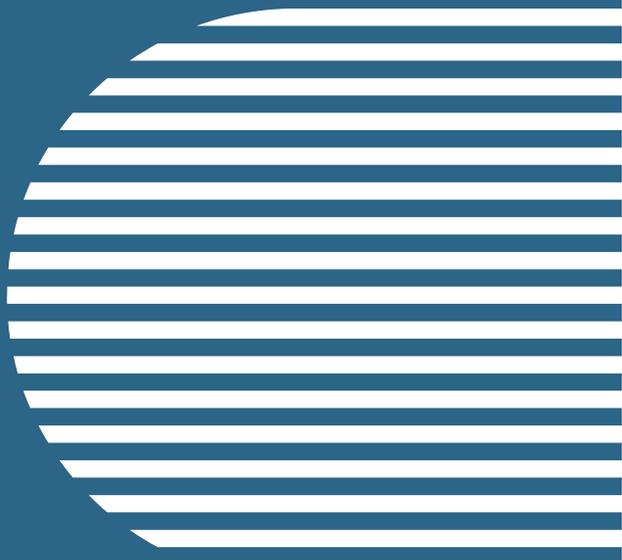


Capacité Humaine

Formation & Conseil

La formation : un levier d'attractivité et de fidélisation



Edition
2025

Capacité Humaine croit que chacun d'entre nous dispose de compétences sur lesquelles s'appuyer. Chacun d'entre nous doit avoir le droit d'accéder à des opportunités d'apprentissages de qualité.

Se former ne devrait jamais être ennuyeux.
Se former ne devrait jamais être une contrainte.

Selon nous c'est même tout l'inverse.

Former n'est pas juste transmettre du savoir.
Former n'est pas juste une obligation légale.

Selon nous c'est un échange.

Capacité Humaine croit que chaque formation est unique. Chaque organisation a des besoins précis.

Notre mission c'est vous aider à offrir à vos équipes des opportunités d'apprentissages qu'ils ne connaîtront que chez vous.

Pour nous se former est une expérience.

Capacité Humaine

Formation & Conseil

INTRODUCTION

LA FORMATION 04

Etat des lieux et réflexions sur la formation professionnelle

LE RECRUTEMENT 09

Chiffres clés et analyse d'un sujet stratégique

TALENT MANAGEMENT 15

Une discipline à la croisée des chemins

RECOMMANDATIONS 22

A l'aune de contextes en perpétuel mouvement, la gestion des compétences apparaît comme facteur immuable de réussite.

La formation et le recrutement sont des acteurs majeurs du sujet.

Longtemps isolés, ils ont selon nous plus en commun qu'on pourrait le penser.

Quels constats pouvons-nous dresser ? Quel lien existe-t-il entre formation et recrutement ? Comment associer ces outils ?

Chez Capacité Humaine, ces sujets nous passionnent autant qu'il nous questionnent. Alors nous avons décidé de partager nos constats et réflexions avec vous à travers cet E-Book.

Capacité Humaine

Formation & Conseil

01

Formation :
Chiffres clés
et constats

La formation entre accompagnement et engagement

63 %

des personnes interrogées estiment que le développement des compétences doit être partagé (1)

Léa est comptable. Elle a envie de se former. Aujourd'hui il est possible de se former en un clic. Pourtant Léa ne sait pas par où commencer.

Pensez aux Léa qui composent vos équipes.
Accompagnez le développement des compétences

 63 %

des personnes interrogées sont prêts à suivre une formation en dehors de leur temps de travail (2)

x2

Le nombre d'apprentis a doublé en 3 ans (3)

Vos équipes n'attendent que vous. Et vous qu'attendez-vous ?

Que retenir ?

