

Une collaboration entre



Network
for work
Federgon

Avec le soutien de
Groupe Epsilon



TENDANCES EN MATIÈRE DE FORMATION 2023 A FUTURE-FOCUSED MINDSET

LET'S CREATE OUR FUTURE

Notre monde évolue. C'est une première certitude. Et le fait qu'il évoluera encore davantage en est une deuxième. Cependant, la direction que prend cette évolution est totalement incertaine. Ainsi, tout le monde n'est pas d'accord sur les conséquences des émissions de CO₂ ou du vieillissement de la population, ou encore sur l'impact de l'intelligence artificielle sur nos vies, notre travail et nos organisations.

Ce sur quoi nous sommes d'accord en tant que professionnels de la formation, c'est que la formation et le développement des compétences constituent la meilleure boîte à outils pour façonner ce changement. Le changement est ancré dans notre ADN : nous, les professionnels du Learning and Development (L&D), avons le pouvoir et la force de changer les personnes, les structures, les organisations et donc le monde. Peter Drucker l'a formulé pour nous en 2005 : « You can dream it. You can plan it. You can try to make it happen. But you can never really prepare for the future unless you have a future-focused mindset. » Nous devons façonner notre avenir nous-mêmes, personne après personne, jour après jour, au lieu de laisser le hasard décider à notre place : « The best way to predict the future is to create it. »

Les gens aiment se projeter dans l'avenir. L'un des outils dont nous disposons pour ce faire est l'interprétation des tendances. Et nous y recourons depuis plus de 15 ans, pour le plus grand plaisir de la communauté L&D de Belgique : nous présentons en effet des chiffres nationaux qui, en outre, ne sont pas orientés par des fournisseurs ou des groupes d'intérêts. Stimulearning recueille des données objectives sur le (l'avenir du) L&D. L'enquête de 2023 est à nouveau réalisée en collaboration avec Federgon, le réseau pour l'emploi, et avec le soutien du Groupe Epsilon.

En 2023, nous avons interrogé trois groupes cibles, les deux premiers ayant reçu un questionnaire au début de l'été et le troisième, à la fin de l'été :



Un premier groupe est constitué des professionnels L&D internes qui travaillent exclusivement pour une organisation et ne commercialisent pas leurs solutions d'apprentissage. Dans le présent rapport d'enquête, nous les désignerons par les termes de départements L&D ou, de manière plus abrégée encore, comme les professionnels internes ou les entreprises et vous les reconnaîtrez

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®

à l'icône bleue et aux tableaux/figures de la même couleur. En 2023, ils ont été 229 à répondre au questionnaire et ont indiqué être actifs en Flandre (72%), à Bruxelles (45%) et/ou en Wallonie (42%). Seuls 20% d'entre eux ont déclaré que leur organisation opérait également à l'étranger.

Ces professionnels L&D internes travaillent dans un environnement de production ou industriel (21%), dans l'administration publique (21%), dans le domaine des services aux entreprises (17%) et dans le secteur des soins de santé et des services sociaux (12%).

Selon la **figure 1**, seulement 26% (10% + 16%) d'entre eux travaillent seuls. Un tiers de ces équipes L&D comptent jusqu'à 5 collaborateurs et près d'un quart sont constituées de plus de 10 ETP. Le volume des équipes L&D s'avère être resté relativement stable au cours des dernières années.

 Combien d'ETP (équivalents temps plein) l'équipe L&D compte-t-elle dans votre organisation ?	2020	2021	2022	2023
Moins de 1 ETP (temps partiel/le L&D fait partie d'un éventail plus large de tâches)	6%	10%	8%	10%
1 ETP	11%	8%	12%	16%
Jusqu'à 5 ETP	37%	43%	36%	35%
Jusqu'à 10 ETP	18%	15%	18%	16%
Plus de 10 ETP	28%	24%	26%	23%

Figure 1



Un deuxième groupe cible est constitué d'instituts de formation, de prestataires de solutions d'apprentissage, de coachs, de formateurs, etc. Il s'agit de prestataires externes qui effectuent des missions pour des clients-donneurs d'ordre. Nous parlerons en abrégé d'externes, de prestataires ou de fournisseurs. Vous les reconnaîtrez à cette icône couleur rouille et aux tableaux/figures correspondants. En 2023, nous avons pu compter sur 124 répondants pour ce groupe cible.

Selon la **figure 2**, 62% d'entre eux travaillent dans des organisations comptant 10 collègues ou plus, qu'ils soient freelances ou non. Ce chiffre est beaucoup plus élevé chez les répondants néerlandophones (69%) que chez les francophones. Ces derniers ne sont que 46% dans ce cas, mais un mouvement de rattrapage s'est amorcé, car ils n'étaient encore que 25% en 2022. Chez eux, la tendance à collaborer que nous avons déjà observée en Flandre lors de la crise du coronavirus en 2021 n'apparaît que maintenant.

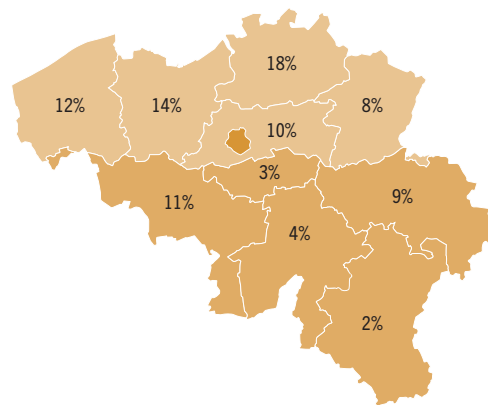
Près d'un tiers des prestataires ont répondu en français. Nous en sommes très satisfaits, car les années précédentes, la communauté francophone a toujours été sous-représentée. Ce n'est plus le cas en 2023.

 Combien de collaborateurs (formateurs, y compris freelances) votre organisation compte-t-elle, en ETP ?	2015	2021	2022	2023
1 (indépendant)	28%	17%	19%	15%
2 à 4 ETP	17%	15%	12%	11%
5 à 9 ETP			13%	12%
10 ETP ou plus	55%	68%	56%	62%

Figure 2



Les travailleurs individuels constituent un troisième groupe que nous n'avions plus interrogé depuis 2019. Vous les reconnaîtrez à cette icône verte et aux tableaux ou figures correspondants. Pour ce groupe, nous avons fait appel au bureau d'études IPSOS, qui a interrogé un échantillon représentatif de 1500 travailleurs belges (¾ d'employés et ¼ d'ouvriers) âgés de 20 à 65 ans sur la formation et le développement des compétences. Ces personnes ont également été sélectionnées sur la base de quotas liés à l'âge, au sexe et à la région. L'âge moyen était de 42 ans. 61% ont répondu en néerlandais et 39% en français. 46% d'entre eux déclarent que leur organisation compte plus de 250 collaborateurs. Selon la **figure 3**, la majorité des répondants travaillent dans le secteur des services.¹



 Nombre de travailleurs dans l'emploi actuel	2023	 Quel est votre secteur d'activité ?	2023
1-10 travailleurs	8%	Industries extractives	2%
11-50 travailleurs	18%	Agriculture, sylviculture, pêche	2%
51-100 travailleurs	11%	Construction	7%
101-250 travailleurs	14%	Industrie	15%
+ de 250 travailleurs	45%	Services	74%
Je ne sais pas	4%		

Figure 3

7 CONCLUSIONS

Nous avons extrait des trois différents questionnaires **Tendances en matière de formation 2023** les informations les plus intéressantes, que nous allons développer pour vous une à une.

Tout comme l'année passée, ces conclusions sont au nombre de sept :

1. Il y a plus de moyens pour le L&D
2. L'adoption des technologies L&D manque de maturité
3. L'IA a le potentiel de transformer le L&D
4. La participation aux formations et la culture de l'apprentissage nécessitent des efforts à trois niveaux
5. Le deal pour l'emploi offre des opportunités, mais des doutes subsistent quant à son impact
6. Culture de l'apprentissage et environnement d'apprentissage : un chantier en cours
7. Le L&D en tant que catalyseur du S des critères ESG

¹ Les données chiffrées de cette enquête sont si nombreuses qu'elles font l'objet d'une présentation séparée. Vous les trouverez sur les sites de Stimulearning et de Federgon.

Nous illustrons ces 7 conclusions par des chiffres tirés des 3 questionnaires que nous envoyons à autant de groupes cibles, et nous les comparons, dans la mesure du possible, avec des chiffres issus de nos propres enquêtes², menées depuis plus de 15 ans, et de récents rapports internationaux sur le L&D.

Bien entendu, nous sommes également curieux de découvrir d'autres points de vue et propositions. Nous sommes donc ouverts à la réflexion, et toute contribution est plus que bienvenue pour les questionnaires 2024.

I. IL Y A PLUS DE MOYENS POUR LE L&D

L'apprentissage tout au long de la vie est une priorité politique : les gouvernements du monde entier y voient un moyen de maintenir un plus grand nombre de personnes plus longtemps sur le marché du travail. Il ne serait donc pas illogique que les ressources consacrées à la formation augmentent également.

Une enquête réalisée en 2023 par le CIPD³ montre que 78% des entreprises britanniques ont vu leur budget dédié au L&D augmenter ou rester stable en 2023 (51% + 27%) (figure 4).

² Voir onderzoek.stimulearning.be

³ Learning at work, CIPD, 2023



“Il semble que le budget de formation par employé ait diminué en 2023. C'est assez frappant si l'on tient compte de l'inflation galopante de plus de 10 % en 2022.”



Avez-vous vu le budget au L&D au sein de votre organisation en 2023 ...

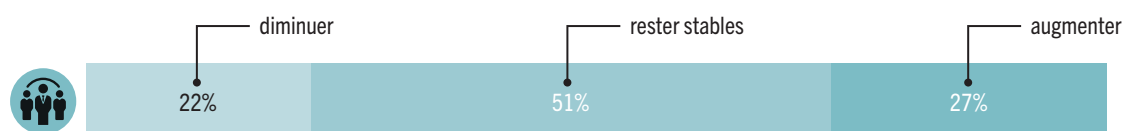


Figure 4 - Source : CIPD

Si l'on examine la figure 5, la Belgique fait légèrement mieux avec 85% (56% + 29%) pour le même groupe cible. Par ailleurs, les professionnels internes sont deux fois plus nombreux à constater une augmentation des ressources plutôt qu'une diminution : 29% contre 15%. Les prestataires, quant à eux, sont même trois fois plus nombreux à faire ce constat : 39% contre 13%.

Voyez-vous les ressources consacrées au L&D au sein de votre organisation / des organisations pour lesquelles vous travaillez ... au cours de la prochaine année civile ?

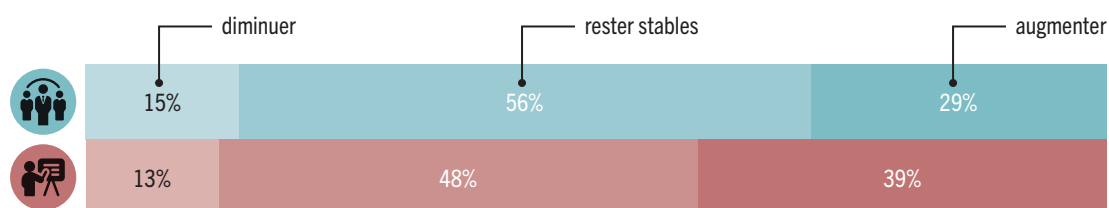


Figure 5

L'affectation de ce budget reste une énigme (y compris au niveau international), mais le fait est qu'il existe à nouveau une certaine sécurité et une certaine confiance quant au « pouvoir d'achat » du L&D. C'était déjà le cas dans les enquêtes précédentes et cela s'avère ne pas être une caractéristique locale. Une enquête réalisée par LinkedIn Learning⁴ en 2023 a en effet révélé que 41% des entreprises s'attendent à disposer d'un pouvoir d'achat plus important. Ce chiffre est inférieur aux 48% obtenus lors de l'enquête de 2022, selon LinkedIn Learning, mais il s'agit du troisième pourcentage le plus élevé de ces sept dernières années (figure 6).



Responsables L&D qui s'attendent à disposer d'un plus grand pouvoir d'achat

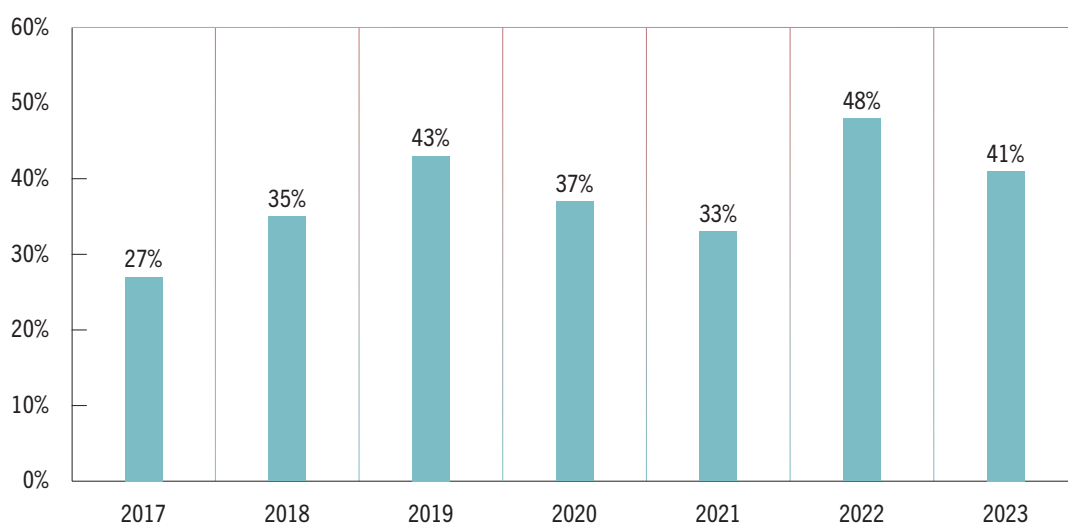


Figure 6 - Source : LinkedIn Learning

4 Workplace Learning Report, LinkedIn Learning, 2023

Bien sûr, nous allons également jeter un coup d'œil à nos propres chiffres : 33% des collaborateurs que nous avons interrogés déclarent bénéficier d'un budget de formation accordé par leur employeur. 55% d'entre eux peuvent l'utiliser pour des formations liées à leur fonction et 37%, pour tous types de formation. La **figure 7** indique que 2 travailleurs sur 3 ne bénéficient pas d'un tel budget (38%) ou n'en ont pas connaissance (29%).



Votre employeur vous accorde-t-il un budget annuel de formation et à quoi peut-il servir ?

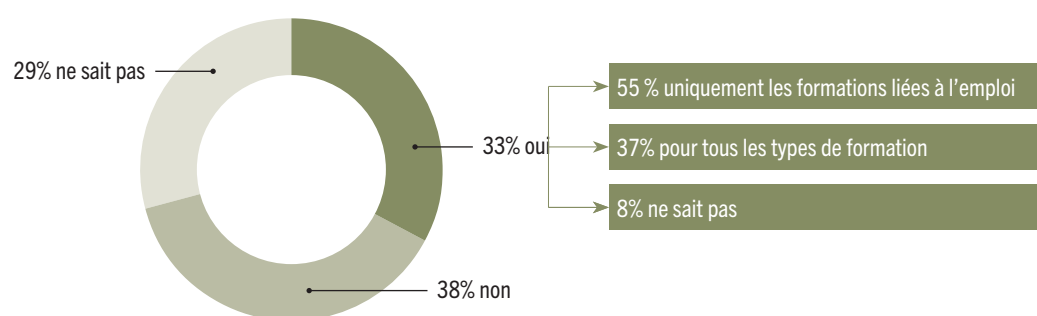


Figure 7

L'historique de cette enquête nous apprend que les collaborateurs ne sont pas les seuls à n'avoir aucune vision du budget qui leur est accordé ou à ne pas pouvoir le chiffrer. De nombreuses équipes L&D internes n'ont, elles aussi, aucune idée du montant de leur budget L&D depuis un certain temps et/ou n'en ont parfois même pas. En 2023, plus d'une équipe L&D sur trois déclare ne pas avoir de budget ou ne pas le connaître. Selon la **figure 8**, il s'agit du chiffre le plus élevé enregistré depuis que nous posons cette question, c'est-à-dire depuis cinq ans. L'année 2022 s'avère être la meilleure des cinq années, puisque seulement 25% des répondants ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas leur budget ou qu'ils n'avaient pas d'informations à ce sujet. Concernant l'interprétation de « pas de budget », gardez également à l'esprit que les équipes L&D savent trouver de l'argent ailleurs pour assurer leur fonctionnement. Par exemple, en 2019, plus de 3 équipes L&D internes sur 10 ont fait appel à des collaborateurs internes n'appartenant pas au département L&D (43%) ou ont obtenu des subventions (37%), des budgets d'autres départements (36%) ou des fonds sectoriels (32%).⁵

 Quel budget votre organisation consacre-t-elle au L&D ?	2017	2019	2021	2022	2023
Je ne sais pas/non applicable	33%	32%	31%	25%	37%

Figure 8

Au Royaume-Uni, en 2023, pas moins de 46% des répondants issus des entreprises n'avaient aucune idée du budget qui leur est accordé.⁶ Chez nous, ce chiffre reste nettement inférieur, à savoir 37%.

