Manager de l'Offre et de l'Expertise Efficacité Professionnelle chez Cegos :**

« Les salariés adoptent un regard positif, mais pas naïf, identifiant clairement les gains potentiels liés à l'IA, tout en intégrant le risque de substitution sur certaines tâches. Ils en perçoivent les bénéfices mais aussi les impacts, savent que certaines fonctions évolueront, voire disparaîtront. »

Du côté des RH, la perception de l'IA est plus orientée vers la performance et la transformation :

- **60% anticipent un gain de productivité (49% en France)**
- **40% envisagent une transformation en profondeur des métiers (33% en France)**
- Seuls **6% (10% en France) estiment que l'IA aura peu d'impact à court terme**, contre **12% des salariés (16% en France)**

Les RH adoptent une vision de l'IA qui tient avant tout compte des transformations à l'échelle organisationnelle. Les salariés, eux, mesurent l'impact à travers la réalité des outils, du temps d'appropriation et des ajustements nécessaires dans leur travail quotidien.

Comme le résume **Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos** :

« Ce qui est intéressant, c'est que l'IA n'est pas perçue d'abord comme une menace sociale, mais comme un levier de transformation organisationnelle. Pour les RH, la question n'est pas tant "l'IA va-t-elle remplacer ?" que "comment va-t-elle redistribuer la valeur du travail ?". Cela implique de repenser les compétences clés, les équilibres entre automatisation et expertise humaine, et surtout d'accompagner les managers dans cette recomposition. La formation devient alors un outil indispensable d'alignement stratégique entre performance technologique et performance humaine. »

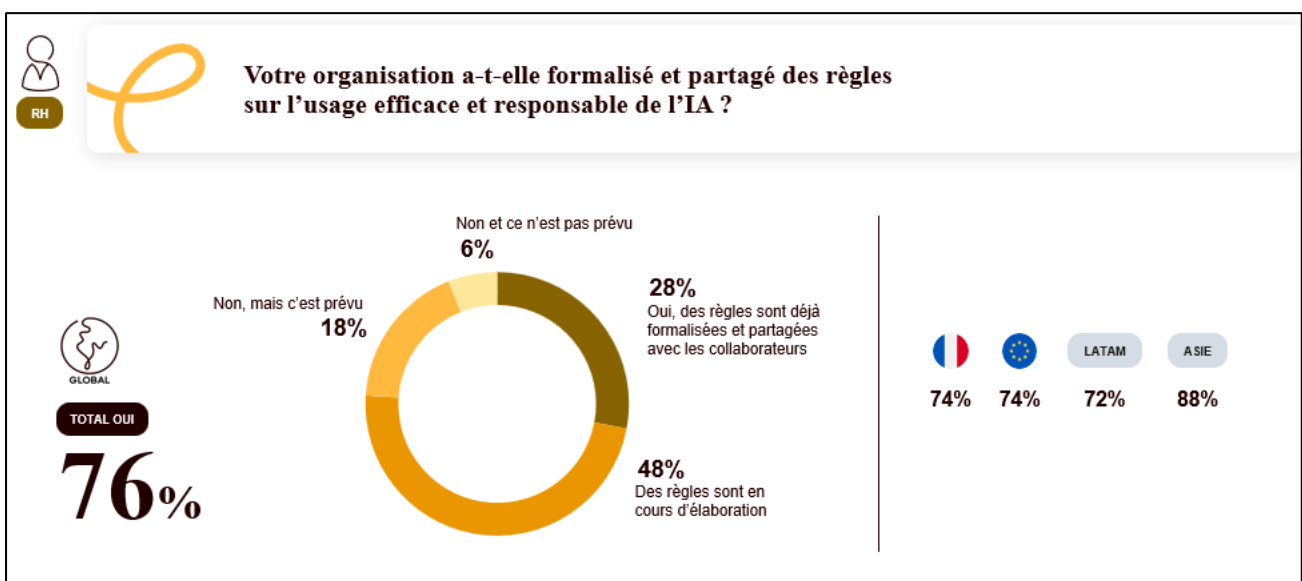
8 RH sur 10 se disent prêts pour l'intégration de l'IA dans les métiers ... mais seules 28% des organisations en ont formalisé et partagé les règles d'usage

84% des RH au global (87% en France) se déclarent capables d'intégrer, dans les trois ans, les impacts des évolutions technologiques (IA, automatisation, data) sur les métiers de leur organisation. Un niveau de confiance élevé, qui traduit la prise de conscience des transformations en cours.