Une offre à co-construire

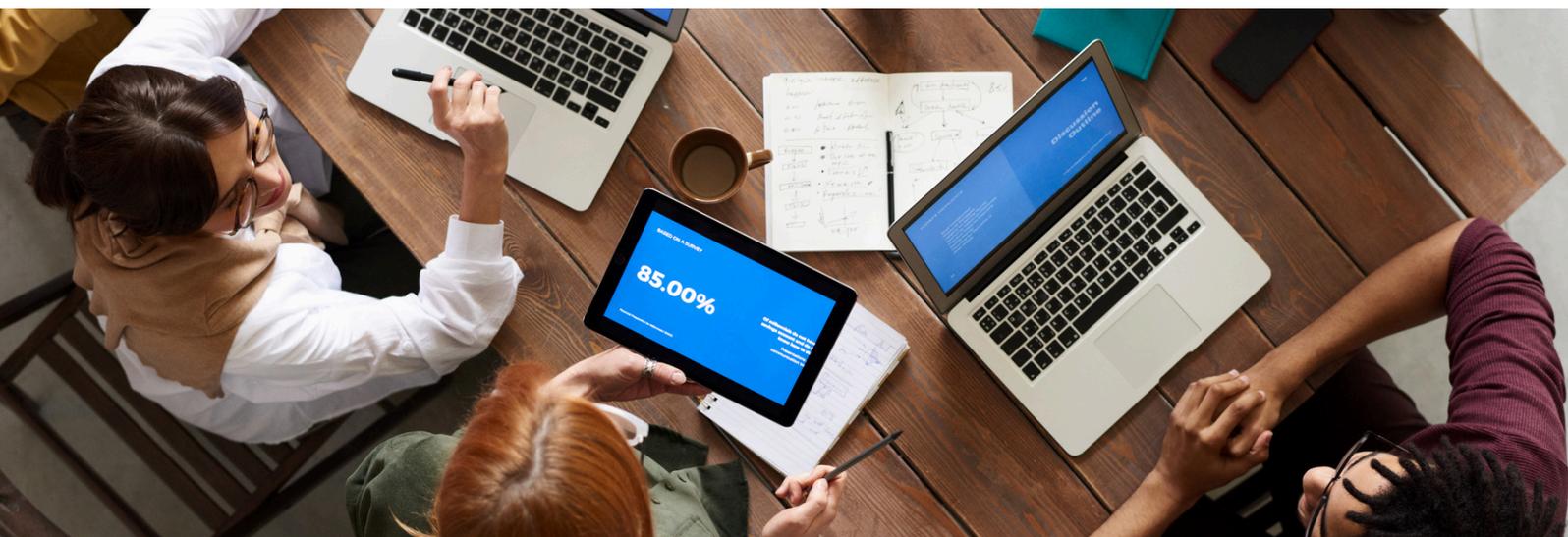
La formation, individuelle ou collective, se base sur un besoin. C'est à dire un écart constaté entre des compétences acquises et des compétences à développer.

Construire une formation, c'est mettre en place des actions qui visent à pallier cet écart. Un écart variable selon les individus et les organisations.

Comment tenir compte de cette variabilité si l'on n'implique pas les individus ?

C'est pour cela qu'une offre de formation interne doit être co-construite. Ainsi on aboutira à une formation adaptée au contexte, aux problématiques et attentes de l'organisation.

L'autre élément c'est que l'engagement n'exclut pas l'accompagnement. Le développement des compétences est une fonction partagée puisque par définition elle impacte l'individu et l'organisation.



La multimodalité, nerf de la guerre

La multimodalité c'est pouvoir former davantage, mieux et plus longtemps.

Autrefois considéré comme une tendance ou un enjeu phare d'avenir, elle est désormais indissociable de la formation.

Premièrement, elle est voulue par les salariés.