Au vu du nombre élevé d'équipes L&D qui n'ont aucune idée de leur budget, il nous est par ailleurs difficile de répondre à la question du « budget/collaborateur », qui est très souvent posée à notre réseau. Néanmoins, nous faisons volontiers une nouvelle tentative à la **figure 9** :

⁵ Onderzoek.stimulearning.be, 2019

⁶ Learning at work, CIPD, 2023

 Quel montant votre organisation consacre-t-elle au L&D ?	2017	2019	2021	2022	2023
Moins de 250 € par personne et par an	20%	14%	13%	16%	15%
Entre 250 et 750 € par personne et par an	23%	34%	25%	22%	28%
Entre 750 et 1500 € par personne et par an	12%	13%	27%	21%	14%
Plus de 1500 € par personne et par an	7%	7%	4%	8%	6%

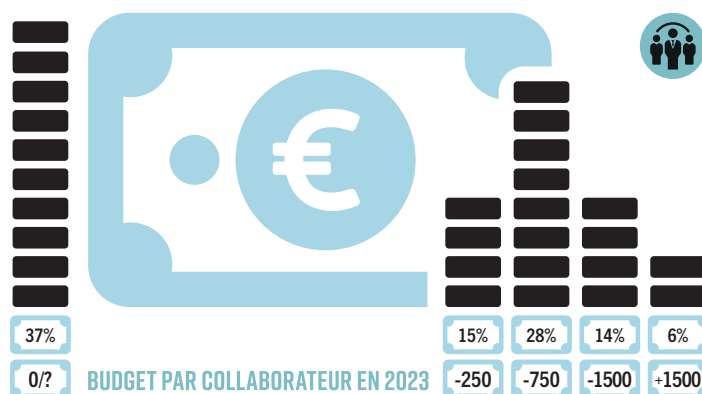


Figure 9

Il ressort de la **figure 9** que le budget de formation par collaborateur individuel a diminué en 2023 puisque les budgets compris entre 750 et 1500 € par collaborateur et par an retrouvent leur niveau pré-corona de 2017 (12%) et 2019 (13%), par exemple. C'est assez frappant si l'on tient également compte de l'inflation galopante de plus de 10% enregistrée en 2022⁷.

Les chiffres néerlandais⁸, en revanche, indiquent que le budget de formation personnel a augmenté de 25%, passant de 800 € en 2021 à 1000 € en 2022. Au Royaume-Uni, selon le CIPD⁹, le budget L&D serait généralement compris, en 2023, entre 151 et 400 £ par collaborateur et par an, sauf dans le secteur public, où il est légèrement inférieur. Ces données sont, pour nous, très difficiles à comparer, mais elles donnent à tout le moins l'impression qu'il existe de grandes disparités au niveau du budget disponible par collaborateur à l'échelle internationale.

Dans cette enquête, nous ne mettons pas tous nos œufs dans le même panier. En effet, l'argent n'est pas la seule condition de l'apprentissage et donc pas le seul paramètre permettant de vérifier si l'on peut se former ou si l'on se formera davantage. Outre le budget, les possibilités d'apprentissage constituent une deuxième condition. Les réponses à cette question nous permettent également de savoir si l'apprentissage a lieu ou aura lieu. La **figure 10** indique que les professionnels L&D, tant internes qu'externes, se montrent très positifs en ce qui concerne les futures opportunités d'apprentissage. Deux tiers de ces répondants déclarent que les possibilités d'apprentissage dans les entreprises vont augmenter. Seule une poignée affirme qu'elles vont diminuer. Dans nos enquêtes précédentes, les professionnels L&D s'étaient montrés moins optimistes à ce sujet. Le deal pour l'emploi et les 5 jours de formation obligatoires y sont peut-être pour quelque chose.¹⁰

⁷ Bureau central de la statistique néerlandais, 2023

⁸ L&D Monitor, Studytube, 2023

⁹ Learning at work, CIPD, 2023

¹⁰ Voir la conclusion 5

Parmi les travailleurs, 4 sur 5 pensent que les opportunités pour se former/perfectionner au travail resteront stables au cours de la prochaine année civile (2024). Les employés sont plus nombreux à le penser que les ouvriers. Les travailleurs qui sont insatisfaits de leur emploi actuel estiment plus souvent que les possibilités diminueront. Les travailleurs satisfaits, en revanche, sont plus souvent convaincus que les opportunités augmenteront. La satisfaction quant à l'emploi actuel est apparemment liée à la perception des possibilités d'évolution et d'apprentissage.¹¹

Il est frappant de constater que les travailleurs sont très peu confiants quant aux possibilités de formation et de développement que leur offrent les entreprises : seuls 12% d'entre eux estiment que ces opportunités augmenteront dans leur propre organisation. Le contraste avec l'optimisme des professionnels L&D internes (64%) et externes (62%), qui sont 5 fois plus nombreux à le penser, est saisissant.

Voyez-vous les opportunités pour les employés de se former/perfectionner au sein de votre organisation ... au cours de la prochaine année civile ?

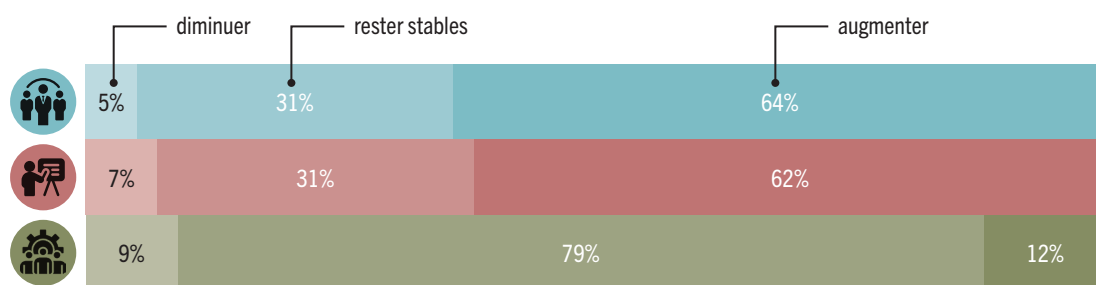


Figure 10

L'enquête du CIPD déjà citée peut fournir des explications quant aux raisons pour lesquelles les collaborateurs pensent que les possibilités d'apprentissage augmenteront peu. La **figure 11** donne un aperçu des cinq principaux obstacles auxquels se heurtent les équipes L&D pour former les collaborateurs.



Barriers for L&D when supporting organisational and people goals

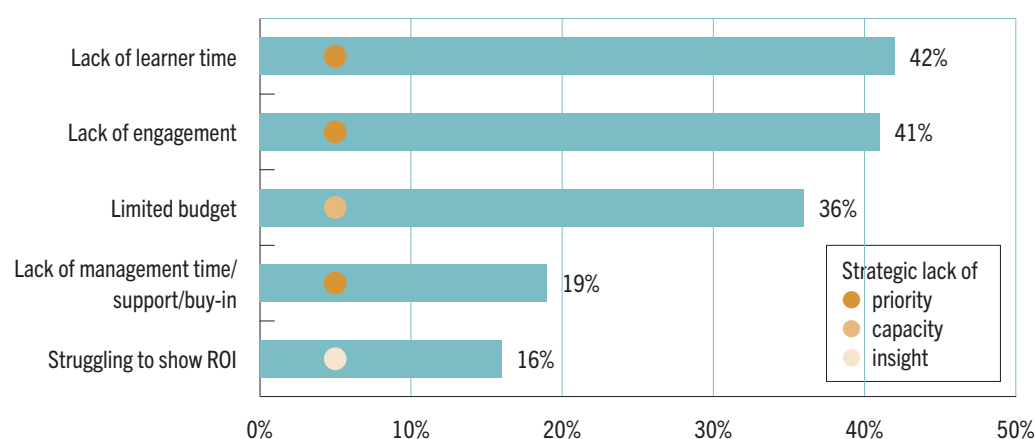


Figure 11 - Source : CIPD

Trois d'entre eux se distinguent nettement des autres : le temps d'apprentissage (learner time), l'engagement de la direction (management engagement) et le budget. Ils font également partie des trois déficiences stratégiques rencontrées par les équipes L&D (dans l'ordre) :

1. Lack of priority: a lack of line management support
2. Lack of capacity: skill, resources, and opportunity to deliver
3. Lack of insight: what is needed and what is working

L'existence d'obstacles à la formation des individus se reflète également dans nos propres chiffres. À la **figure 12**, 46% des travailleurs interrogés ont indiqué qu'ils n'avaient suivi aucune formation au cours de l'année écoulée. Il s'agit d'un chiffre élevé, mais cela signifie également que 54% ont quant à eux participé à une ou plusieurs formations pour ou via le travail. Parmi ces 54% qui se sont perfectionnés, 84% déclarent avoir suivi 1 à 5 formations. L'on peut en déduire que 45% de tous les travailleurs ont participé à 1 à 5 formations. Les hommes, les employés, les travailleurs plus jeunes, les collaborateurs à temps plein et les collaborateurs de grandes entreprises ont suivi davantage de formations. Il peut être intéressant d'approfondir ces données dans le cadre de l'inclusion et des critères ESG.¹²



Au cours des 12 derniers mois, avez-vous suivi une formation dans le cadre de votre travail ?

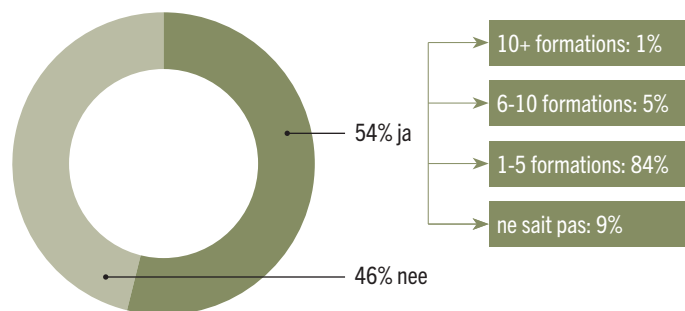


Figure 12

Soit dit en passant, il convient également de noter que l'apprentissage ne doit pas nécessairement être lié au travail. Notre enquête montre que près d'1 travailleur sur 5 a suivi une formation sans lien avec son travail au cours 12 derniers mois. Il s'agissait principalement de formations liées à des loisirs, des études ou des compétences informatiques et sociales.

¹² Voir également la conclusion 7

2. UNE ADOPTION PLUS MATURE DES TECHNOLOGIES L&D S'IMPOSE

Le fait que seulement 54% des travailleurs déclarent, à la [figure 12](#), avoir suivi une formation en 2023 nous oblige à réfléchir à la manière d'améliorer ce chiffre. Les travailleurs nous font déjà des suggestions à la [figure 41](#). Les technologies L&D constituent un outil non négligeable pouvant contribuer à stimuler la participation aux formations. De nombreuses autorités misent sur cette solution. Après les investissements dans la *fintech* et la *healthtech*, nous constatons dès lors d'importants investissements (privés) dans les technologies L&D. Leur marché mondial pourrait représenter jusqu'à 421 milliards de dollars d'ici 2032.¹³

Les technologies L&D sont aussi parfois appelées EdTech. Nous préférons ne pas utiliser ce terme dans ce rapport afin de maintenir une distinction claire avec l'enseignement. Dans le questionnaire, nous avons défini les « technologies L&D » comme des méthodes, des outils, des compétences, des systèmes et des environnements basés sur la technologie et permettant aux travailleurs de se former.

Nous constatons en effet dans notre enquête que la demande d'outils (« cry for tools ») augmente d'année en année. Selon la [figure 13](#), 83% des organisations déclarent avoir utilisé des technologies pour la formation en 2023. Moins d'une organisation sur cinq a indiqué « pas ou plutôt pas ». Les technologies L&D s'avèrent d'ailleurs efficaces, selon les répondants internes : 85% déclarent qu'elles les aident à atteindre leurs propres objectifs en matière d'apprentissage.

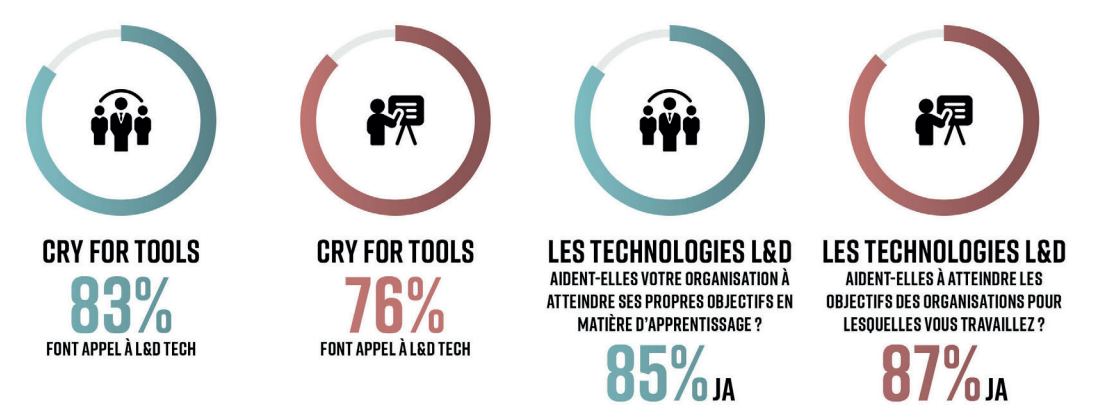


Figure 13

Les technologies L&D aident-elles votre organisation à atteindre ses propres objectifs en matière d'apprentissage ?		
Non, pas du tout	1%	2%
Non, plutôt pas	14%	11%
Oui, plutôt	68%	46%
Oui, tout à fait	17%	41%

Figure 14

Nous constatons la même chose chez les prestataires : trois quarts d'entre eux déclarent utiliser les technologies L&D, seulement un quart ayant répondu « pas ou plutôt pas ». Près de 9 répondants sur 10 esti-

13 Market.us, 2023

ment qu'elles les aident à atteindre les objectifs des organisations pour lesquelles ils travaillent. Ce sont en particulier ces prestataires qui se montrent très positifs quant à l'efficacité des technologies L&D. La **figure 14** montre qu'avec 41%, ils répondent beaucoup plus souvent « oui, tout à fait » que leurs collègues issus des entreprises (17%). Bien entendu, cela peut également s'expliquer en partie par le fait que des fournisseurs de technologies L&D ont également été interrogés.

Les trois principales raisons d'utiliser les technologies L&D, selon les professionnels L&D internes comme externes, sont les possibilités de suivi et d'analyse, le caractère indépendant du temps et du lieu et la grande diversité de l'offre de formations. À noter que l'acquisition de technologies L&D n'a pas tant pour but d'améliorer l'engagement en matière de formation ou les performances. La **figure 15** montre également que les technologies L&D ont un prix, puisque la réduction des coûts du L&D n'est certainement pas l'une des principales raisons de leur utilisation.



Quelles sont les principales raisons pour (commencer à) utiliser les technologies L&D au sein de votre organisation ?