Néanmoins, si les intentions sont fortes, les dispositifs structurants pour intégrer et déployer l'IA ne sont pas encore pleinement en place. Pour preuve, seules **28% des organisations (25% en France)** disposent de règles déjà formalisées et partagées concernant l'usage de l'IA avec leurs collaborateurs, tandis que **48% (49% en France)** indiquent que ces règles sont encore en cours d'élaboration.

Autrement dit, l'usage de l'IA s'installe, mais le cadre n'est pas encore stabilisé.

Les dynamiques régionales diffèrent, l'Asie apparaissant plus rapide dans la formalisation des règles.



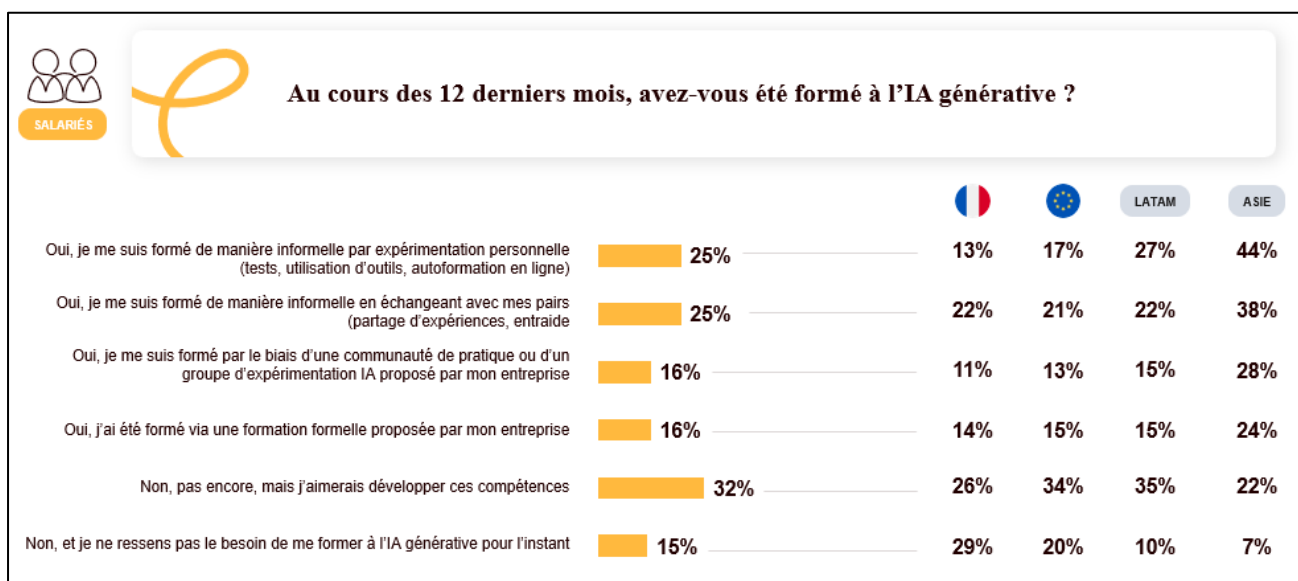
Les salariés s'approprient l'IA... avant tout par eux-mêmes

Près d'**1 salarié sur 2** déclare s'être déjà formé à l'IA générative au cours des 12 derniers mois, de manière spontanée et informelle :

- Par expérimentation personnelle (test, outils, autoformation en ligne) pour 25% d'entre eux au global, 13% en France
- Via des échanges avec des pairs (partage d'expérience, entraîne) pour 25% au global, 22% en France

En revanche, seuls **16% des salariés** (14% en France) déclarent s'être formés via une communauté de pratique ou d'expérimentation proposée par leur entreprise et **16%** (14% en France) via une formation formelle proposée par leur entreprise.

Notons que **32% des salariés (26% en France)** souhaitent se former mais ne l'ont pas encore fait.



Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos, commente :

“L'IA ayant fait irruption rapidement et massivement dans la sphère personnelle, le décalage persiste dans le cadre professionnel. Certains salariés ont expérimenté l'IA de manière spontanée dans leur métier, mais toutes les organisations n'ont pas encore encadré ni accompagné l'usage de ces outils, loin de là. Cela recèle une opportunité, car certains collaborateurs sont curieux, engagés, déjà utilisateurs mais aussi plusieurs risques : apprentissages opportunistes, illusion de maîtrise, absence de cadre éthique et sécuritaire, hétérogénéité des pratiques... La fonction formation a donc un rôle crucial à jouer pour que l'IA devienne un réel levier d'efficacité”.