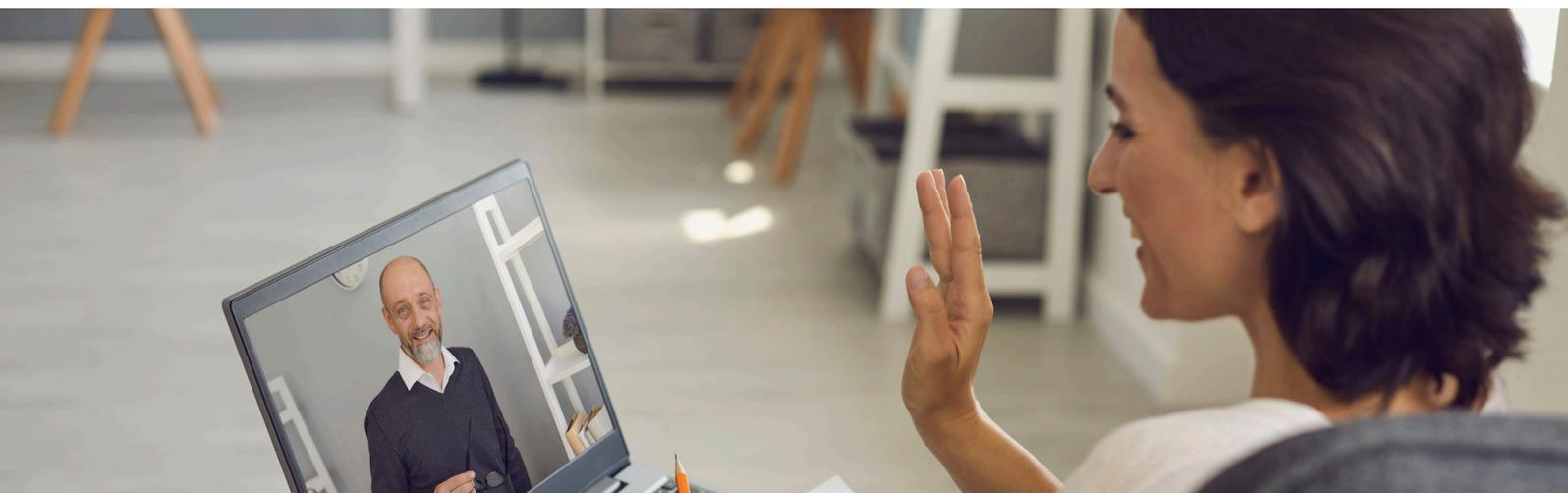
Pourquoi ? Gain de temps, plus grande autonomie, apprentissage à son rythme.

Les avantages sont nombreux.

Deuxièmement, elle est aussi bénéfique pour l'organisation.

Pourquoi ?

- Un offre de formation élargie
- Un potentiel d'adaptabilité des formations augmenté
- Un gain financier



02

Recrutement :
Chiffres clés
et constats

La recrutement entre tensions et opportunités

57.4%

de projets de recrutement jugés difficiles (4)

Multiplication des viviers en utilisant une approche “compétences” (5)

x10.3

Avant d’aller faire les courses il est toujours bon de vérifier le frigo.

Paul, trentenaire s’apprête à aller faire les courses. A la hâte, sans liste, il file au supermarché. Caddie bien rempli il rentre chez lui. A son arrivée il constate qu’il avait déjà la moitié des produits chez lui. Il a donc une partie en doublon.

Ne soyez pas comme Paul. Les courses c’est comme le recrutement ça se prépare.

Les entreprises qui excellent dans la mobilité interne gardent leurs employés **2 fois plus longtemps (6)**

Le recrutement change. Etes-vous prêts à changer ?

Que retenir ?

Repenser la façon de recruter

Le monde change. Chaque jour. La façon de recruter doit aussi évoluer.