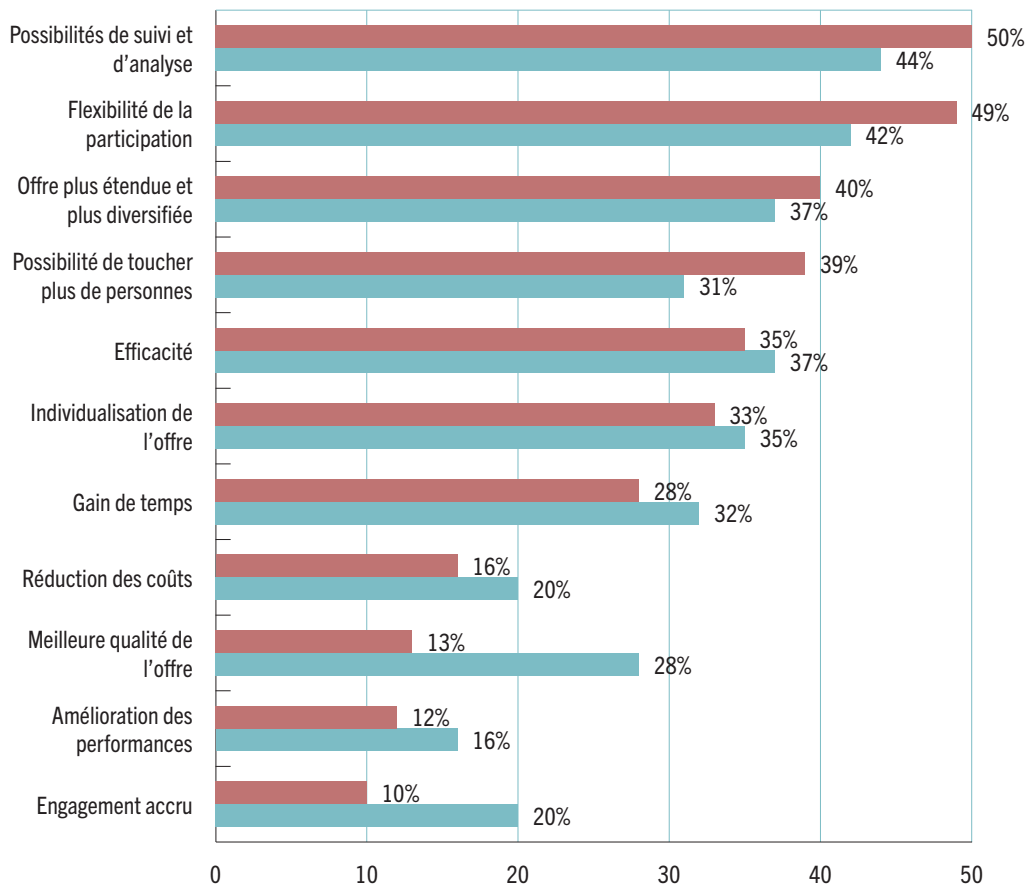


Figure 15

De leur côté, les travailleurs voient également des avantages significatifs à l'utilisation des technologies d'apprentissage : la flexibilité de la participation, l'individualisation du rythme et la familiarisation avec la numérisation et les nouvelles technologies sont complétées par la motivation intrinsèque d'un « apprentissage agréable et plus amusant » (**figure 16**).



Avantages des technologies d'apprentissage dans l'organisation

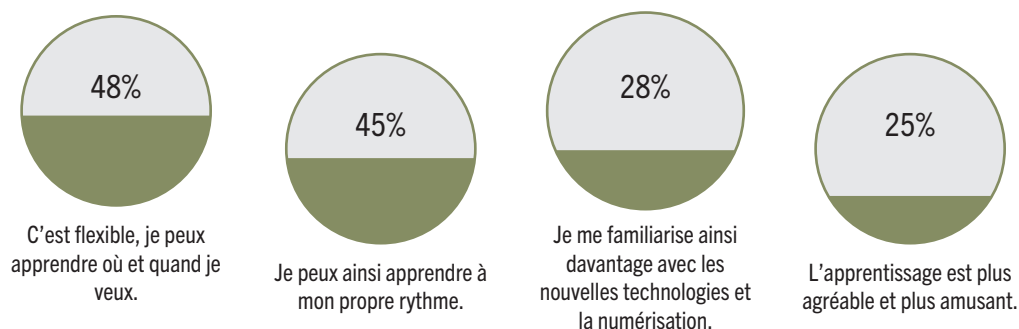


Figure 16

Bien que l'efficacité des technologies L&D ait été prouvée et que toutes les parties en aient énuméré les avantages dans les figures ci-dessus, des critiques ont également été émises. Par exemple, les professionnels L&D internes ne sont pas toujours satisfaits du rapport qualité-prix des technologies L&D qu'ils utilisent : 32% (2% + 30%) se déclarent insatisfaits, tandis que 5% seulement se disent « tout à fait » satisfaits. Cela laisse à nouveau penser que les technologies L&D sont (relativement) chères. Les prestataires se montrent plus positifs : 24% se disent « tout à fait » satisfaits à la figure 17. À noter qu'il est possible qu'ils parlent (à nouveau) de leurs propres outils et que cela influence leur réponse.



Êtes-vous satisfait(e) du rapport qualité-prix des technologies L&D que vous utilisez ?

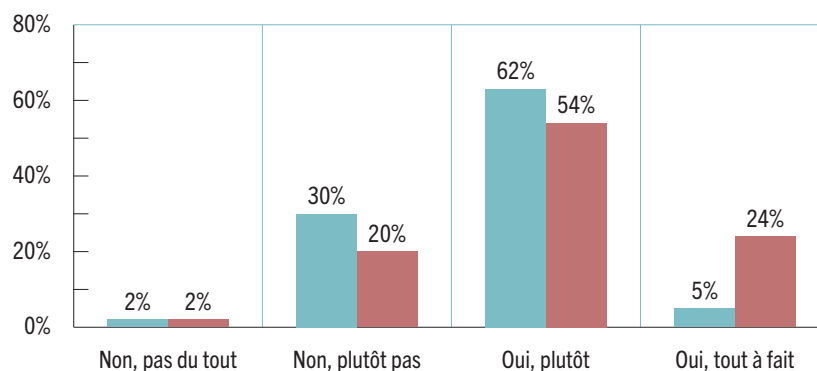


Figure 17

Bien que, selon les chiffres ci-dessus, les technologies L&D aient le vent en poupe, avec une augmentation de la quantité comme de la qualité, un problème épineux revient chaque année : le manque de compétences (connaissances et aptitudes, notamment) et de possibilités (temps et budget, notamment) pour mettre en œuvre ces technologies.

Selon la figure 18, 51% à 64% des professionnels indiquent que le manque de temps et de budget constitue une préoccupation majeure pour la mise en œuvre des technologies L&D.

Disposez-vous (ou l'équipe L&D) de compétences suffisantes (connaissances/savoir-faire) et de moyens suffisants (temps et budget) pour mettre en œuvre les technologies L&D ?	CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE		TEMPS ET BUDGET	
Oui, tout à fait / suffisamment	59%	69%	36%	49%
Non, pas du tout / pas suffisamment	41%	31%	64%	51%

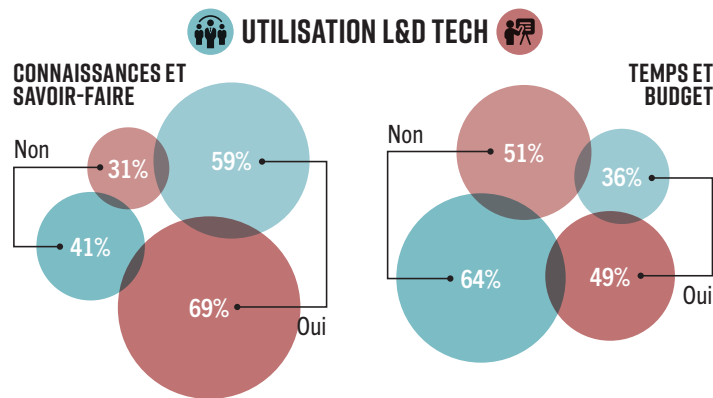


Figure 18

Les résultats de la figure ci-dessus suggèrent que les prestataires L&D sont plus avancés dans l'utilisation des technologies L&D que leurs clients dans les entreprises. En effet, les prestataires déclarent plus souvent disposer à la fois de suffisamment de connaissances et de compétences (69%) et du temps et d'un budget suffisants (49%) que les professionnels internes, pour lesquels ces pourcentages sont respectivement de 59% et 36%.

Mais, plus important encore, l'on constate que 31% des professionnels externes et jusqu'à 41% des professionnels internes déclarent qu'ils ne disposent pas de connaissances et de compétences suffisantes pour mettre en œuvre les technologies L&D. La citation souvent utilisée de Grady Booch « a fool with a tool, is still a fool » semble encore plus de circonstance en 2023 qu'en 2022. En ce qui concerne les ressources telles que le temps et le budget, le tableau est également plus pessimiste qu'en 2022.

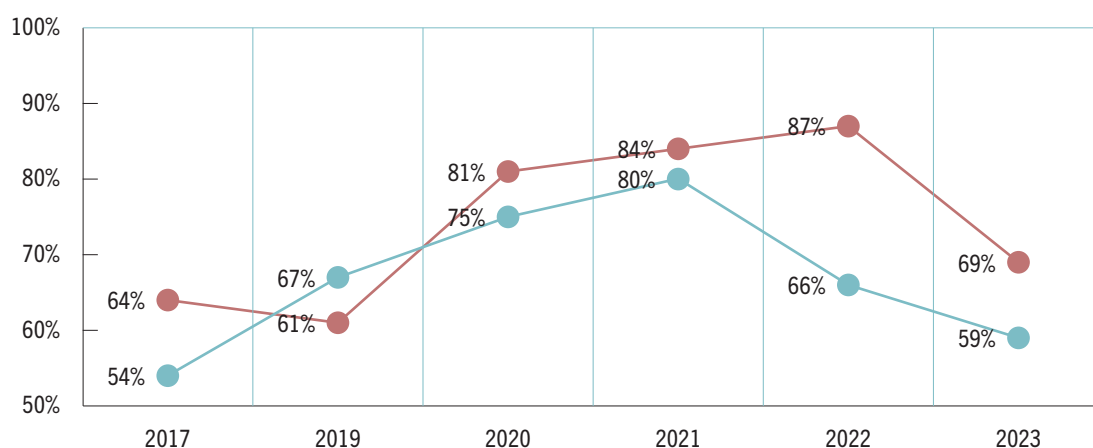
En 2022, nous avons déjà constaté que les chiffres relatifs à ces compétences, auxquelles nous nous intéressons depuis 2017, n'augmentaient pas de manière spectaculaire. Nous pensons que cela est dû au volume croissant d'outils ainsi qu'aux possibilités toujours plus étendues offertes par ceux-ci. Il est tout simplement difficile pour un professionnel L&D de rester à jour en ce qui concerne les technologies L&D.

À la **figure 19** ci-dessous, nous constatons une rupture de la courbe de tendance en 2022-2023. Nous n'avons pas approfondi la question, mais il est possible que l'essor de l'intelligence artificielle (IA) y soit pour quelque chose. Au moment de l'enquête, juste avant le début de l'été 2023, l'IA était un sujet brûlant.

Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, de compétences suffisantes (connaissances/savoir-faire) pour mettre en œuvre les technologies L&D ?	CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE		TEMPS ET BUDGET	
	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à tout à fait	Non, pas du tout à insuffisamment	Non, pas du tout à insuffisamment
2017	46%	54%	36%	64%
2019	33%	67%	39%	61%
2020	25%	75%	19%	81%
2021	20%	80%	16%	84%
2022	34%	66%	13%	87%
2023	41%	59%	31%	69%



Pourcentage de personnes interrogées ayant des compétences suffisantes (connaissances/expertise) pour travailler avec les technologies L&D.



Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, de moyens suffisants (ressources telles que le temps et le budget) pour (apprendre à) mettre en œuvre les technologies L&D ?



	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à tout à fait	Non, pas du tout à insuffisamment	Non, pas du tout à insuffisamment
2017	53%	47%	43%	57%
2019	47%	53%	46%	54%
2020	58%	42%	31%	69%
2021	42%	58%	30%	70%
2022	45%	55%	29%	71%
2023	64%	36%	51%	49%



Pourcentage de personnes interrogées ayant des compétences suffisantes (temps et budget) pour travailler avec les technologies L&D.

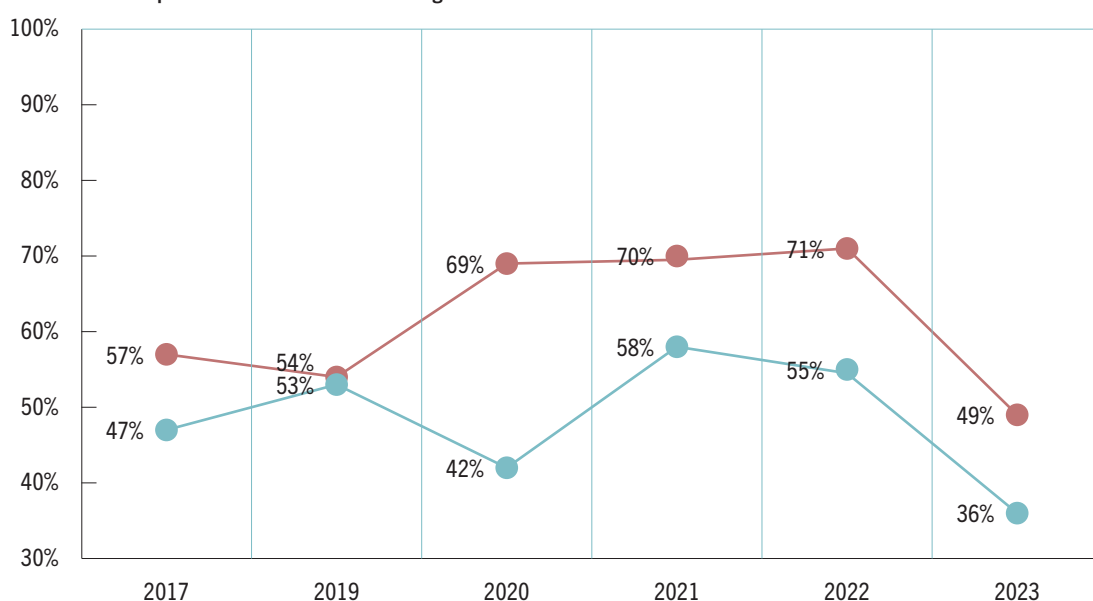


Figure 19

En 2023, nous avons interrogé pour la première fois les travailleurs sur leurs compétences dans le domaine des technologies L&D : 1 répondant sur 4 estime qu'il ne dispose pas de connaissances et d'aptitudes suffisantes pour mettre en œuvre des technologies d'apprentissage. Par ailleurs, 3 travailleurs sur 10 issus d'organisations qui utilisent des technologies L&D considèrent que l'investissement dans ces technologies est insuffisant.