En France, la situation est encore plus contrastée. Les salariés se forment **moins par expérimentation personnelle** (13% contre 25% au global) et surtout **29% déclarent ne pas ressentir le besoin de se former** à l'IA générative pour l'instant, un niveau nettement supérieur à la moyenne mondiale (15%). Cela traduit une posture plus prudente, voire plus attentiste. Cette prudence peut limiter les dérives, mais elle peut aussi freiner l'appropriation et créer un retard d'expertise.

En réalité, on observe aujourd'hui une grande disparité de maturité entre organisations : certaines en sont encore à la sensibilisation de niveau 1 à l'IA (initiation au prompting), d'autres déploient des cas d'usage métiers avancés ou développent leurs propres LLM, pour palier les difficultés d'adoption ou les risques liés aux outils d'IA grand public.

Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos, explique :

“En matière d'IA, le rôle du Learning & Development est en quelque sorte d'industrialiser l'énergie spontanée des équipes : structurer des parcours modulaires, ancrés dans les flux de travail, assurer une montée en

compétences qui intègre responsabilité, esprit critique, cadre légal et sécurité des données. Autrement dit, il s'agit de transformer une pratique intuitive et personnelle en compétence professionnelle maîtrisée, utile à l'individu comme à l'organisation."

IV – Organisation et déploiement du Learning & Development : une formation plus ancrée, plus agile et plus individualisée

Formation : des formats qui évoluent peu... et un présentiel toujours structurant

Les modalités de formation évoluent très peu par rapport à 2024 : le **présentiel reste majoritaire (55%)**, et même nettement dominant en France (**63%**). La formation à distance représente 45% (37% en France), avec un équilibre relativement stable entre formation synchrone (56% au global, 57% en France) et formation asynchrone (44% au global, 43% en France).

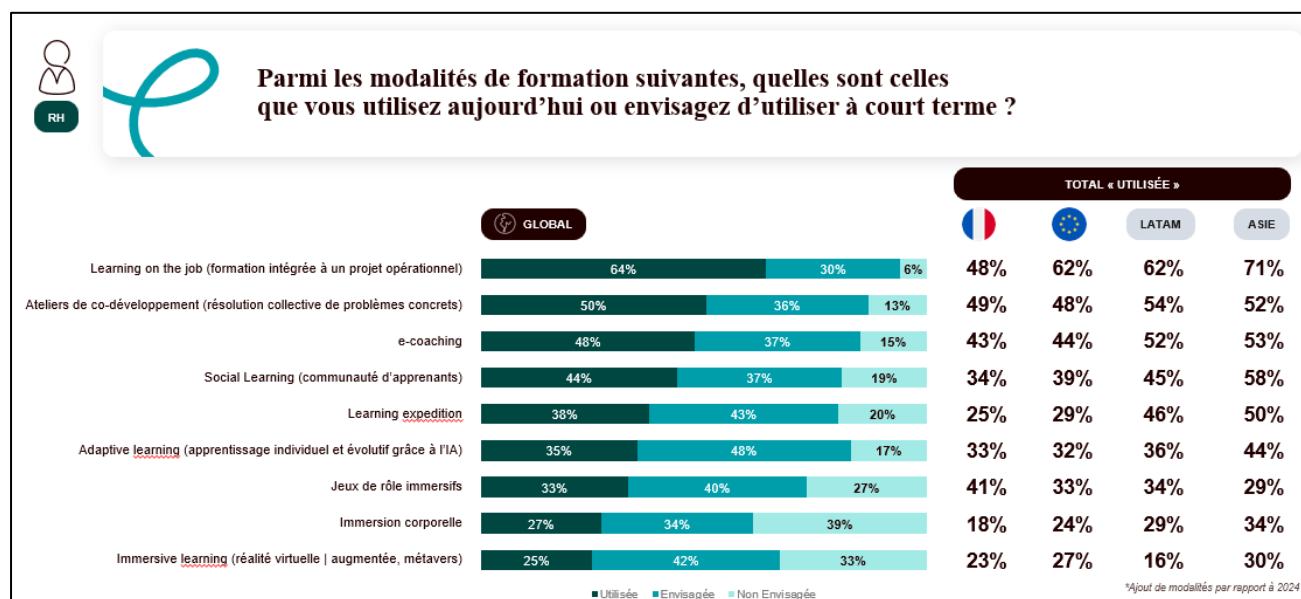
La préférence pour la formation présentielle traduit l'importance accordée par les organisations aux dynamiques collectives, aux échanges entre pairs et à la mise en pratique accompagnée. La formation hybride (blended learning) poursuit ainsi son chemin comme voie d'équilibre : conjuguer flexibilité et interaction, efficacité opérationnelle et qualité pédagogique. Plus que l'opposition des formats, c'est leur articulation intelligente, au service de l'impact et de la transposition métier, qui devient stratégique.