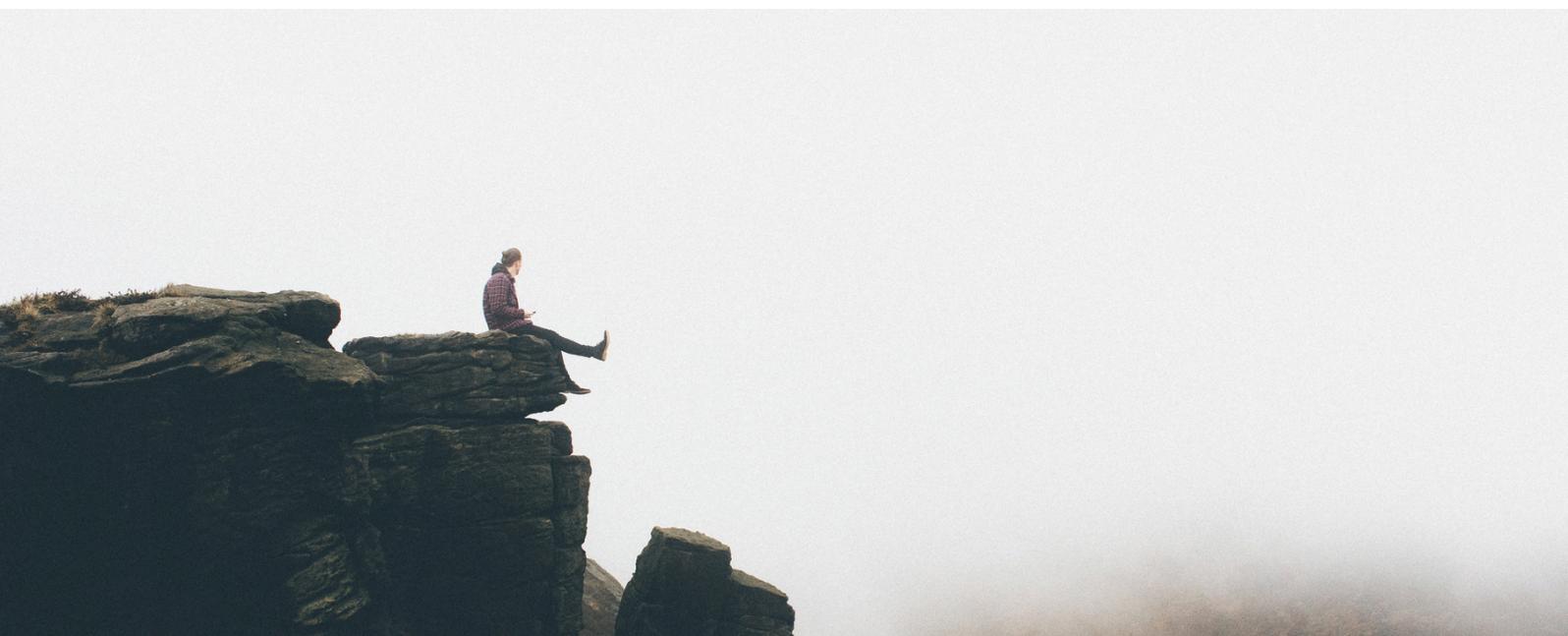
Quand on entend évolution, on pense souvent à l'IA dans le contexte actuel.

Mais je vais vous donner un scoop : l'IA ne remplacera pas l'humain dans le recrutement.

En revanche, “l'approche compétences” doit définitivement être adoptée.

Selon nous pour deux raisons :

- Limiter les biais cognitifs
- Enterrer le recrutement au feeling



Tenir compte de l'évolution du rapport de forces

Le monde change. Chaque jour. Le rapport de forces recruteur/candidat aussi.

Cependant ce n'est pas un rapport figé.

Il est important de comprendre que selon les secteurs, les marchés, les fonctions il varie.

Tantôt à l'avantage du recruteur, tantôt à l'avantage du candidat.