		
	Non, pas du tout / pas suffisamment	Oui, tout à fait / suffisamment
En tant qu'employé, possédez-vous de compétences suffisantes (connaissances/savoir-faire) et de moyens suffisants (temps et budget) pour mettre en œuvre les technologies L&D ?	26%	74%
Votre organisation investit-elle suffisamment dans la L&D Tech ?	29%	71%

Figure 20

3. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE OFFRE DES POSSIBILITÉS POUR LE L&D

L'extraordinaire popularité de ChatGPT, lancé en novembre 2022, nous a incités à introduire des questions sur l'intelligence artificielle (IA) dans l'enquête de 2023. Tout le monde est à présent d'accord : l'IA est un outil technologique permettant de créer beaucoup de valeur. Selon McKinsey, 75% de la valeur que les cas d'utilisation de l'IA générative peuvent apporter est liée à quatre domaines : le génie logiciel, la R&D, le service au client et le marketing et la vente.¹⁴ Le L&D ne semble pas en faire partie. D'autre part, la même étude affirme que l'IA a le potentiel d'améliorer les compétences des collaborateurs : « Generative AI has the potential to change the anatomy of work, augmenting the capabilities of individual workers by automating some of their individual activities. »

D'autres disent que nous n'utilisons pas correctement l'IA. Nelson Sivalingam, qui participera aux L&D Talks 2024, le formule comme suit : « During the pandemic, L&D teams simply moved their eight-hour classroom training to Zoom. But they didn't redesign them for the digital format, and we ended up with Zoom fatigue. We're currently using AI in a similar way - doing the things we're already doing rather than going back to first principles. »



L'IA semble en outre n'en être qu'à ses débuts et/ou se développer très rapidement. Kevin Kelly, futurologue et auteur, entre autres, du best-seller « What technology wants », déclare : « Ce que nous appelons aujourd'hui l'IA ne sera plus considéré comme tel dans quelques années... À long terme, l'IA aura un impact plus important que le feu et l'électricité. Mais les conséquences ne se manifesteront pleinement qu'au fil des siècles. » La croissance et le développement de l'IA sont pratiquement impossibles à suivre, écrit également Stella Lee, AI and L&D Strategist, en préparation de la masterclass « The Rise of AI in L&D – What Do You Need to Know »¹⁵ : « Please remove all the workshop info on the website and replace it with six main topics. I don't want to get locked down into an outline considering things are ever evolving. » Lors de la préparation de la masterclass, Stella a mis l'accent sur une approche holistique de l'IA, qui va au-delà de la simple création de valeur. Elle évoque par

¹⁴ The economic potential of generative AI: The next productivity frontier, MC Kinsey, 2023

¹⁵ The Rise of AI in L&D, Masterclass, 2023

exemple la puissance de calcul et les besoins en énergie de la génération actuelle d'IA. Cette puissance serait multipliée par 100 tous les deux ans, tout comme, par conséquent, la consommation d'énergie.¹⁶

Revenons à nos propres chiffres. En Belgique, la communauté L&D est convaincue que l'IA a le potentiel de transformer le L&D en bien. Selon ses membres, l'IA peut être un puissant copilote pour améliorer leurs propres performances.

En réponse à notre question portant sur l'expérience de l'utilisation d'applications d'IA dans le domaine du L&D à la **figure 21**, seul 1 professionnel L&D sur 4 déclare avoir essayé des applications d'IA, et 1 sur 20 indique les avoir également mises en œuvre. En revanche, plus de 4 sur 10 ont l'intention d'y recourir. Seul 1 répondant sur 4 déclare que lui ou son équipe n'ont pas l'intention d'utiliser ou de mettre en œuvre des applications d'IA.

Si nous analysons ces chiffres, nous constatons de très grandes disparités entre les professionnels L&D internes et externes. Près d'une entreprise sur trois ne prévoit pas d'utiliser ou de mettre en œuvre des applications d'IA, contre seulement 1 prestataire sur 6. La différence entre « tester » et « mettre en œuvre » est encore plus frappante : 19% des équipes L&D internes contre 36% des prestataires ont déjà testé de telles applications et 2% des entreprises contre 6 fois plus (12%) de prestataires en ont déjà mis en œuvre.

16 Imec, 2023



“Si nous voulons utiliser l'IA comme outil d'innovation, nous devons troquer le “wow” contre le “how”. L'innovation n'est pas nécessairement une bonne chose.”



Quelle est votre expérience de l'utilisation d'applications d'IA dans le domaine du L&D? Choisissez la réponse qui s'applique le mieux.			
Je n'ai / mon équipe n'a pas l'intention d'utiliser ou de mettre en œuvre des applications d'IA	31%	15%	27%
Je prévois / mon équipe prévoit de tester des applications d'IA	48%	37%	42%
J'ai / mon équipe a essayé des applications d'IA	19%	36%	25%
J'ai / mon équipe a mis en œuvre des applications d'IA	2%	12%	6%

Figure 21

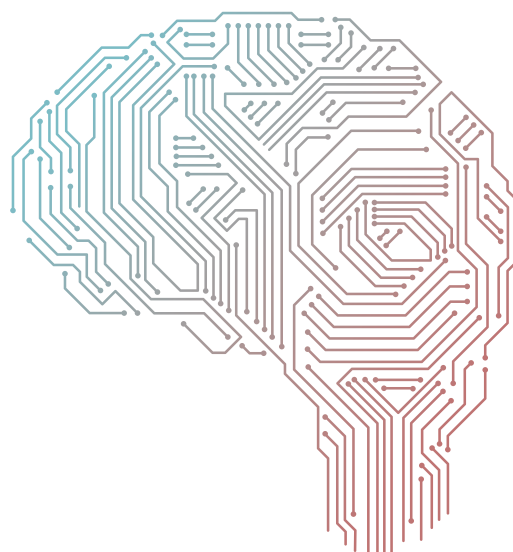
Bien entendu, dans ce contexte, nous devons considérer que de nombreux professionnels L&D internes n'auront de toute façon pas à mettre en œuvre des applications d'IA. La technologie sera intégrée par leurs collègues prestataires dans les outils qu'ils proposent. Le groupe cible des professionnels internes ne sera guère impliqué dans la mise en œuvre puisque ce sont les professionnels externes qui devront s'en charger en tant que fournisseurs de technologies L&D. Et c'est précisément là que réside l'avantage pour tous : l'intégration dans les systèmes utilisés quotidiennement.¹⁷ C'est pourquoi nous avons posé la question de l'utilisation d'applications d'IA aux travailleurs de manière « très prudente » en ajoutant la proposition « je ne pense pas ». Selon 23% des répondants à la figure 22, il n'est pas facile de savoir si l'IA est intégrée à une formation.

 Participation à des formations utilisant l'intelligence artificielle (IA)	Employés	Ouvriers	Total
Oui	12%	19%	13%
Je ne pense pas	20%	33%	23%
Non	68%	48%	64%

Figure 22

L'utilisation de l'IA dans le domaine du L&D est en tout cas encore limitée à ce jour. C'est ce qu'indiquent 9 travailleurs sur 10 à la figure 22 ci-dessus, mais aussi 6 professionnels de l'apprentissage sur 10, qui estiment que leur travail en L&D actuel n'est pas influencé par l'IA, selon la figure 23 ci-dessous. Ce chiffre est encore plus élevé chez les professionnels internes (65%) que chez les professionnels externes (46%). La même figure nous apprend également que ceux qui travaillent avec l'IA y voient surtout un effet positif. C'est ce qu'indiquent plus de la moitié des prestataires, alors que seul 1 professionnel interne sur 3 estime que le travail en L&D est aujourd'hui influencé positivement par l'IA. Or, ce sont précisément les prestataires L&D qui travaillent, et devront travailler, le plus avec l'IA, comme nous l'avons vu au paragraphe précédent.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE



¹⁷ Selon Mathias Vermeulen, Winston Wolfe, 2023

Un chiffre en dit long sur l'IA et le L&D. Seul 1 répondant sur plus de 300 indique que l'IA a un impact négatif sur son travail actuel.

Quel est l'impact de l'IA sur votre travail en L&D aujourd'hui ?			
Mon travail / celui de mon équipe n'est pas influencé par l'IA aujourd'hui	65%	46%	58%
Mon travail / celui de mon équipe est influencé positivement par l'IA aujourd'hui	34%	54%	41%
Mon travail / celui de mon équipe est influencé négativement par l'IA aujourd'hui	1%	0%	1%

Figure 23

Cet optimisme à l'égard de l'IA se reflète (principalement) dans la question concernant son impact sur le travail de L&D propre lors de la prochaine année civile. Selon la **figure 24**, 7 professionnels L&D sur 10 s'attendent à un impact positif au cours de l'année à venir. Les 3 autres sur 10 ne prévoient aucune influence de l'IA, tandis que le nombre de répondants qui s'attendent à un impact négatif (2 sur 301) est à nouveau négligeable.

Comment voyez-vous l'impact de l'IA sur votre propre travail en L&D au cours de la prochaine année civile ?			
Mon travail / le travail de mon équipe ne sera pas influencé par l'IA au cours de l'année prochaine.	33%	20%	29%
Mon travail / le travail de mon équipe sera influencé positivement par l'IA au cours de l'année prochaine.	66%	79%	70%
Mon travail / le travail de mon équipe sera influencé négativement par l'IA l'année prochaine.	1%	1%	1%

Figure 24

Au XVI^e siècle, nous avons été effrayés par un stimulant noir et exotique qui était arrivé en Europe occidentale via ce qui était alors l'Empire ottoman. Les gens allaient devenir tous dépendants et cette substance allait semer la mort et la désolation dans notre société. L'hystérie et la peur suscitées par ce mystérieux breuvage étaient telles que certains pays ont même décidé de l'interdire. Aujourd'hui, plusieurs siècles se sont écoulés et ce stimulant, le café, fait partie intégrante de notre culture.

L'utilisation déjà mentionnée de la technologie dans des applications standard n'est bien sûr pas étrangère à cela et il règne en effet une certaine euphorie : l'IA semble être « the next best thing ». Sur les réseaux sociaux, tout le monde crée « quelque chose » : blogs, scripts, illustrations, photos de produits, présentations, discours, musique et vidéo. Mais ce « quelque chose » n'a pas nécessairement de la valeur¹⁸. Selon Mark Payne¹⁹, si nous voulons utiliser l'IA comme un outil d'innovation, nous devons troquer le « wow » contre le « how ». Il estime en effet que toute innovation n'est pas forcément bonne.

La figure 25 représente les réponses à 5 affirmations que nous avons soumises aux professionnels L&D. Un peu plus de 3 sur 10 indiquent que l'IA a une influence sur leur propre rôle et sur la manière dont ils conseillent et soutiennent aujourd'hui leur propre organisation en matière de L&D. Quatre répondants sur 10 déclarent faire preuve de réserve et agir avec prudence en raison des risques potentiels associés à l'IA. Trois sur 10 évoquent des problèmes d'éthique et de confidentialité pour mettre en œuvre l'IA dans le domaine du L&D. Cependant, la grande majorité (86%) pense que l'IA a le potentiel de transformer le L&D en bien.

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre d'affirmations concernant l'IA. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord.

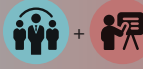
			
	Non	Neutre	Oui
L'IA a le potentiel de transformer le L&D en bien	1%	13%	86%
L'IA comporte de grands risques et nous devons agir avec prudence dans le domaine du L&D	27%	33%	40%
L'IA influence aujourd'hui mon rôle et la manière dont je conseille et aide ma propre organisation en matière de L&D	45%	24%	31%
L'IA pose actuellement trop de problèmes d'éthique et de confidentialité pour être mise en œuvre dans mon organisation	35%	35%	30%
L'IA remplacera mon rôle (ou une partie de mon rôle) à l'avenir	56%	21%	23%

Figure 25

¹⁸ Selon un article d'opinion d'iodigital.com

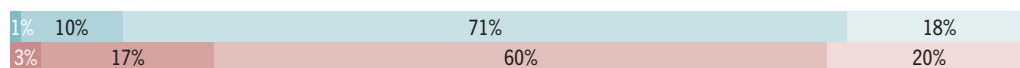
¹⁹ Mark Payne, How to kill a Unicorn

À la **figure 26** ci-dessous, les réponses aux affirmations sont ventilées et présentées séparément pour les entreprises et les prestataires.

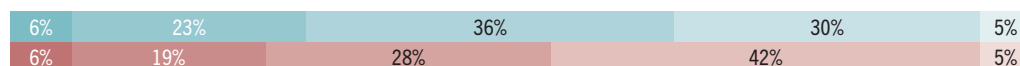


**Vous trouverez ci-dessous un certain nombre d'affirmations concernant l'IA.
Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord.**

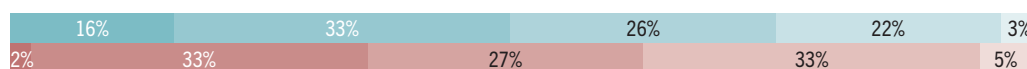
L'IA a le potentiel de transformer le L&D en bien



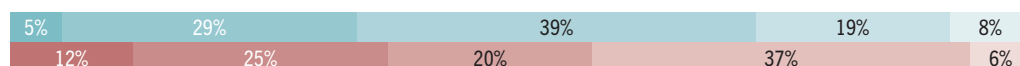
L'IA comporte de grands risques et nous devons agir avec prudence dans le domaine du L&D



L'IA influence aujourd'hui mon rôle et la manière dont je conseille et aide ma propre organisation en matière de L&D



L'IA pose actuellement trop de problèmes d'éthique et de confidentialité pour être mise en œuvre dans mon organisation



L'IA remplacera mon rôle (ou une partie de mon rôle) à l'avenir



Figure 26

La grande majorité qui, selon les figures ci-dessus, pense que l'IA a le potentiel de transformer le L&D en bien a peut-être raison. Une étude réalisée en octobre 2023²⁰, basée sur les performances de travail de 758 consultants employés dans le monde entier, donne une idée de l'impact considérable de ChatGPT sur le lieu de travail :

- › ChatGPT aide efficacement à l'amélioration des compétences, principalement des « travailleurs moins performants »²¹, dont les performances ont augmenté de pas moins de 43%.
- › L'IA a permis d'améliorer la qualité du travail de 30%.
- › L'IA a permis d'augmenter la quantité de travail de 25%.

Les chercheurs concluent de ces chiffres que nous devons axer notre stratégie d'IA sur les travailleurs moins qualifiés afin d'avoir le plus d'impact possible sur les résultats de l'entreprise. Ils estiment aussi que l'impact de l'IA entraînera une redistribution des tâches et une redéfinition fondamentale des rôles et des responsabilités au sein des organisations.

Notre enquête 2023 indique elle aussi que les professionnels L&D prévoient des changements dans leur rôle. La **figure 25** ci-dessus montre que plus de 23% d'entre eux s'attendent à ce que leur rôle (ou une partie de celui-ci) soit pris en charge par l'IA. 55% ne prévoient aucun impact sur leur rôle. L'impact le plus

20 Boston Consulting Group, Harvard Business School & Massachusetts Institute of Technology, 2023

21 Collaborateurs dont les performances sont inférieures à la moyenne

QUELS RÔLES DE L&D DEVIENNENT PLUS IMPORTANTS ? (Étude 2022)



Learning facilitator



Supporter



Business analyst



Visionair



Learning ambassador



Talent manager



Learning expert



Evaluator



Learning producer



Administrator



CES FONCTIONS DE L&D CONNAÎTSENT LE PLUS L'IMPACT DE L'IA



Learning producer

57% - 46%

Mon travail consiste à élaborer des solutions d'apprentissage et des plans de formation.



Evaluator

49% - 40%

J'évalue les solutions d'apprentissage pour améliorer l'offre.



Administrator

47% - 47%

J'organise l'aspect pratique de la formation et je gère les ressources et les contrats.



Learning expert

41% - 38%

On me qualifie d'expert en apprentissage : je recueille de nouvelles idées et tendances en matière de L&D.



Learning facilitator

30% - 23%

J'aide à intégrer l'apprentissage sur le lieu de travail.



Learning ambassador

21% - 18%

En tant qu'ambassadeur de l'apprentissage, je promeus le L&D et je démontre que les solutions d'apprentissage sont efficaces.



Business analyst

17% - 22%

Mon travail consiste à consulter 'le Business' afin d'identifier les besoins d'apprentissage.



Visionair

15% - 17%

En tant que visionnaire, je définis la stratégie et la vision L&D.



Supporter

13% - 12%

Je conseille et j'accompagne les managers dans le développement de leurs collaborateurs.



Talent manager

11% - 21%

Mon travail consiste à élaborer, mettre en œuvre et promouvoir une stratégie de 'Talent Management'.

Figure 27

important devrait concerner les rôles suivants : learning producer (développement de solutions d'apprentissage et élaboration d'un plan de formation), evaluator (évaluation des solutions d'apprentissage afin d'améliorer l'offre), administrator et learning expert (collecte de nouvelles idées et tendances en matière de L&D). Ces rôles font partie d'un mémoire de master et ont été définis en 2018 en collaboration avec l'Université d'Anvers.

Il ressort de la **figure 27** que les rôles dont on estimait en 2022 qu'ils seraient « plus importants qu'aujourd'hui » sont considérés comme « moins sensibles à l'IA » en 2023.

4. PARTICIPATION AUX FORMATIONS ET CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

En 2022, nous avons déjà abordé, dans cette enquête, la différence entre une « Culture of Learning » (culture incitant à la formation) et une « Learning Culture » (culture de l'apprentissage).