Comme le souligne **Carolina Gracia Moreno, Manager de l'Offre et de l'Expertise Efficacité Professionnelle chez Cegos** :

« Les formats hybrides et distanciels existent désormais en formation comme dans la vie professionnelle, mais ce qu'il faut retenir, c'est que la formation reste avant tout un acte social. Quels que soient les formats adoptés, l'interaction humaine demeure centrale dans les apprentissages, c'est elle qui garantit l'engagement de l'apprenant et la transposition des acquis dans le quotidien de travail”.

Aujourd'hui et pour la suite, 6 RH sur 10 privilégient le “Learning on the job” : la formation ancrée dans l'action et le quotidien de travail

Bien au-delà des débats sur le présentiel ou le distanciel, une dynamique s'impose clairement car elle est liée à l'impact de la formation : les RH plébiscitent **les dispositifs de formations directement reliés à l'action et à la performance**.



Le **Learning on the job** s'impose donc comme une priorité partout dans le monde (64% des RH déclarent l'utiliser, 48% en France), devant les ateliers de co-développement (50% des RH au global, 34% en France) et l'e-coaching (48% des RH au global, 33% en France).

Comme le souligne **Carolina Gracia Moreno, Manager de l'Offre et de l'Expertise Efficacité Professionnelle chez Cegos** :

« Ce que montrent ces chiffres, c'est un déplacement du centre de gravité du Learning & Development. La question n'est plus de choisir un format, mais de garantir l'impact de la formation. Les dispositifs qui progressent sont ceux qui réduisent concrètement le "time to competency" en ancrant l'apprentissage dans les situations réelles de travail. Cette transformation est à la fois pédagogique et organisationnelle. Il s'agit d'intégrer l'apprentissage dans le flux de l'activité, et non plus de le traiter comme un temps à part. »

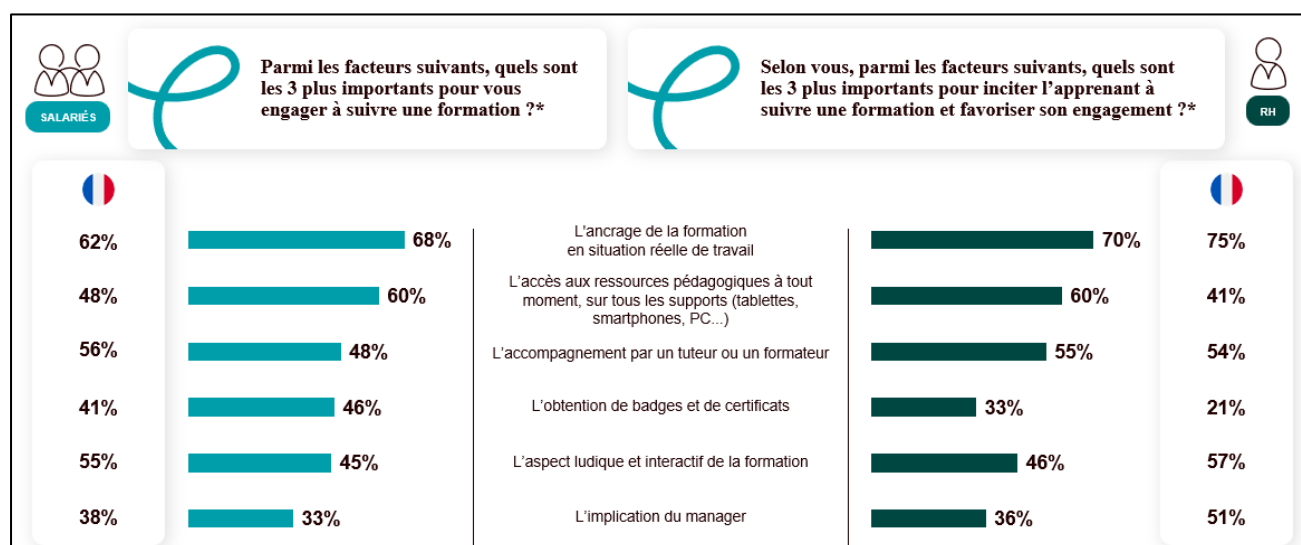
Ancrage dans le flux de travail, accessibilité, accompagnement : le trio gagnant pour engager l'apprenant dans sa formation

Interrogés sur les facteurs d'engagement pour suivre une formation, salariés et RH s'accordent autour de trois éléments : l'ancrage de la formation en situation réelle de travail, l'accès aisé et permanent aux ressources pédagogiques, et l'accompagnement par un tuteur ou formateur.