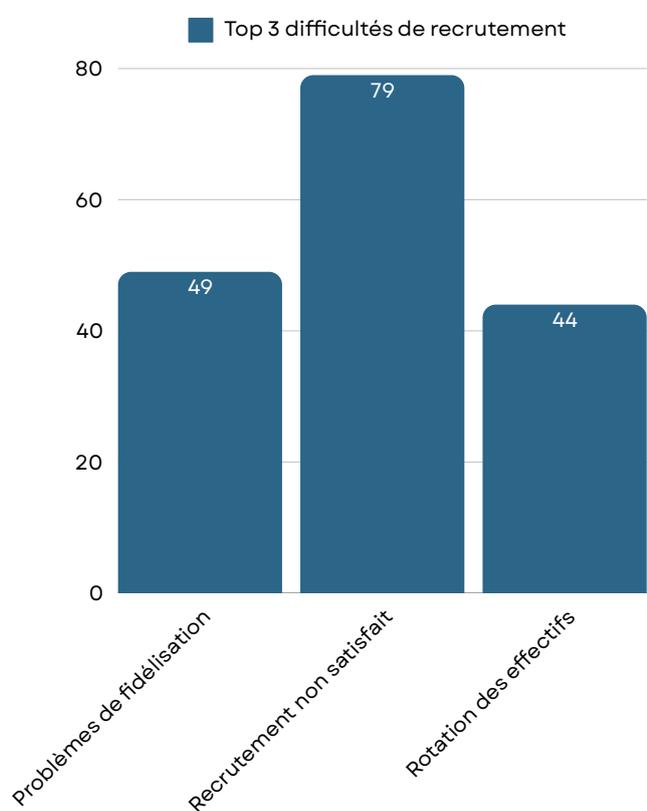
L'idéal est de tendre vers un rapport équilibré profitable à tout le monde.



Focus sur la fonction publique

A l'instar du secteur privé, le secteur public connaît aussi des difficultés pour attirer et fidéliser les talents. Néanmoins, il était important pour nous de faire un focus sur la fonction publique.

Fonction publique territoriale



39 %

de projets de recrutement jugés difficiles (8)

Fonction publique d'Etat

15 %

des postes ouverts au recrutement externe non-pourvus (9)

Que retenir ?



Une crise d'attractivité multidimensionnelle.

« Cette approche plus large renvoie aux difficultés propres des employeurs publics à pourvoir les postes disponibles de façon suffisamment durable pour permettre aux structures et organisations de remplir leurs missions en garantissant la qualité et la continuité des missions de service public qui leur sont attribuées. »

Extrait du Rapport “ Le défi de l'attractivité ”
- France Stratégie - Décembre 2024

La fonction publique boudée ?

La crise d'attractivité multidimensionnelle nous rappelle qu'il n'y a pas un seul facteur à prendre en compte. De plus chaque administration fait face à des problématiques propres à son contexte.

Néanmoins selon nous deux tendances se dégagent :

- Un changement des attentes des postulants (par exemple la sécurité de l'emploi n'est plus vraiment une variable importante dans bien des cas)
- Une méconnaissance de la fonction publique

Focus sur la fonction publique

Des solutions envisageables

Malgré cette crise d'attractivité, la fonction publique a des atouts sur lesquels se fonder :

- Des métiers au service des administrés

Par définition travailler dans la fonction publique, c'est travailler au service des administrés.

Par conséquent, l'ensemble des métiers des différentes fonctions publiques ont théoriquement une utilité sociale.

- Des valeurs à promouvoir

Au lieu de voir la méconnaissance de la fonction publique comme un facteur problématique, nous pensons qu'il s'agit là d'une vraie opportunité pour faire la différence.

Valoriser ses actions et son image afin de parler aux candidats : en ce sens, la marque employeur est un sujet à investir si ce n'est déjà fait.

03

Talent
Management

De quoi on parle ?

Le “Talent Management”, ou la gestion des talents, est une stratégie globale de management.

Elle se base sur 3 piliers :

- Identifier les talents
- Développer les talents
- Fidéliser les talents

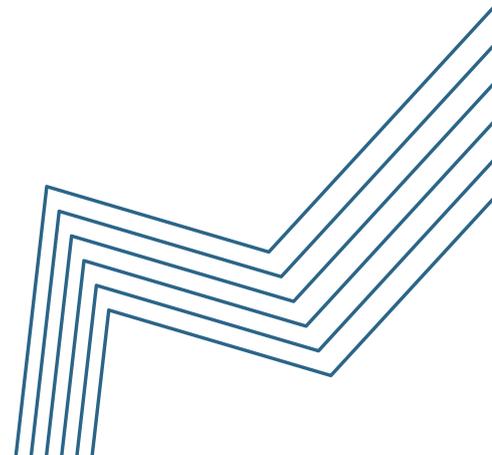
En parallèle de ces 3 piliers, une étape clé : ATTIRER. Le tout forme le Talent Management.