Selon Nigel Paine²², de nombreuses personnes commettent l'erreur de penser qu'une culture de l'apprentissage est synonyme de « beaucoup d'individus qui apprennent beaucoup ». Il ne s'agit cependant pas, d'après lui, d'une « culture de l'apprentissage » mais d'une « culture incitant à la formation ». Il fait une distinction fondamentale entre les deux. Dans une véritable culture de l'apprentissage, ce dernier est utilisé pour résoudre des problèmes organisationnels : les individus rassemblent des connaissances, les partagent dans leur environnement (de travail) et, sur cette base, des décisions et des mesures d'amélioration sont prises. N. Paine parle d'organisations, mais la société doit elle aussi être capable d'aller au-delà de l'apprentissage proprement dit. Notre propre **figure 28** montre que la participation aux formations peut ainsi être considérée comme une base solide sur laquelle construire une culture de l'apprentissage.



Michelle Parry-Slater²³ l'exprime ainsi dans le magazine *Leren & Ontwikkelen* : « A true learning culture is embedded in 'how we do things around here' in organisations, as a regular, habitual, everyday activity. »²⁴

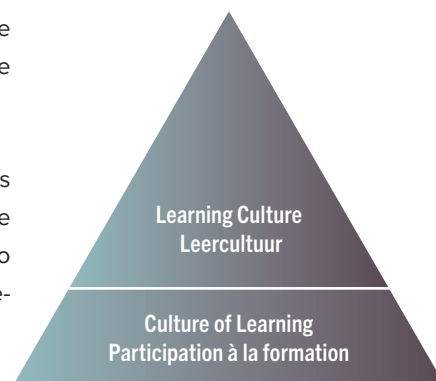


Figure 28

L'amélioration du taux de participation aux formations et le renforcement de la culture de l'apprentissage nécessitent un travail simultané aux niveaux de l'individu, de l'organisation et des pouvoirs publics. C'est la conclusion à laquelle ont abouti plusieurs experts du marché du travail mandatés par les autorités flamandes en 2021.²⁵ C'est pourquoi nous avons posé des questions sur ce triptyque dans notre enquête.

²² Nigel Paine, L&D Talks 2022

²³ Michelle Parry-Slater, L&D Talks 2023

²⁴ Scannez le code QR pour lire l'interview « The Journey to a Thriving Learning Culture: Make better cake » dans le magazine *Leren & Ontwikkelen* du 10/06/23.

²⁵ Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten, 2021 (Vers une offensive en matière de formation et de carrière. Deuxième avis experts du marché du travail, 2021)

1. Au niveau individuel, la stimulation d'un « growth mindset » doit jouer un rôle important²⁶. « Mindset » pourrait être traduit tout simplement par « conviction ». Cette conviction individuelle de l'importance du développement des compétences figure, tant pour les professionnels internes que pour les professionnels externes, parmi les mesures prioritaires pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage. Près de 6 répondants sur 10 l'ont cochée à la **figure 29**.

Quelles sont les principales mesures pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage dans les organisations ?				
	2022	2023	2022	2023
Investir dans les supérieurs hiérarchiques afin qu'ils incitent leurs collaborateurs à se former	63%	61%	50%	64%
Faire en sorte que l'organisation stimule un "growth mindset"	58%	55%	52%	58%
Assurer une offre de formation étendue incluant des formations formelles, informelles et sociales	44%	37%	44%	36%
Utiliser le L&D comme un instrument pour renforcer la carrière du collaborateur	42%	41%	36%	29%
Utiliser le L&D pour améliorer les performances individuelles d'un collaborateur	39%	34%	35%	32%
Assurer le suivi avant et après la formation, par ex. évaluation et mesure de la mise en application des apprentissages	24%	33%	24%	28%
Avoir la possibilité d'imputer le L&D sur le plan comptable comme un investissement qui peut être amorti plutôt que comme un coût	11%	11%	29%	17%
Accorder à chaque collaborateur le droit de suivre 5 jours de formation	11%	16%	16%	24%
Donner à chaque collaborateur la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de ses compétences	9%	19%	13%	22%

Figure 29

La conviction ou la motivation qui pousse les collaborateurs à suivre une formation est entièrement individuelle. La **figure 30** montre que les motivations des travailleurs pour suivre des formations sont liées tant à leur emploi actuel qu'à leur future carrière. Les travailleurs plus jeunes (20-54 ans) avancent plus souvent des motivations liées à leur future carrière que les travailleurs plus âgés (55-65 ans).

26 Voir onderzoek.stimulearning.be 2022



Motivation du travailleur à suivre des formations

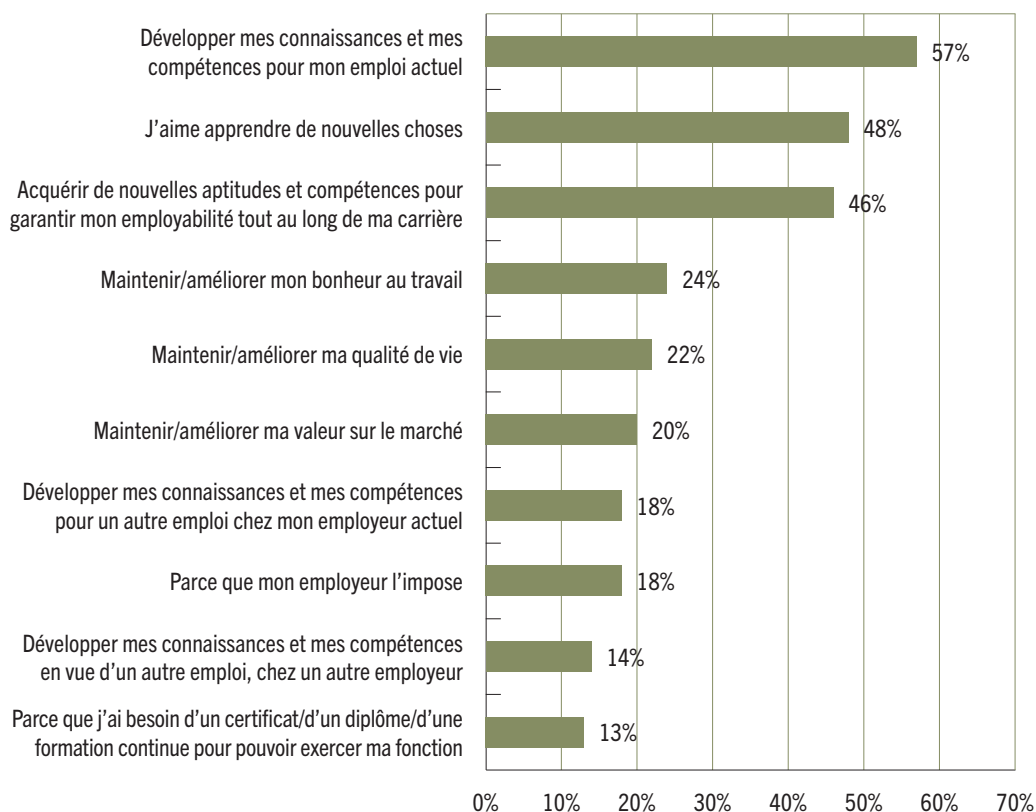


Figure 30



“Les travailleurs voient d’autres motivations que le développement personnel comme raison pour les employeurs d’investir dans le L&D.”



Les travailleurs estiment que les employeurs investissent dans le L&D pour d'autres raisons que le développement personnel. À la **figure 31**, ils indiquent que leurs employeurs investissent principalement dans des formations pour améliorer la qualité, les performances et la productivité. Le bien-être et le bonheur au travail des travailleurs semblent peser moins lourd dans les motivations incitant les employeurs à proposer des formations.



Raisons poussant l'entreprise à investir dans des formations selon les travailleurs

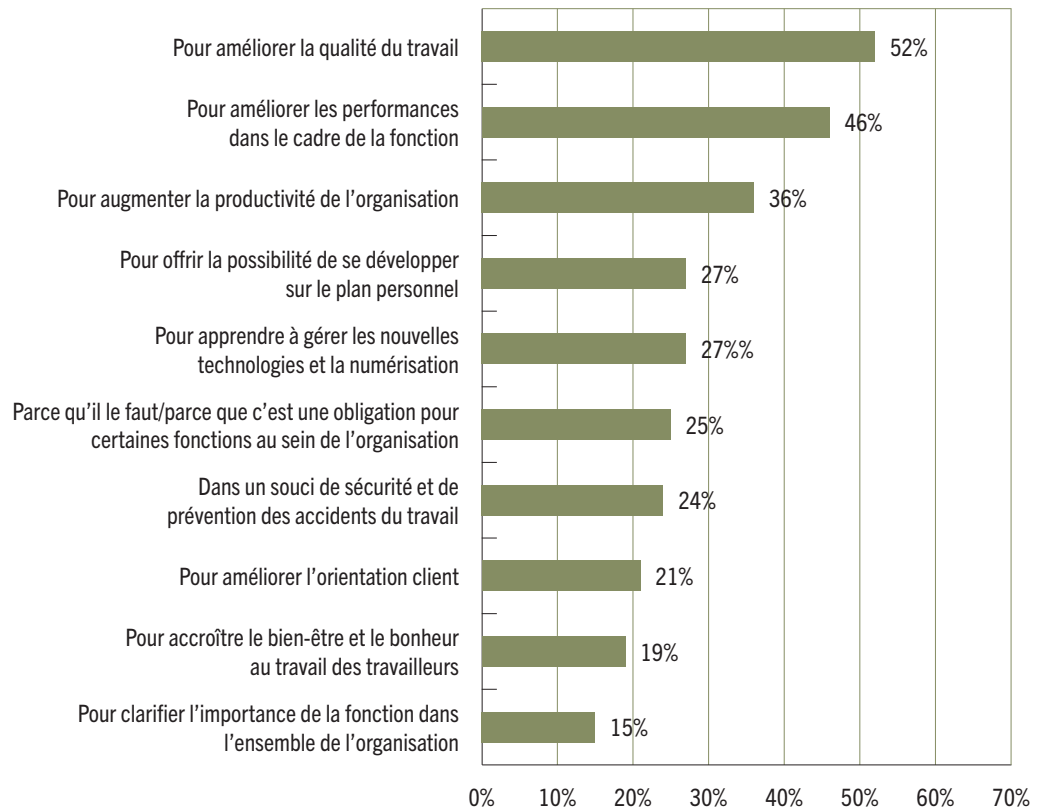


Figure 31

2. La **figure 31** ci-dessus permet également de tirer des conclusions au niveau de l'organisation. Après le coronavirus, l'apprentissage s'inscrit aujourd'hui de plus en plus dans le flux du travail. Travailler, c'est apprendre et apprendre, c'est travailler. Et c'est une bonne chose, car supposons que ce ne soit pas le cas :

« Considérer l'apprentissage comme quelque chose de distinct, de différent du travail, et qui ne résout donc pas immédiatement les problèmes liés au travail, diminue la motivation des travailleurs pour tout ce qui a trait à l'apprentissage. Lorsque l'on sait que ce qui est appris dans les environnements de travail externes ne sera probablement que peu, voire pas, appliqué, et ne permettra donc pas d'améliorer les performances individuelles et organisationnelles, l'apprentissage ne peut pas être populaire. Ni auprès des individus, ni auprès de leur employeur.

Hélas, de nombreuses organisations continuent à retirer des personnes du flux de travail pour « apprendre » des choses qui ne sont pas directement pertinentes, et n'accordent pas le temps nécessaire aux travailleurs pour mettre en pratique ce qu'ils ont appris. Ce sont les professionnels L&D qui commettent encore l'erreur de faire passer le contenu de la formation au premier plan, donnant ainsi l'impression que l'apprentissage n'est pas pertinent pour le travail. Malheureusement, cela conduit à une moindre implication des collaborateurs dans l'apprentissage, car les gens

n'aiment tout simplement pas être submergés de choses qui ne leur semblent pas immédiatement utiles et qui perturbent leur travail quotidien. Et pourtant, avec les meilleures intentions du monde, les équipes L&D se hâtent de créer plus de contenu, également sous l'influence d'outils L&D et de bibliothèques qui sont, au demeurant, très intelligents. »²⁷

Selon une enquête menée par SD Worx en 2023²⁸, les travailleurs belges souhaitent eux aussi appliquer la théorie immédiatement dans la pratique (75%) et préfèrent se former pendant le travail proprement dit (62%).



Préférences des travailleurs belges en matière de type de formation

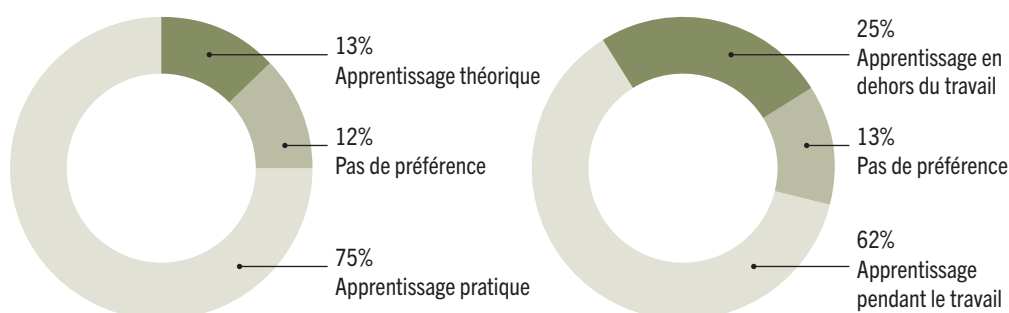


Figure 32 - Source : SD Worx

Notre propre enquête auprès des travailleurs montre qu'au cours de l'année écoulée, un plus grand nombre d'entre eux a principalement suivi des formations formelles. En moyenne, il s'agit de 2,7 formations. La **figure 33** indique que 59% ont suivi uniquement des formations formelles et que 27% les ont combinées avec des formations informelles. Ce sont les travailleurs qui ont suivi le plus de formations qui ont combiné les deux.



Quel type de formation les travailleurs ont-ils suivi ?

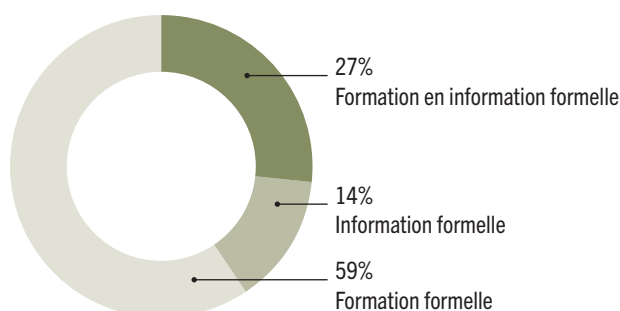


Figure 33

Étant donné que la **figure 33** ci-dessus concerne uniquement les 54% de travailleurs ayant suivi une formation au cours de l'année écoulée, le pourcentage de collaborateurs qui ont suivi une formation formelle n'est pas de $59\% + 27\% = 86\%$ comme le graphique pourrait le suggérer, mais seulement de $54\% \times 86\% = 47\%$. Le même calcul ($54\% \times 41\%$) nous indique que 22% des travailleurs ont suivi des formations informelles. Celles-ci consistent principalement en l'apprentissage via les collègues, l'auto-apprentissage et des recherches en ligne.

²⁷ Nelson Sivalingam, 2023, traduit librement

²⁸ Enquête annuelle internationale sur les travailleurs, SD Worx, 2023

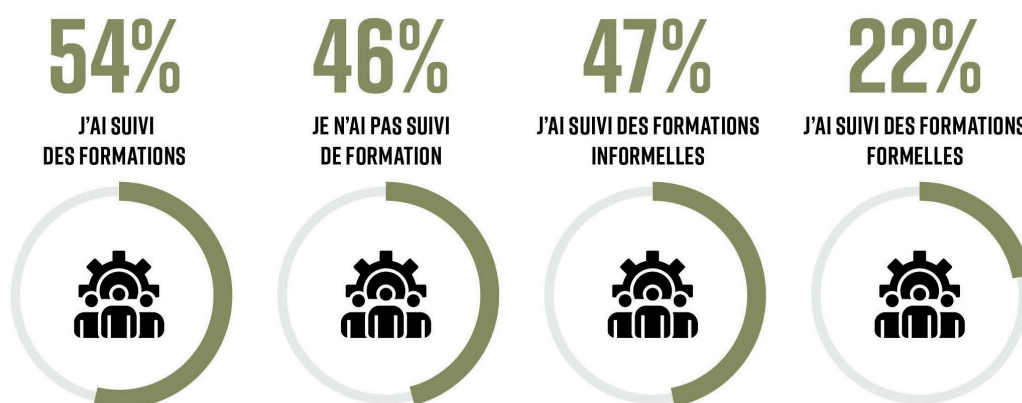


Figure 34

Selon la **figure 35**, les formations formelles ont été dispensées tant par des professionnels internes (42%) que par des professionnels externes (38%), dans 51% des cas au sein de l'entreprise et dans 30% des cas à l'extérieur. Près de 48% des répondants indiquent que l'employeur a pris seul l'initiative de la formation. Seulement 23%, que nous pouvons qualifier de *self-directed learners*, déclarent avoir pris l'initiative eux-mêmes. En 2019, les collaborateurs se considéraient comme les initiateurs des actions d'apprentissage dans 35% des cas.