L'ancrage en situation réelle de travail arrive en tête (**68% des salariés au global 62% en France / 70% des RH au global, 75% en France**). Cette priorité traduit la recherche d'utilité et d'impact immédiats de la formation, pour les salariés eux-mêmes comme pour les organisations.

L'accès libre aux ressources pédagogiques à tout moment (**60% des salariés et des RH, respectivement 48% et 41% en France**) arrive en seconde position, confirmant la nécessité d'obtenir une réponse rapide à son besoin pour mettre immédiatement en pratique ce que l'on apprend.

En troisième position, salariés et RH plébiscitent l'accompagnement par un tuteur ou un formateur (**48% salariés, 56% en France / 55% RH, 54% en France**). A l'ère de l'IA et du digital, le feedback, la mise en perspective et les échanges avec un autre individu sont là pour sécuriser l'appropriation des compétences et ancrer les pratiques.



Autre enseignement de l'étude, un décalage de perceptions concernant les badges et certificats : **46% des salariés y voient un facteur clé d'engagement, contre 33% des RH**. Alors que les deux tiers des RH souhaitent piloter par les compétences, ces badges et certificats représentent pourtant des éléments de reconnaissance utiles aux logiques de mobilité ou de carrière et importants pour les salariés eux-mêmes.

Enfin, notons qu'en France, l'aspect ludique et interactif de la formation est particulièrement valorisé (**+10 points par rapport au global**), venant corroborer la dimension sociale et collective de la formation dans notre pays, aux côtés du social learning, des learning expeditions et du présentiel.

La formation demain ? Intégrée au quotidien, immédiatement applicable et individualisée

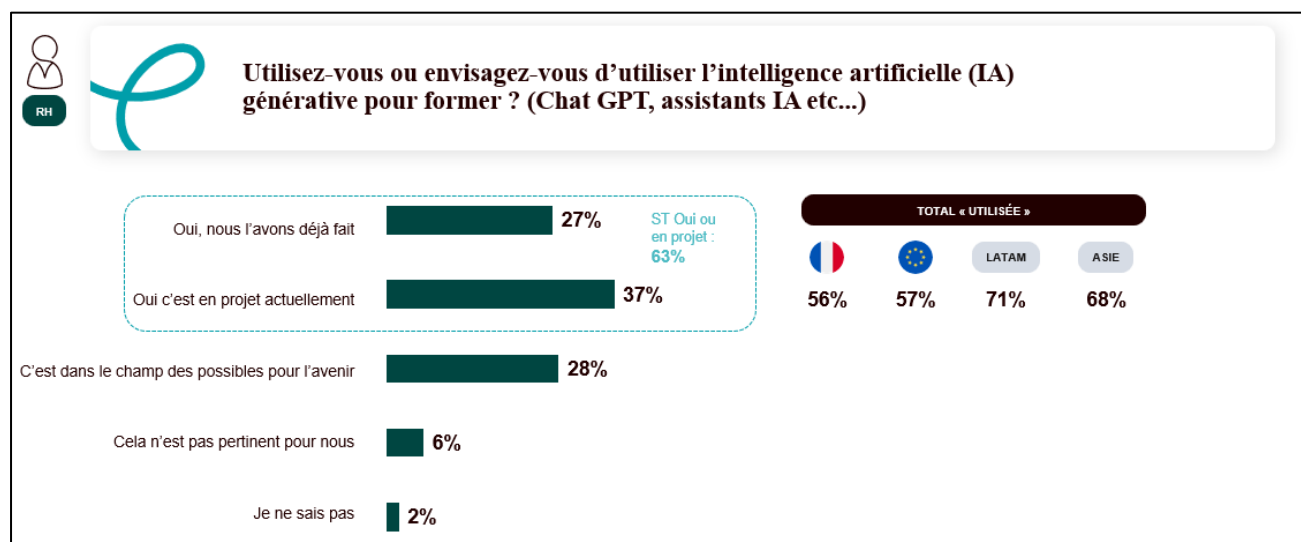
Lorsqu'on leur demande comment les formations devraient évoluer, salariés et RH confirment : il s'agit avant tout de favoriser la formation en situation de travail et la mise en application immédiate. C'est l'item qui arrive en tête côté RH (**59% au global, 56% en France**) et côté salariés (**43% au global, 34% en France**), en réponse à l'enjeu du *time to competency*.