Cette stratégie a un objectif principal : disposer des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

La compétence est l'élément clé du Talent Management.

D'ailleurs quand on recrute, on évalue des compétences par rapport à des critères en lien avec la fonction visée.

L'autre élément clé c'est la formation. Plus que jamais, la formation est un outil stratégique du Talent Management



La formation comme outil stratégique



90 %

des organisations préoccupées par la rétention des talents estiment que **fournir des opportunités d'apprentissage est la stratégie n°1.** (10)



+ 57 %

Les entreprises avec une forte culture d'apprentissages ont des niveaux plus hauts de rétention des talents comparés aux autres entreprises . (11)



7 personnes sur 10 déclarent que la formation améliore leur sentiment d'appartenance à leur entreprise (12)

Que retenir ?

La compétence comme clé de lecture

La compétence est l'élément clé du Talent Management.

C'est le point de départ. Ce qui définit à la fois ce que l'on cherche à attirer et ce que l'on cherche à fidéliser.

En résumé ce que l'on cherche à développer au sein de l'organisation.

Le développement des compétences est un processus de long-terme. C'est aligner les compétences de chacun avec les objectifs de tout le monde.

Ne pas utiliser cette clé de lecture entraîne selon nous 2 conséquences :

- Réduire l'efficacité de son processus d'acquisition et de fidélisation
- Limiter la performance des équipes et donc de l'organisation



La formation comme alliée

Bien loin de sa représentation traditionnelle, la formation est désormais un allié du management.

Tantôt vectrice d'attractivité tantôt vectrice de rétention, la formation est un pan important du Talent Management.

Mais elle est aussi un vecteur de bien-être au travail.

Le développement des compétences et des parcours professionnels est un des six thèmes qui composent la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

Une importance reconnue par les institutions mais aussi par les individus eux-mêmes



8 personnes sur 10 affirment que la formation ajoute du sens à leur travail (13)

Pourquoi la formation et le recrutement doivent travailler ensemble ?

Trop souvent cloisonnées, les équipes recrutement et formations doivent définitivement travailler ensemble.

2 raisons principales à cela :

- Développer une approche organisée de la gestion des talents

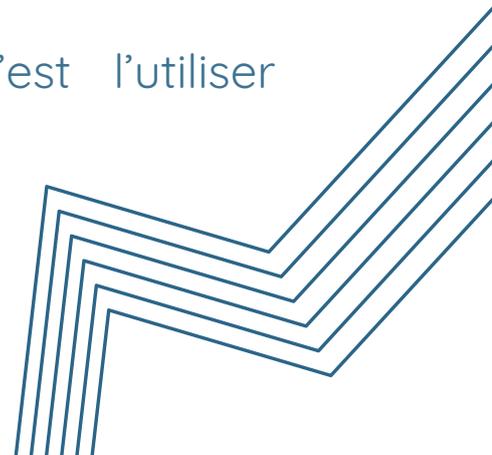
L'approche organisée se définit comme la mise en place d'un système connu et reconnu de tous pour anticiper les besoins et développer les compétences dont l'organisation a besoin.

C'est ce qui permettra par exemple de trouver le juste équilibre entre recrutement externe et mobilité interne.

- Instaurer et promouvoir une culture apprenante

Instaurer une culture apprenante c'est nourrir un cycle de vie des talents.

Promouvoir une culture apprenante c'est l'utiliser comme argument de recrutement



04

Nos
recommandations

01 Développer la culture apprenante de l'organisation

La culture apprenante peut se définir comme un environnement ou un cadre qui donne la priorité et favorise l'apprentissage, la croissance et le développement des compétences de façon continue.