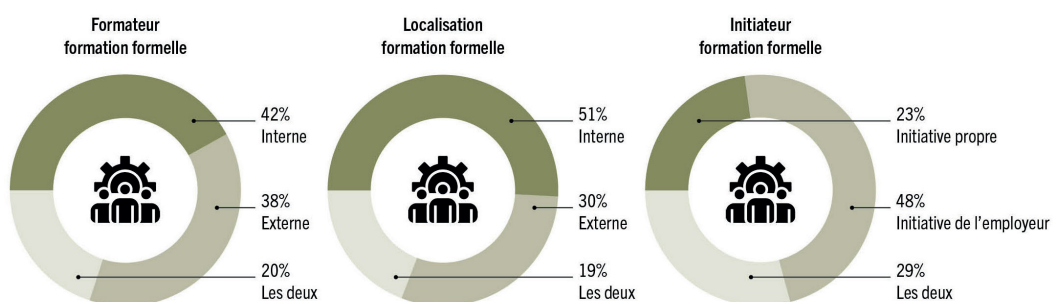


Figure 35

Il ressort également de notre enquête qu'en général, la durée des formations et l'investissement sont supérieurs lorsque l'initiative émane de l'employeur plutôt que du travailleur lui-même. Les formations ont en outre davantage eu lieu pendant les heures de travail lorsqu'elles étaient initiées par l'employeur.

Lorsque les collaborateurs se forment au travail ou pour le travail, le rôle de leurs managers s'avère crucial. En 2019²⁹, nous avons déjà indiqué que dans 9 organisations sur 10, les supérieurs hiérarchiques étaient impliqués dans le processus de formation et de développement des compétences de leurs collaborateurs et qu'ils se classaient en deuxième position en tant qu'initiateurs des activités d'apprentissage. À l'époque, nous avons déjà évoqué le rôle de « leaders as teachers » ou de « learning concierges », ouverts aux questions des collaborateurs en matière de L&D et montrant le bon exemple. De cette manière, les organisations contribuent également au « growth mindset » évoqué précédemment.

À la **figure 36**, 62% des répondants indiquent qu'au sein des organisations, les supérieurs hiérarchiques ont un rôle crucial à jouer pour inciter les collaborateurs à se former. L'implication du manager dans l'apprentissage encourage le collaborateur à s'impliquer lui aussi. Tout comme en 2019, les prestataires et les professionnels internes sont d'accord sur ce point.

29 Voir onderzoek.stimulearning.be, 2019



Une liste de mesures possibles pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage au sein de votre organisation.

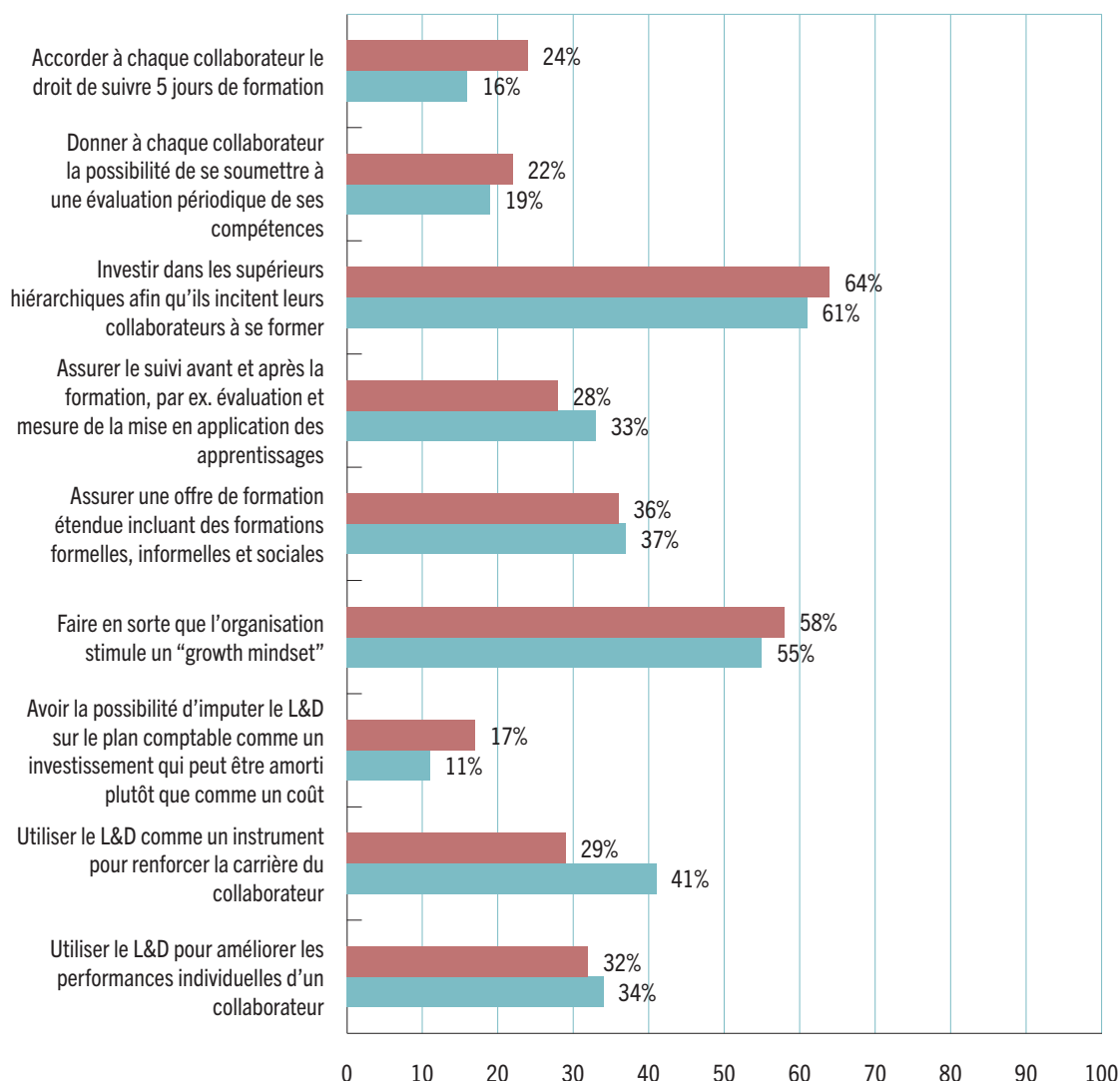


Figure 36

Stimuler un « growth mindset » et investir dans les supérieurs hiérarchiques s'avèrent être les deux mesures les plus importantes pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage dans les organisations, suivies de loin par un certain nombre d'autres mesures. Ainsi, assurer une offre de formation étendue incluant des formations formelles, informelles et sociales (37%) est également une stratégie intéressante, car sans offre, les besoins en matière d'apprentissage ne peuvent évidemment pas être satisfaits. En ce sens, la [figure 28](#) constitue une base intéressante pour parler de l'apprentissage et de la culture de l'apprentissage. Utiliser le L&D pour renforcer la carrière du collaborateur est la quatrième mesure préconisée pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage. À la [figure 49](#)³⁰, un peu moins de la moitié des professionnels L&D internes indiquent aussi que les formations s'inscrivent dans le plan de carrière des collaborateurs.

3. En ce qui concerne les pouvoirs publics, selon la [figure 37](#), l'on attend principalement qu'ils stimulent la demande de formations des organisations et/ou des individus (51%), qu'ils permettent davantage à l'individu de gérer lui-même sa carrière (46%), qu'ils contribuent, sur la base des données disponibles, à

mieux appréhender l'évolution future des compétences, des emplois et des secteurs (46%) et, enfin, qu'ils facilitent la cocréation. Toutes ces indications peuvent être utilisées par la suite pour orienter le développement d'une offre L&D adaptée.



Vous trouverez ci-dessous une liste de mesures possibles pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage au sein de votre organisation. Les mesures qui vous semblent les plus importantes.

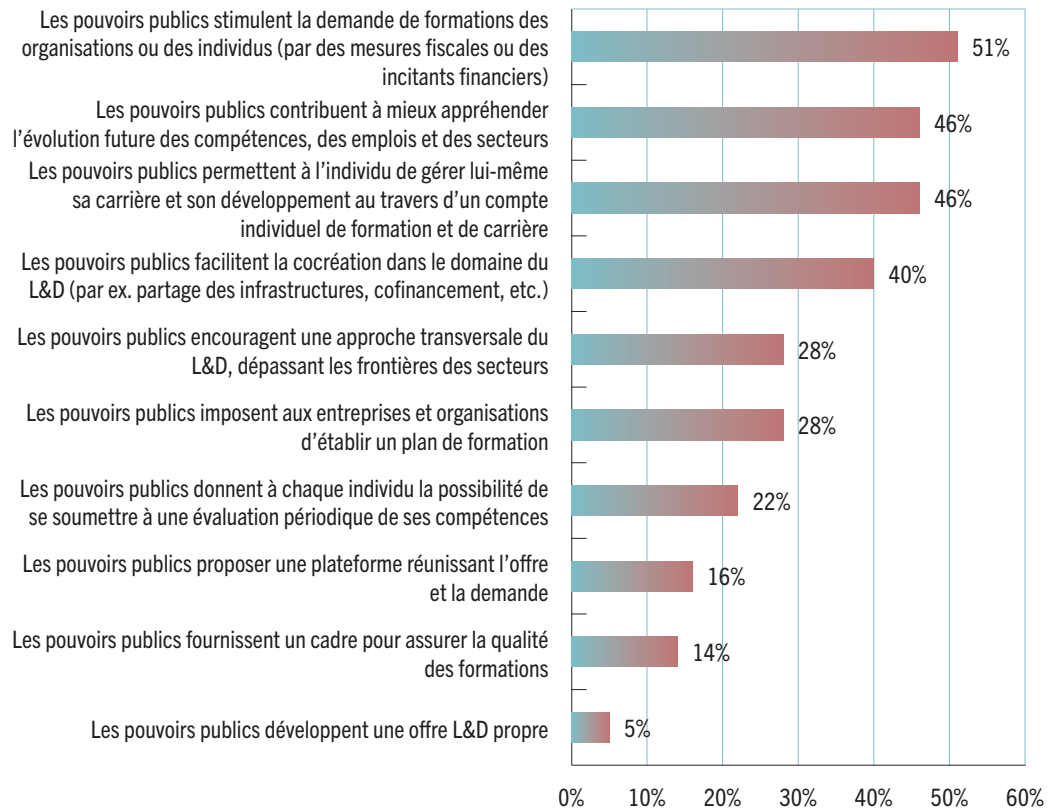


Figure 37



“Investir dans l'état d'esprit de croissance et investir dans les cadres semblent être les deux mesures les plus importantes pour accroître la participation à la formation et la culture de l'apprentissage au sein des organisations”



Il ressort de la **figure 38** que les professionnels L&D internes et externes ont une vision différente du rôle des pouvoirs publics. La demande de cocréation dans le domaine du L&D, par exemple par le partage d'infrastructures et le cofinancement, résonne plus fort au sein des équipes L&D internes, tandis que les prestataires sont plus de deux fois plus nombreux à penser qu'il serait utile que les pouvoirs publics imposent aux organisations d'établir un plan de formation. Pouvons-nous nous demander si les prestataires L&D estiment qu'une approche structurelle de la formation fait défaut chez leurs clients ou si leur demande d'imposer un plan de formation ne serait pas plutôt opportuniste ?

Les pouvoirs publics peuvent faciliter le L&D par de nombreux moyens. Les mesures qui vous semblent les plus importantes.				
	2022	2023	2022	2023
Les pouvoirs publics contribuent à mieux appréhender l'évolution future des compétences, des emplois et des secteurs	42%	49%	49%	38%
Les pouvoirs publics stimulent la demande de formations des organisations ou des individus (par des mesures fiscales ou des incitants financiers)	49%	46%	59%	62%
Les pouvoirs publics facilitent la cocréation dans le domaine du L&D (par ex. partage des infrastructures, cofinancement, etc.)	44%	46%	25%	28%
Les pouvoirs publics permettent à l'individu de gérer lui-même sa carrière et son développement au travers d'un compte individuel de formation et de carrière	50%	43%	61%	52%
Les pouvoirs publics encouragent une approche transversale du L&D, dépassant les frontières des secteurs	33%	29%	25%	26%
Les pouvoirs publics donnent à chaque individu la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de ses compétences	26%	22%	25%	22%
Les pouvoirs publics imposent aux entreprises et organisations d'établir un plan de formation	-	20%	-	44%
Les pouvoirs publics Proposer une plateforme réunissant l'offre et la demande	18%	16%	14%	16%
Les pouvoirs publics fournissent un cadre pour assurer la qualité des formations	18%	16%	23%	9%
Les pouvoirs publics développent une offre L&D propre	9%	8%	6%	1%

Figure 38

5. LE DEAL POUR L'EMPLOI OFFRE DES OPPORTUNITÉS, MAIS DES DOUTES SUBSISTENT QUANT À SON IMPACT

La moitié des professionnels L&D internes et externes considèrent le deal pour l'emploi³¹ comme une opportunité pour le L&D au sein de leur propre organisation et des organisations pour lesquelles ils travaillent en tant que prestataires. Les professionnels L&D des entreprises (20%) sont nettement plus nombreux à ne pas être d'accord avec cette affirmation que les professionnels L&D externes (10%).

31 Avec le deal pour l'emploi, le gouvernement souhaite mettre davantage de personnes au travail et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les personnes qui travaillent, 2022.

Vous remarquerez à la **figure 39** que les professionnels L&D doutent de l'impact du deal pour l'emploi sur la formation. Si de nombreux répondants estiment qu'il aura un impact sur la participation à la formation, ils sont moins certains qu'il ait une influence positive sur la culture de l'apprentissage.³² En tant qu'experts du changement, les professionnels L&D savent apparemment très bien qu'on ne peut pas changer une « culture » simplement avec un « deal ». Nous constatons une grande dispersion des réponses et beaucoup de scepticisme, en particulier dans les organisations, où 38% des répondants déclarent ne pas être d'accord, contre 21% pour les prestataires.

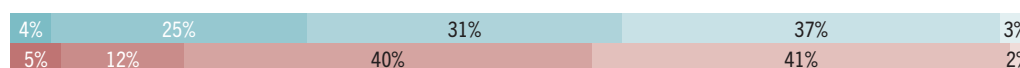


Êtes-vous d'accord avec ces affirmations ?

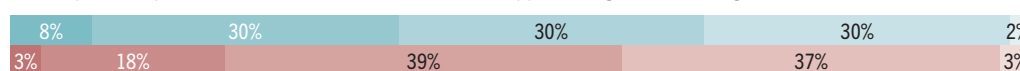
Le deal pour l'emploi est une opportunité pour le L&D au sein des organisations.



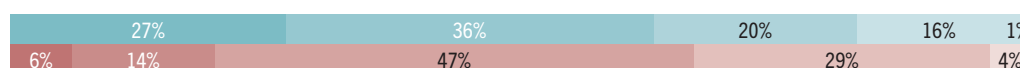
Le deal pour l'emploi contribuera à augmenter le taux de participation à la formation dans mon organisation.