D'autres attentes émergent : davantage d'individualisation des parcours (**40% RH / 33% salariés**), plus d'interactivité (34% RH / 32% salariés), une réponse plus rapide aux besoins (**31% RH / 32% salariés**).

L'ensemble traduit une transformation du modèle L&D : il s'agit de passer d'une logique de catalogue de formations activable à la demande... à une logique d'apprentissage et d'adaptation continue, dans le flux de travail.

L'IA pour former : 63 % des organisations sont déjà engagées sur cette voie...

À la question « **Utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser l'intelligence artificielle générative pour former ?** », près de **2 organisations sur 3 (63%)** déclarent l'avoir déjà intégrée (27%) ou être en projet (37%). La France se situe légèrement en dessous du global (56%), quand l'Amérique latine (71%) et l'Asie (68%) affichent une dynamique plus offensive.



Grégory Gallic, Directeur de projets sur mesure chez Cegos, analyse :

« L'IA générative commence à s'intégrer dans les dispositifs de formation de manière structurée. Le véritable enjeu pour les directions Learning & Development n'est plus de tester l'outil, mais de l'industrialiser : comment utiliser l'IA efficacement, éthiquement et à grande échelle ? Comment en faire un levier d'accélération sans perdre en valeur pédagogique, en cohérence des parcours et en responsabilité ? Le challenge, c'est désormais de savoir cadrer, sécuriser l'usage de l'IA en formation et de la mettre au service d'une stratégie compétences claire ».

... et près de 6 RH sur 10 disent utiliser l'IA pour individualiser les parcours de formation

À la question « Utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser l'IA pour individualiser les parcours de formation ? », **57% des RH (41% en France)** répondent oui ou c'est en projet, **soit +20 points en trois ans** (37% en 2023, 49% en 2024, 57% en 2026).

Plus d'une organisation sur deux considère donc désormais l'IA comme un outil clé de personnalisation.

Cette personnalisation recouvre plusieurs dimensions : l'IA peut en effet permettre de déployer des logiques d'**adaptive learning**, d'alimenter des **moteurs de recommandations personnalisés**, de faciliter le

diagnostic de compétences et d'ouvrir la voie à une **modularisation dynamique des parcours**, ajustée aux besoins réels et au rythme de chaque apprenant.

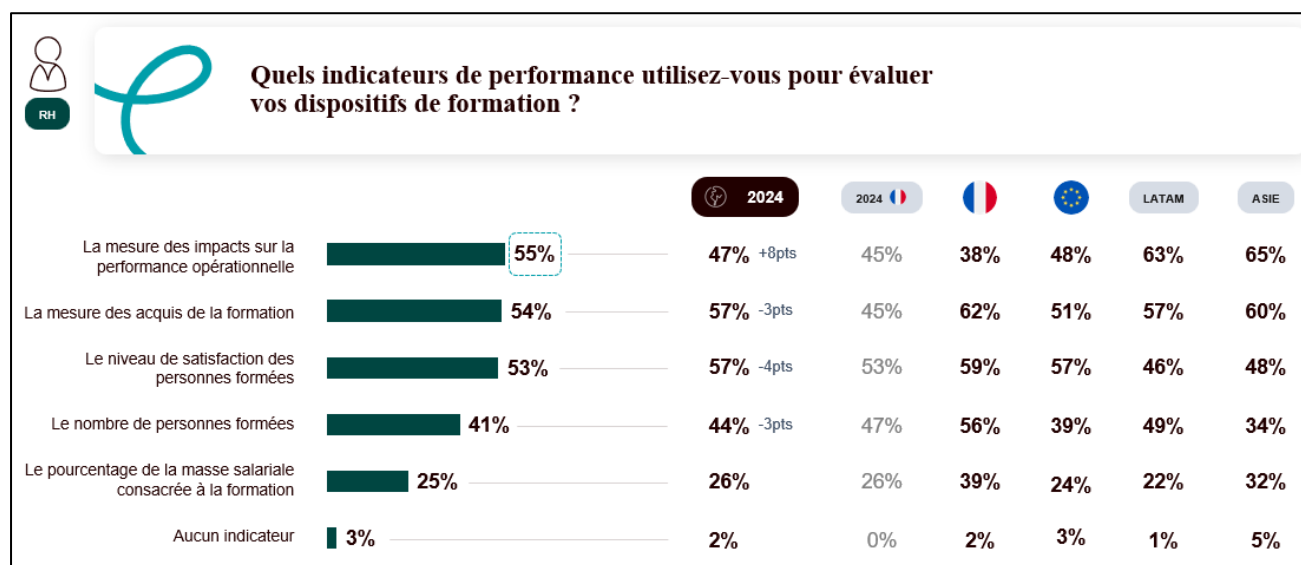
Vers une gouvernance data-driven des dispositifs L&D...