Adopter cette approche permet aussi d'avoir une montée en compétences à l'échelle de l'organisation. Une évolution en miroir des individus et de l'organisation puisque les objectifs sont partagés.

Montrer l'exemple : co-construire la culture

Intégrer l'apprentissage dans les processus de travail au quotidien

Evaluer et ajuster : feed back et reconnaissance



02 Calquez vos formations sur vos objectifs

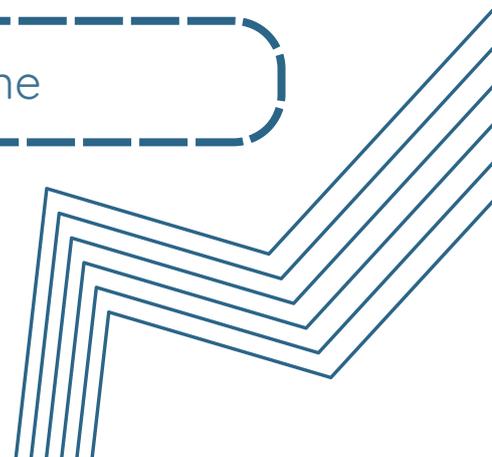
Avoir des formations calquées sur vos objectifs vous permettra d'avoir des formations adaptées à votre contexte et à vos besoins.

L'autre avantage c'est de pouvoir développer des compétences précises et nécessaires à vos équipes et donc à votre organisation. Vous parvenez ainsi à aligner les objectifs des individus et les objectifs de l'organisation en passant par le développement des compétences

Faire l'état des lieux des objectifs

Impliquer vos équipes dans le développement

Prioriser et planifier vos formations en interne



3 Créez des ponts entre vos équipes formation et recrutement

On l'a dit, recruter n'est pas toujours la solution. Parfois vous disposez des compétences en interne. Identifier ces compétences de façon anticipée permet là aussi d'avoir un recrutement plus efficace car répondant à un vrai besoin.

Pour que cela puisse se faire, il est nécessaire que vos équipes formation et recrutement travaillent ensemble.

Diagnostic collaboratif des compétences présentes et celles à développer

Mise en œuvre d'une stratégie de Talent Management

Utiliser la politique de formation comme un levier d'attractivité



Vous l'aurez compris, il est moins efficace de faire les choses seul.

Chez Capacité Humaine, on croit que chacun peut, à sa façon apporter sa plus-value.

Considérée de façon isolée, la formation est un outil au service du développement des compétences. Résolument stratégique.

Combinée à la Talent Acquisition, elle devient un levier d'attractivité et de fidélisation.
Définitivement stratégique

En résumé, pour exploiter le potentiel des deux disciplines, il faut chercher à développer une politique de Talent Management.

Capacité Humaine

Formation & Conseil

BAROMÈTRE CEGOS 2021

(01) (02)

CAHIER DES TENDANCES RH 2025 - PARLONS RH

(4)

CHIFFRES DE L'APPRENTISSAGE 2021 - DARES

(03)

**ENQUÊTE "BESOINS DE MAIN D'OEUVRE" 2024 -
FRANCE TRAVAIL**

**ETUDE "L'AVENIR DU RECRUTEMENT" 2024 -
LINKEDIN**

(5)

ETUDE "METIERS EN TENSION" 2023- CNFPT

(7) (8)

LINKEDIN WORKPLACE REPORT 2024

(10) (11) (12) (13)

LINKEDIN SKILLS FIRST REPORT 2023

(6)

**RAPPORT "TRAVAILLER DANS LA FONCTION
PUBLIQUE : LE DEFI DE L'ATTRACTIVITE" 2024 -
FRANCE STRATEGIE**

**RAPPORT ANNUEL SUR L'ETAT DE LA FONCTION
PUBLIQUE 2022 - DGAFP**

(9)



Je suis Boris

je crée des expériences
d'apprentissages uniques

Je vous laisse le choix pour en savoir plus

bt.caphum@gmail.com

capacitéhumaine.com

Capacité Humaine

Formation & Conseil