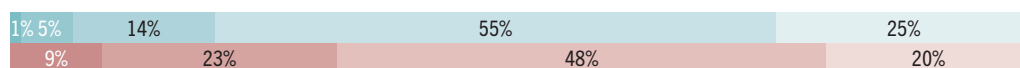
Le deal pour l'emploi contribuera à renforcer la culture de l'apprentissage dans mon organisation.



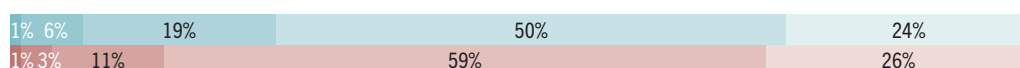
Le deal pour l'emploi a été l'élément déclencheur de l'élaboration d'un plan de formation.



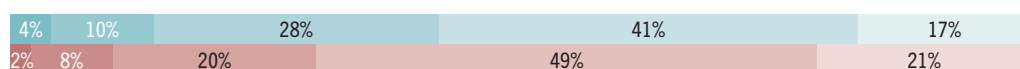
L'élaboration d'un plan de formation a été utile à mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille.



Le droit individuel à 5 jours de formation pour chaque travailleur est une bonne chose pour le travailleur.



Le droit individuel à 5 jours de formation pour chaque travailleur est une bonne chose pour l'employeur.



Le droit individuel à 5 jours de formation pour chaque travailleur est une bonne chose pour les fournisseurs de solutions L&D.

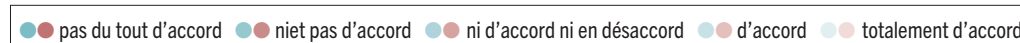
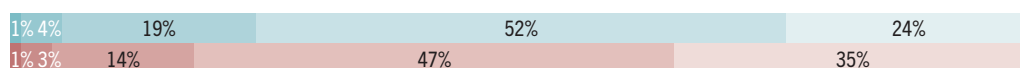


Figure 39

À la figure ci-dessus **figure 39**, 8 professionnels L&D internes sur 10 estiment qu'il est utile d'élaborer d'un plan de formation, mais moins d'1 sur 5 est d'accord avec le fait que le deal pour l'emploi a été le déclencheur de l'élaboration d'un tel plan. Cela pourrait-il signifier que, d'une manière ou d'une autre, les

32 Voir également la conclusion 4

organisations sont tout de même relativement matures en matière de L&D ? Depuis 2021, nous n'avons plus interrogé les répondants concernant la maturité des organisations, car nous avons constaté qu'elle n'évoluait pas au fil des ans. Il pourrait être intéressant d'inclure à nouveau la **figure 40** ci-dessous dans les questionnaires en 2024. Nous pourrions ainsi évaluer l'impact du deal pour l'emploi...

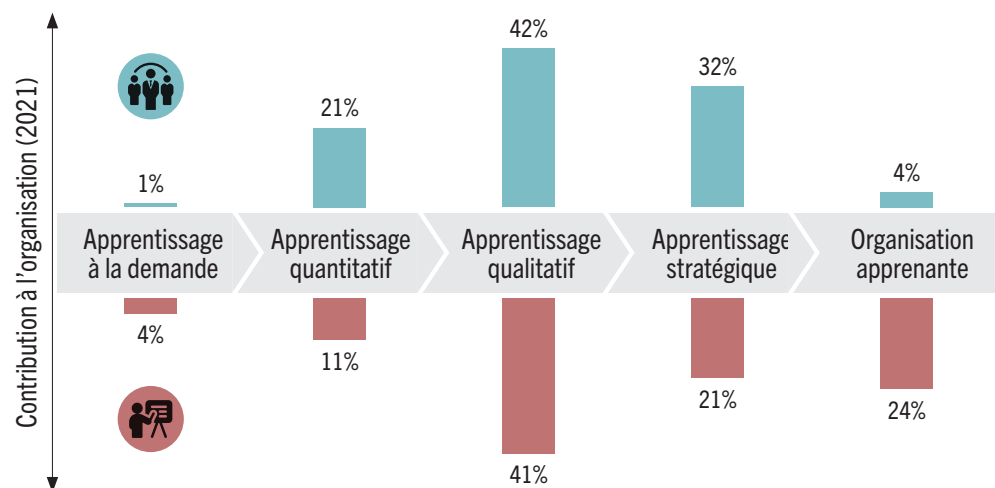


Figure 40

- Apprentissage à la demande** : Le L&D est principalement considéré comme un dispensateur de formations. Les formations sont organisées sur une base ad hoc, à la demande. Personne n'est spécifiquement chargé de cette matière. Pratiquement aucun lien n'est établi entre les besoins de formation et la stratégie de l'organisation.
- Apprentissage quantitatif** : Le L&D est organisé et structuré au sein de l'organisation. Au moins une personne est chargée de s'en occuper. Le L&D est avant tout considéré sous l'angle de l'activité de formation et vise principalement à permettre aux collaborateurs d'exercer correctement leur fonction. Pratiquement aucun lien n'est établi entre les besoins de formation et les objectifs et la stratégie de l'organisation.
- Apprentissage qualitatif** : L'effet de la formation et le lien avec les objectifs de l'organisation sont importants. Par conséquent, la formation est vue comme un travail sur mesure et des moyens sont affectés pour accompagner le développement des collaborateurs. Le L&D contribue principalement à la qualité actuelle des produits et services.
- Apprentissage stratégique** : Le L&D fait partie intégrante de la politique stratégique de formation. Il est mis en œuvre lors de chaque changement au sein de l'organisation. Le L&D est axé sur des processus d'apprentissage collectif. Il vise l'amélioration continue des produits et services.
- Organisation apprenante** : Le L&D est synonyme de création de connaissances : les collaborateurs se contactent activement pour partager et créer des connaissances sur la base de problèmes urgents et de questions stimulantes. L'organisation se caractérise par une culture dans laquelle chacun est animé par sa propre passion et par l'ambition de se développer et de développer l'organisation en permanence.

Pour les prestataires, l'obligation d'élaborer un plan de formation présente de nombreux avantages. 1 sur 3 déclare que le deal pour l'emploi a incité ses clients à en établir un, et 7 sur 10 affirment que ce plan constitue un instrument utile pour ces mêmes clients.

Il est intéressant de noter qu'il existe un consensus assez large au sein de la communauté L&D sur le fait que le droit individuel à 5 jours de formation est une bonne chose pour le travailleur lui-même, mais aussi pour l'employeur et les prestataires de services. Cela correspond également à l'objectif 4 « éducation

de qualité »³³ des ODD³⁴ de l'ONU. Bien sûr, le fait que la communauté L&D se montre favorable à cette mesure est aussi lié à l'opportunité de donner au L&D une place plus importante au sein de l'organisation propre ou de celle du donneur d'ordre. Nous attendons donc avec impatience (l'enquête de) l'année 2024 pour voir comment ce droit à 5 jours de formation sera mis en œuvre dans la pratique, d'autant plus que nous avons appris que 46% des travailleurs n'ont pas suivi de formation en 2023, et qu'on est donc loin de l'objectif de 5 jours.³⁵

Un droit n'est en effet pas contraignant. Selon une étude réalisée par SD Worx en 2023, un travailleur belge sur trois (34%) déclare ne pas avoir besoin de formation. Il s'avère que nous ne sommes pas une exception en Europe. Près d'un travailleur sur trois (29%) a besoin de 3 à 5 jours de formation par an. Un quart (27%) aimerait bénéficier de plus de six jours par an.



Combien de jours de formation par an préférez-vous ?

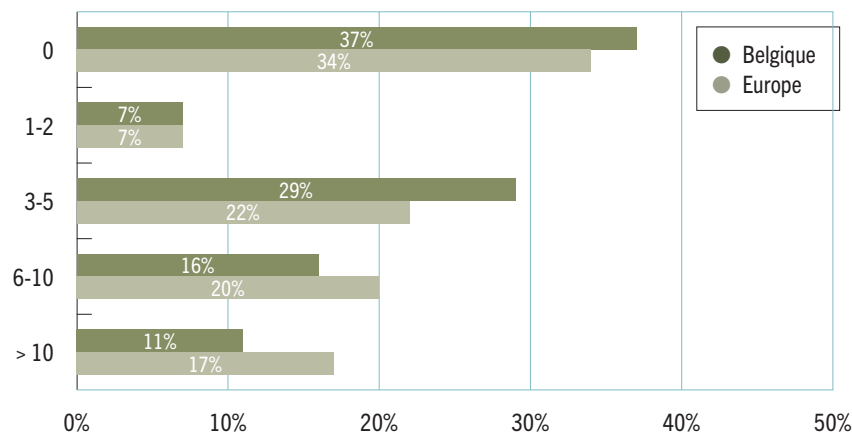


Figure 41 - Source : SD Worx

Si nous devons convaincre les travailleurs d'utiliser leur « droit à la formation », nous devons au moins nous assurer qu'ils sont satisfaits de l'offre d'apprentissage, ce qui est le cas selon la **figure 42** : la moitié des travailleurs sont satisfaits de l'offre de formation au travail, tandis que seul 1 sur 5 est insatisfait.

Satisfaction quant à l'offre de formation



Figure 42

33 ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

34 Objectifs de développement durable ou objectifs mondiaux, 2015. Voir également la conclusion 7

35 Voir la conclusion 4

À la figure 43, les travailleurs donnent également les raisons de cette insatisfaction. 1 sur 5 indique que l'encouragement à participer, l'offre pendant les heures de travail et la qualité des formations sont des points de l'offre L&D à améliorer au sein de son organisation. 23% déclarent qu'il n'y a pas de points à améliorer dans leur organisation et sont donc très satisfaits.



Points à améliorer dans l'organisation

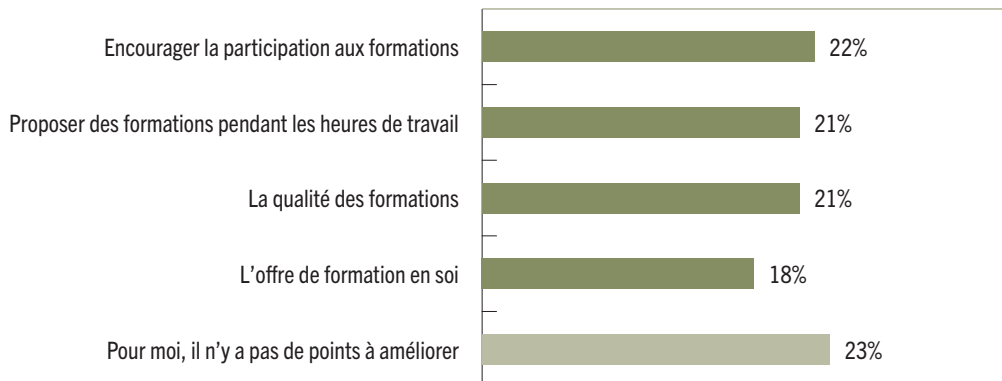


Figure 43



“Nous attendons avec impatience l'année 2024 pour voir comment le droit à 5 jours de formation sera mis en œuvre dans la pratique, d'autant plus que nous avons appris que 46% des travailleurs n'ont suivi aucune formation en 2023, et encore moins 5 jours.”



À la **figure 44**, les travailleurs déclarent qu'ils suivraient davantage de formations si les employeurs leur accordaient plus de temps pendant les heures de travail, leur proposaient une plateforme donnant un aperçu des formations ou leur allouaient un budget plus important. Les 25-54 ans, en particulier, souhaitent plus de temps pendant les heures de travail et les 20-24 ans, en dehors des heures de travail.



Je suivrais plus de formations si ...

... si j'avais plus de temps pendant les heures de travail



S'il existait une plateforme où je pourrais facilement retrouver les formations qui me conviennent



... si mon employeur m'allouait un budget plus important à cet effet



... si je pouvais bénéficier d'interventions des pouvoirs publics plus importantes



... si j'avais plus de temps en dehors des heures de travail



... si j'avais un meilleur aperçu de ce dont j'ai besoin dans le cadre de ma carrière



... si j'avais un meilleur aperçu des compétences dont j'ai besoin dans le cadre de mon travail



... si j'avais un budget personnel (privé) plus important à cet effet



Figure 44

CULTURE DE L'APPRENTISSAGE ET ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE : UN CHANTIER EN COURS

Bien que 73% des professionnels L&D estiment qu'il existe suffisamment d'opportunités d'apprentissage au sein de l'organisation, seule la moitié des répondants pense, à la [figure 45](#), qu'une attention suffisante est accordée à la motivation³⁶ des collaborateurs à se former et qu'une politique active est menée afin de faire participer tous les collaborateurs à la formation.

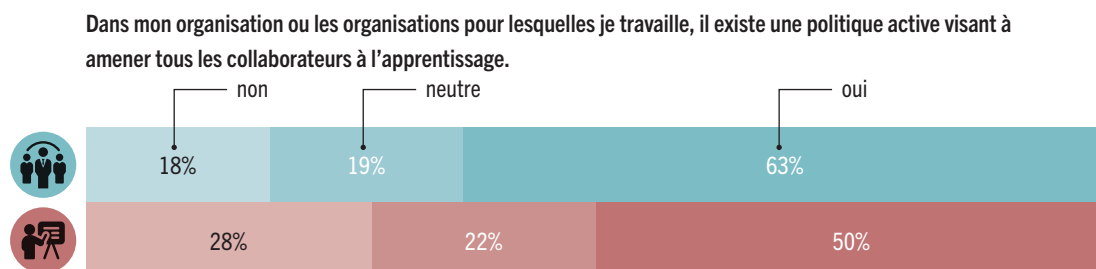


Figure 45

Même si l'on estime, à la conclusion 4, que les supérieurs hiérarchiques ont un rôle crucial à jouer pour inciter les collaborateurs à se former et à développer leurs compétences, à peine 4 répondants sur 10 s'accordent à dire que les managers sont une source d'inspiration suffisante à cet égard.

Dans mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille ...	 + 		
	Non	Neutre	Oui
... mes collègues et moi-même pouvons facilement demander de l'aide.	6%	14%	80%
... les connaissances sont rassemblées et partagées.	11%	16%	73%
... il y a suffisamment d'opportunités d'apprendre.	12%	14%	73%
... on est ouverte à la résolution de problèmes par de nouvelles approches.	10%	21%	70%
... on accorde de l'attention à la motivation.	22%	27%	51%
... l'apprentissage se fait directement auprès des collaborateurs plutôt qu'auprès de tiers externes.	11%	40%	50%
... les managers sont une source d'inspiration pour le développement personnel.	25%	35%	40%
... les gens admettent volontiers qu'ils commettent des erreurs.	32%	35%	33%

Figure 46

36 Voir également la figure FF

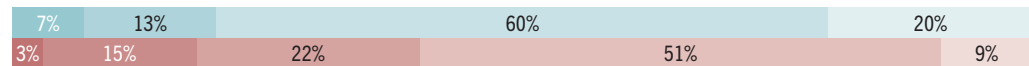


Dans mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille ...

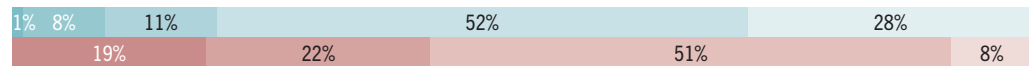
... mes collègues et moi-même pouvons facilement demander de l'aide.



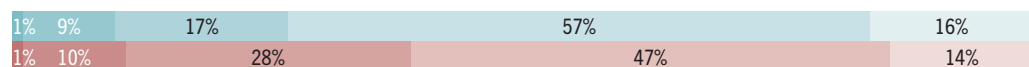
... les connaissances sont rassemblées et partagées.



... il y a suffisamment d'opportunités d'apprendre.



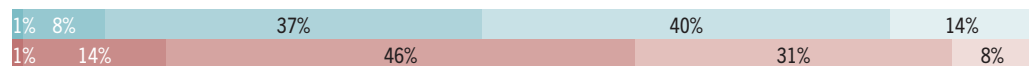
... on est ouverte à la résolution de problèmes par de nouvelles approches.



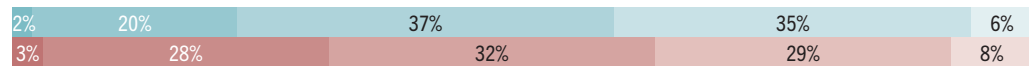
... on accorde de l'attention à la motivation.