Interrogés sur la manière dont ils exploitent les données d'apprentissage (learning analytics), les RH mentionnent avant tout l'amélioration de l'expérience d'apprentissage (**42% au global, 38% en France**). En lien avec les priorités évoquées précédemment, ils évoquent aussi l'individualisation des parcours (**25%, soit +15 points vs 2024 – 21% en France, +11 points vs 2024**), confirmant la montée en puissance d'une logique de personnalisation fondée sur la donnée. Le pilotage de l'offre (**23% au global**) devient également un axe structurant.

En France, l'utilisation des données d'apprentissage pour améliorer l'expérience recule par rapport à 2024 (**-7 points**), tandis qu'elle gagne en importance pour piloter l'offre (**+11 points**). Cette évolution s'inscrit dans un contexte de pression budgétaire accrue et d'exigence renforcée en matière de ROI de la formation. Le pilotage par la donnée contribue ainsi à arbitrer les investissements, à mesurer l'impact réel des dispositifs et à rationaliser l'offre de formation.

... et la mesure de l'impact de la formation sur la performance opérationnelle

Concernant les indicateurs utilisés pour mesurer la performance des dispositifs de formation, un basculement semble à l'œuvre puisque pour la première fois, les RH citent en premier la **mesure des impacts de la formation sur la performance opérationnelle (55%, +8 points vs 2024 – 38% en France)**, devant la mesure des acquis (**54% au global, 62% en France**) et la satisfaction des personnes formées (**53% au global, 59% en France**). Ce signal préfigure l'entrée de la formation dans une logique de contribution mesurable à la performance.



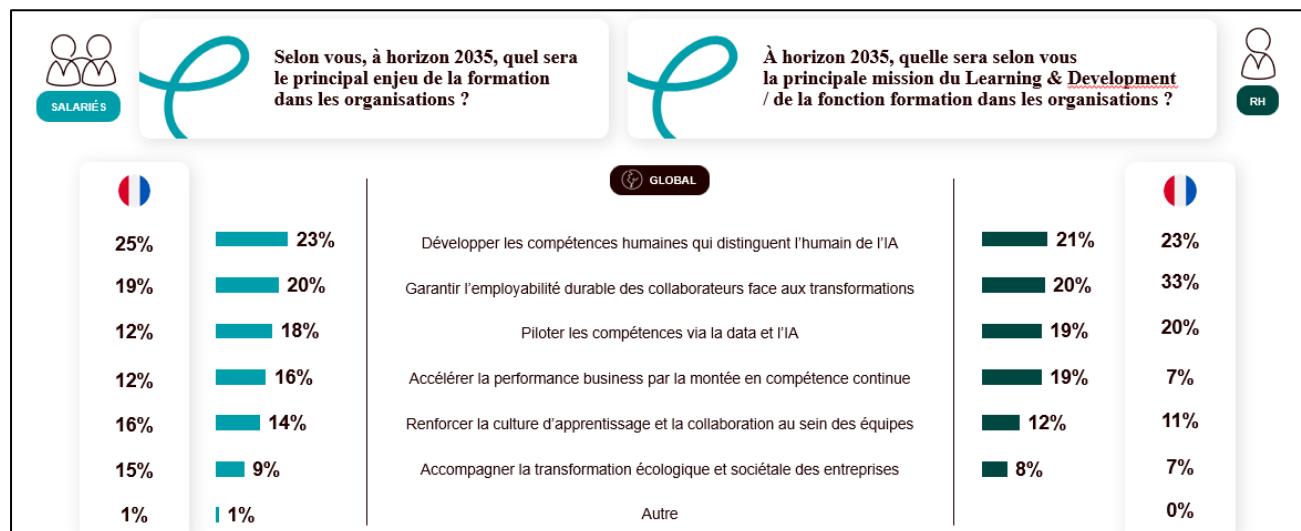
La France, quant à elle, oscille encore entre indicateurs traditionnels et indicateurs d'impact. La satisfaction des personnes formées (**cités par 59% des RH vs 53% en 2024**) et la mesure des acquis (**cités par 62% des RH vs 45% en 2024**) y restent fortement structurantes. Cela est sans doute lié à une culture d'évaluation historiquement centrée sur la conformité, la traçabilité et la validation pédagogique.

Comme le résume **Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos** :

« La formation est désormais jugée sur ce qu'elle transforme réellement dans le travail. La mesure d'impact devient donc un levier de légitimité stratégique pour les fonctions L&D qui doivent passer d'une logique de preuve d'activité à une logique de preuve d'effet. Mais le défi qui consiste à relier systématiquement dispositifs, compétences et indicateurs business exige à la fois une véritable structuration des données et un changement culturel pour le L&D, comme pour l'entreprise ».

À horizon 2035 : la formation comme levier de différenciation humaine

À la question « À horizon 2035, quel sera le principal enjeu de la formation ? », salariés et RH répondent de concert que sa valeur différenciante résidera avant tout dans le développement des compétences humaines : **23% des salariés (25% en France) et 21% des RH (23% en France)** placent en tête la nécessité de développer les compétences qui distinguent l'humain de l'IA.



Cette réponse semble indiquer qu'à mesure que l'IA automatisera des tâches, les organisations devront investir dans le développement des capacités spécifiquement humaines : esprit critique, créativité, intelligence émotionnelle, coopération, discernement éthique...

La formation aura donc pour mission de renforcer ce « capital humain augmenté », complémentaire de la technologie.

Selon les salariés et les RH interrogés, on trouvera aussi la formation à la croisée de deux responsabilités : l'employabilité durable des équipes (**20% salariés au global – 19% en France / 20% RH au global – 33% en France**) et le pilotage des compétences via la data et l'IA (**18% salariés – 12% en France / 19% RH – 20% en France**).

À noter enfin que l'accompagnement de la transformation écologique et sociétale arrive en dernière position (**9% salariés – 15% en France / 8% RH – 7% en France**). Ce classement semble indiquer que ces défis majeurs à l'échelle macroéconomique ne sont pas encore réellement entrés dans le périmètre de la fonction formation.

Grégory Gallic, Directeur de projet sur mesure chez Cegos, commente :

« La projection que les salariés et responsables RH nous livrent de la formation à horizon 2035 dessine les deux faces d'une même médaille : d'une part, une formation toujours plus connectée aux enjeux business et aux mutations technologiques ; d'autre part, une formation centrée sur l'humain et sur ce que la technologie ne pourra pas remplacer. »

Le Groupe Cegos qui fête ses 100 ans a aussi choisi cette année de poser la question

« Si vous pouviez transmettre un message à un futur collaborateur travaillant dans 100 ans, que lui diriez-vous ? »

Le choix des salariés : « Cultivez votre curiosité : elle est la clé d'un apprentissage continu. »

Le choix des RH : « Valorisez toujours la force du collectif : c'est ensemble qu'on progresse le mieux ».

Les salariés semblent avoir compris que la curiosité et l'envie d'apprendre conditionneront toujours l'adaptabilité et l'employabilité. Les RH valorisent quant à eux la force du collectif comme levier intemporel d'engagement et de compétitivité.

Cent ans après sa création, Cegos se situe toujours et précisément au carrefour de ces notions, défendant l'idée que le développement des compétences individuelles et collectives est depuis toujours et restera au cœur de tout progrès.

Contact Media : Flora Milteau-Garnier - fmgarnier@cegos.fr – +33 06 88 21 97 30

À propos du Groupe Cegos - www.cegos.com

Créé en 1926, le Groupe Cegos est leader international du Learning & Development. Le Groupe est directement implanté dans 18 pays d'Europe, d'Asie et d'Amérique. Il est aussi présent dans plus de 50 pays au travers d'un réseau de partenaires et distributeurs, leaders de la formation et acteurs technologiques majeurs.

Fort de 1500 collaborateurs et de plus de 3000 consultants partenaires, le groupe forme chaque année 250 000 personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros.

Pour accomplir sa mission – *Former les individus et accompagner les organisations pour répondre à leurs enjeux de développement* - Cegos déploie une offre globale incluant formations clés en main ou sur mesure, conseil opérationnel, externalisation de la formation et projets internationaux de formation. Son approche du « blended learning » vise à proposer l'expérience apprenant la plus adaptée et la plus compétitive en combinant plusieurs modalités pédagogiques (formation en salle, modules e-learning, visioconférences, vidéocasts, parcours e-formation...).

Suivez-nous sur [LinkedIn](#)