... l'apprentissage se fait directement auprès des collaborateurs plutôt qu'auprès de tiers externes.



... les managers sont une source d'inspiration pour le développement personnel.



... les gens admettent volontiers qu'ils commettent des erreurs.



Figure 47

Les possibilités d'obtenir le soutien nécessaire au sein des organisations (61% + 28% = 89%), de rassembler et de partager des connaissances (60% + 20% = 80%) et de résoudre des problèmes par de nouvelles approches (57% + 16% = 73%) recueillent une adhésion relativement large chez les professionnels L&D internes. Ces chiffres élevés signifient purement et simplement qu'ils s'attribuent une forte culture de l'apprentissage. Les prestataires estiment qu'il reste encore beaucoup à faire et ne sont plutôt « ni d'accord, ni pas d'accord ».

Seuls 8 à 14% des répondants indiquent que l'apprentissage peut « tout à fait » se faire directement auprès des collaborateurs plutôt qu'auprès de tiers externes. Dans les organisations dotées d'une véritable culture de l'apprentissage, nous supposons que ce chiffre est plus élevé, bien que le 1% de répondants « pas du tout d'accord » plaide là encore en faveur d'une culture de l'apprentissage forte. L'apprentissage ne « s'externalise » pas comme ça.

Ce qui est frappant dans l'ensemble de la **figure 48**, c'est que les spécialistes internes du L&D sont beaucoup plus optimistes que les prestataires L&D externes sur presque tous les points.



Figure 48

7. LE L&D EN TANT QUE CATALYSEUR DU S DES CRITÈRES ESG

L'apprentissage doit rendre les gens meilleurs et plus forts, y compris les plus faibles de notre société. Cependant, le panel d'experts mentionné à la conclusion 4 cite à plusieurs reprises l'effet Matthieu, qui joue un rôle dans la formation. Selon eux, l'apprentissage et les possibilités d'apprentissage (leur répartition) ne s'avèrent pas si démocratiques. Dans les premières pages de ce rapport d'enquête, nous avons déjà indiqué que les hommes, les employés, les travailleurs plus jeunes, les collaborateurs à temps plein et les collaborateurs de grandes entreprises suivaient davantage de formations.³⁷

Lors de l'édition 2023 du Festival of Work à Londres³⁸, les critères ESG³⁹ étaient, non sans raison, l'un des trois thèmes importants, si pas le plus important, du salon. Cela nous a donné l'idée d'interroger la communauté L&D belge à ce sujet. C'est donc la première fois que notre enquête comporte des questions sur le caractère durable, inclusif et socialement responsable du L&D.



Figure 49

À la figure 50, plus de 2 professionnels L&D sur 10 déclarent que tous les collaborateurs n'ont pas un accès égal à l'offre et aux installations de formation. Jusqu'à la moitié des répondants indiquent même que les formations ne sont pas ouvertes aux collaborateurs extérieurs à l'organisation, même s'ils contribuent aux résultats de l'entreprise.⁴⁰ Le fait que jusqu'à 50% des travailleurs soient ainsi privés d'opportunités d'apprentissage constitue un point d'attention majeur pour toute personne impliquée dans l'apprentissage tout au long de la vie. C'est d'autant plus important que la proportion de « contingent workforce »⁴¹ s'accroît d'année en année. Selon notre enquête, ces personnes doivent compter en grande partie sur elles-mêmes pour leur développement professionnel. Cependant, nous avons appris dans la conclusion 4 que seul 1 collaborateur sur 4 prend l'initiative de se former par lui-même. L'on peut affirmer sans risque que les employeurs laissent de côté de nombreuses occasions d'identifier des talents au sein de leur organisation, ce qui n'est pas négligeable en ces temps de pénurie de main-d'œuvre.

³⁷ Voir la conclusion 1

³⁸ Chaque année, nous envoyons une délégation à ce congrès organisé par le CIPD

³⁹ Les critères ESG sont des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Il s'agit d'un concept permettant d'évaluer l'impact social et la durabilité des entreprises et organisations. Il est comparable à la RSE, mais à un niveau plus international. Les critères ESG ont un lien avec les ODD évoqués dans la conclusion 2.

⁴⁰ Par exemple, les travailleurs intérimaires, les freelances...

⁴¹ Aux États-Unis, 35% de tous les travailleurs appartenaient à ce groupe en 2021 selon Staffing Industry Analysts

Pour les deux tiers des répondants, les formations sont principalement liées au travail et à la fonction. Néanmoins, une grande majorité d'entreprises propose déjà une offre de formation sur les soft skills et les compétences numériques pour tous les travailleurs. Cela est peut-être lié à la disponibilité d'un large éventail de possibilités d'e-learning dans les LCMS existants⁴².

Dans mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille ...			
	Nee	Neutraal	Ja
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les compétences numériques.	18%	16%	66%
... les formations sont principalement liées au travail et à la fonction.	21%	14%	66%
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les soft skills.	22%	12%	66%
... on mène une politique active visant à faire participer tous les collaborateurs à la formation.	21%	20%	59%
... tous les employés ont un accès égal à l'offre et aux installations de formation.	25%	17%	58%
... les différences entre les personnes sont prises en compte lors de l'élaboration des programmes L&D.	18%	26%	56%
... les formations s'inscrivent principalement dans le plan de carrière des collaborateurs.	23%	34%	43%
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur la diversité.	39%	20%	41%
... la formation est également ouverte aux collaborateurs extérieurs à l'organisation, tels que les travailleurs intérimaires, les freelances ...	44%	18%	37%
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les préjugés / biais cognitifs.	48%	20%	33%
... les formations sont adaptées en fonction de groupes cibles p.e. allophones, travailleurs à temps partiel ...	37%	33%	30%
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur le développement durable pour les individus et la société.	46%	25%	29%

Figure 50

À la figure **figure 51** ci-dessous, 62% des professionnels internes déclarent qu'ils prennent déjà en compte les différences entre les personnes lors de l'élaboration d'initiatives de L&D. Avec 44%, ce chiffre est nettement inférieur pour les prestataires : peut-être ont-ils une moins bonne vision des groupes cibles pour lesquels ils travaillent et donc, par définition, moins de possibilités de différenciation. 34% des professionnels L&D internes indiquent que des formations adaptées à des groupes cibles spécifiques⁴³ sont proposées. Ils sont autant à déclarer que ce n'est pas le cas, tout comme 1 prestataire sur 2 (46%).

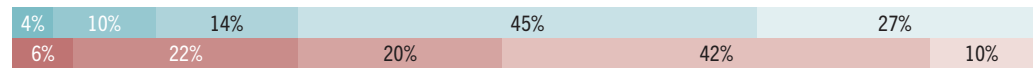
42 Learning Content Management System (système de gestion du contenu de l'apprentissage)

43 Par exemple, allophones, travailleurs handicapés, travailleurs à temps partiel, etc.



Dans mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille, ...

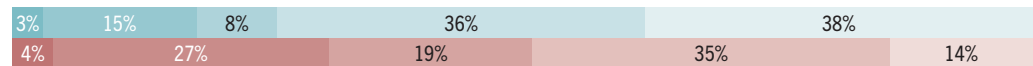
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les compétences numériques.



... les formations sont principalement liées au travail et à la fonction.



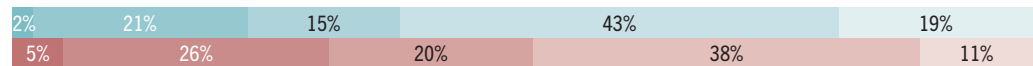
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les soft skills.



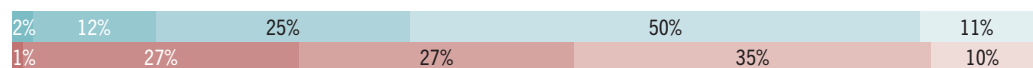
... on mène une politique active visant à faire participer tous les collaborateurs à la formation.



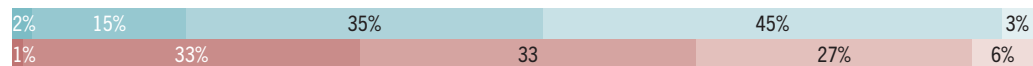
... tous les employés ont un accès égal à l'offre et aux installations de formation.



... les différences entre les personnes sont prises en compte lors de l'élaboration des programmes L&D.



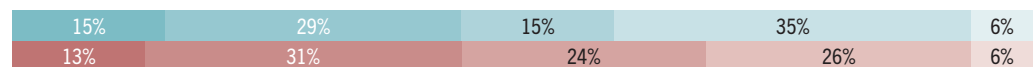
... les formations s'inscrivent principalement dans le plan de carrière des collaborateurs.



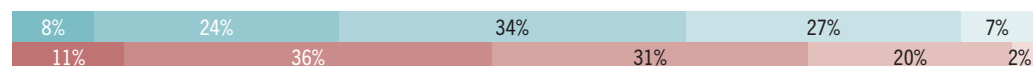
... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur la diversité.



... la formation est également ouverte aux collaborateurs extérieurs à l'organisation, tels que les travailleurs intérimaires, les freelances ...



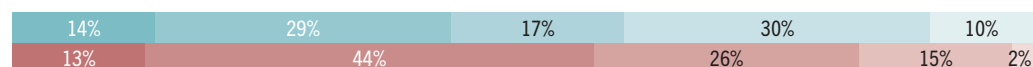
... les formations sont adaptées en fonction de groupes cibles p.e. allophones, travailleurs à temps partiel ...



... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur le développement durable pour les individus et la société.



... il existe pour tous les collaborateurs une offre de formation sur les préjugés / biais cognitifs.



● helemaal niet akkoord ● niet akkoord ● noch niet akkoord, noch akkoord ● akkoord ● helemaal akkoord

Figure 51

Les chiffres montrent que la diversité est un sujet qui retient l'attention des cercles L&D : 49% des organisations déclarent la proposer en tant que contenu. Mais il s'agit là encore d'un chiffre avec lequel les prestataires ne sont pas d'accord puisque 46% d'entre eux indiquent qu'il n'y a pas ou presque pas d'offre de formations sur la diversité.

L'offre de formation spécifique sur le développement durable pour les individus et la société, d'une part, et sur les préjugés/biais cognitifs, d'autre part, est très limitée. Pourtant, de nombreuses entreprises sont à la recherche de formations pouvant être déployées dans l'ensemble de leur organisation. Les professionnels internes sont respectivement 31% (21% + 10%) et 40% (10% + 30%) à proposer actuellement de telles formations. Lors d'une prochaine édition de l'enquête, il faut certainement envisager de demander quelles sont les raisons pour lesquelles ces thèmes ne font partie de l'offre de formation que dans une mesure limitée.

Il est frappant de constater dans ces chiffres que, sur la plupart des points, les prestataires externes sont plus critiques que les professionnels L&D internes. Si l'on suggère, comme conditions optimales, une offre plus large destinée à un plus grand groupe de collaborateurs, ils estiment que la situation est beaucoup moins positive. À la **figure 46**, nous avons également constaté la position plus critique des prestataires L&D par rapport à la culture de l'apprentissage.

“En Belgique, les formations sont davantage suivies par des hommes, des employés, des jeunes, des collaborateurs à temps plein et des personnes actives dans de grandes entreprises.”



CONSIDÉRATIONS FINALES

Le Learning & Development nous anime, ou mieux encore, devrait nous animer. Nous sommes donc très heureux que vous ayez participé en tant que répondant et que vous ayez lu les résultats.

Dans l'édition de 2022, nous avons écrit que le L&D était le lubrifiant d'un marché du travail circulaire. Dans cette édition, nous allons encore plus loin et affirmons que le L&D est le lubrifiant de carrières faisables et mania. Le moniteur de la faisabilité du travail récemment publié par le SERV⁴⁴ montre une tendance nettement positive concernant les possibilités d'apprentissage des travailleurs. C'est une bonne nouvelle, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Dans l'enquête 2023 auprès de la communauté L&D, nous nous appuyons sur les enseignements des éditions précédentes, mais nous essayons également de déchiffrer la relation qui existe entre le L&D et trois thèmes qui ont marqué l'année écoulée, à savoir le deal pour l'emploi, l'IA et les critères ESG.

Le développement d'une culture de l'apprentissage et d'un environnement d'apprentissage stimulant reste un chantier en cours. Fait notable : la communauté L&D indique que le **deal pour l'emploi** crée des opportunités pour le L&D et qu'il a le mérite de mettre en avant la formation, mais un certain nombre de participants doutent qu'il conduise à un taux plus élevé de participation aux formations et à une culture de l'apprentissage plus mature. Cela nécessite en effet des efforts à trois niveaux. Le deal pour l'emploi se concentre presque exclusivement sur l'instauration de droits à la formation pour les travailleurs vis-à-vis de leur employeur, mais ignore la responsabilité partagée entre l'employeur, le travailleur et la société en matière de formation tout au long de la vie.

Cette édition de l'enquête examine de manière un peu plus approfondie la façon dont les **technologies** sont utilisées dans le monde du L&D. Par exemple, 85% des professionnels L&D internes déclarent que les technologies les aident à atteindre leurs propres objectifs en matière d'apprentissage. Le potentiel d'utilisation des technologies pour la formation est manifestement très élevé, mais cette utilisation est difficile à suivre. D'autre part, un grand nombre de répondants s'accordent à dire que l'**IA** a le potentiel de transformer profondément le L&D. Elle peut être et sera probablement un puissant copilote pour améliorer leurs propres performances. L'IA (généraliste) aidera à recueillir de nouvelles informations et tendances en matière de L&D, ainsi qu'à élaborer et à évaluer des plans de formation et des solutions d'apprentissage. Les rôles L&D de nature plutôt transactionnelle seront largement automatisés.

Pour la première fois, cette enquête a également commencé à s'intéresser à la question de savoir si et comment le L&D peut être un moteur de la **transition ESG** que les entreprises et les organisations vont (devoir) opérer. Même s'il reste beaucoup à faire et qu'une part importante des efforts en matière de L&D est principalement liée au travail et à la fonction, une grande majorité d'entreprises prévoit déjà une offre de formations portant sur les soft skills et les compétences numériques pour tous les collaborateurs. Les formations sur la diversité et sur le développement durable pour les individus et la société prennent de plus en plus d'importance, de même qu'une offre tenant compte des différences entre les collaborateurs, contribuant ainsi de plus en plus à la concrétisation du S des critères ESG.

La nouveauté de cette année, particulièrement intéressante, est que nous pouvons comparer les visions de la communauté L&D avec les **expériences et perceptions des travailleurs belges**. Par le biais d'une enquête menée auprès de 1500 travailleurs belges âgés de 20 à 64 ans, nous avons également donné la parole aux apprenants. Ce qui ressort immédiatement, c'est qu'en matière de L&D, les travailleurs

44 Rapport Vlaamse werkbaarheidsmonitor, 2019

attendent beaucoup de l'employeur. On peut dire sans risque de se tromper qu'à bien des égards, l'employeur est la partie la plus importante dans la formation et le développement des compétences. À noter que les efforts en matière de L&D sont surtout axés sur l'emploi et moins sur la carrière. L'accent est principalement mis sur l'amélioration des résultats des entreprises en termes de productivité, de qualité et de satisfaction. Sachant que l'employeur n'est que de passage dans la carrière du travailleur, qui change en moyenne plusieurs fois d'employeur au cours de sa carrière, la question est de savoir comment, à l'avenir, le L&D peut être encore davantage axé sur la carrière plutôt que sur l'emploi et quel rôle chacun peut et doit jouer. Est-ce une tâche qui incombe uniquement à l'employeur ? Et quel est le rôle du travailleur/de l'individu et des pouvoirs publics à cet égard ?

Enfin, nous nous tournons aussi vers l'avenir. Les élections du printemps 2024 en vue de la formation du nouveau gouvernement fédéral et des gouvernements des entités fédérées approchent à grands pas. Jusqu'à présent, aucun responsable politique n'a remis en question l'importance de la formation et du développement des compétences. Cela va de soi. Nous espérons donc avec vous, et nous déploierons également les efforts nécessaires pour que les futurs décideurs politiques prennent en compte ce rapport riche d'enseignements et ses conclusions afin de parvenir à des politiques permettant de développer non seulement une culture incitant à la formation, mais aussi une véritable culture de l'apprentissage.

