

Une collaboration entre



Network
for work
Federgon

Avec le soutien
du groupe Epsilon et
de Thomas More



TRENDS IN LEARNING 2024 A SKILLS-BASED L&D

INTRODUCTION

Notre société accorde de plus en plus d'importance au Learning & Development (L&D), c'est-à-dire à l'apprentissage et au développement. En tant que professionnels L&D, nous l'avons déjà ressenti sur le terrain, et nous nous réjouissons de constater que les chiffres viennent nous donner raison. En 2024, 61 % des professionnels RH se disent très satisfaits de l'importance accordée à l'apprentissage et au développement au sein de leur organisation, ce qui représente une augmentation de 8 % par rapport à 2023.¹

Notre profession a un impact croissant sur les entreprises et les organisations, et ce pour une série de raisons. Citons tout d'abord le fait que le marché du travail évolue rapidement et qu'il présente de nombreux défis : nous connaissons une pénurie structurelle de main-d'œuvre, et de nouvelles professions émergent tandis que d'autres disparaissent. Dans ce contexte, les entreprises et les organisations sont obligées de s'adapter en permanence pour rester compétitives. De leur côté, les gens doivent se former en continu pour préserver leur employabilité. Deuxièmement, les progrès technologiques rapides jouent aussi un rôle dans l'attention portée au L&D : les technologies évoluent constamment, et les entreprises doivent veiller à ce que leurs travailleurs disposent de compétences parfaitement à jour si elles veulent rester concurrentielles. Le secteur du L&D lui-même fait aussi de plus en plus appel aux nouvelles technologies. Troisièmement, les entreprises et organisations voient dans les professionnels L&D des partenaires essentiels qui sont à même de les aider dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Ils aident à concevoir des trajets d'apprentissage qui correspondent aux objectifs de l'entreprise et favorisent une culture de l'apprentissage tout au long de la carrière. En effet, des travailleurs dotés des formations adéquates contribuent à l'innovation et à l'efficacité. Quatrièmement, les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur le développement personnel et le bien-être des travailleurs. Offrir aux travailleurs des possibilités d'apprentissage et de développement permet d'accroître leur engagement et leur motivation. Enfin, il y a le facteur lié à la législation et à la réglementation : il existe des exigences légales en matière d'éducation et de formation continues, ce qui renforce la nécessité du L&D. Il n'est pas surprenant que l'apprentissage tout au long de la vie figure à l'ordre du jour du gouver-

¹ L&D Monitor, 2024

nement fédéral et des gouvernements régionaux. Au niveau fédéral, nous avons le Deal pour l'emploi avec le plan de formation, le droit à la formation de cinq jours et le Federal Learning Account (FLA), qui sont désormais bien connus. Au niveau régional, la Wallonie, par exemple, a entrepris de réformer les subventions wallonnes à la formation, et la Flandre a lancé le Vlaams Opleidingstegoed (crédit flamand à la formation). Dans l'accord de gouvernement flamand 2024-2029², “het verder ontwikkelen van talenten om onze productiviteit te verhogen en de loopbaan te versterken” est l'un des quatre piliers pour atteindre le plus rapidement possible, voire dépasser, le cap d'un taux d'emploi à 80 %, qui est un des objectifs stratégiques de la politique du marché du travail.

Dans ce rapport de recherche annuel, nous souhaitons présenter les principales conclusions de l'enquête “Trends in Learning 2024”. Cette enquête est une référence en L&D et sonde l'ensemble de la communauté L&D en Belgique, c'est-à-dire à la fois les professionnels L&D actifs au sein des entreprises et des organisations privées et publiques et les prestataires de services en L&D. Leurs réponses nous ont permis, cette fois encore, de rédiger un rapport unique qui présente des informations précieuses sur la manière dont les entreprises et organisations belges, ainsi que leurs prestataires, envisagent le Learning & Development et son avenir.

Les résultats de ce rapport ont été présentés le jeudi 24 octobre 2024 à Diegem, dans le cadre des L&D Talks. Le professeur Piet Van den Bossche (Université d'Anvers) a replacé les résultats belges dans un contexte international en les soumettant à six experts internationaux en L&D : Mandipa Ndlovu (ZAF), Lavinia Mehedintu (ROM), Nelson Sivalingam (UK), Ingeborg Kroese (NL), Julie Dirksen (USA) et Ajay Pangarkar (CAN). Leur analyse “plurielle” de nos chiffres a offert aux professionnels L&D présents de nombreuses perspectives pour adopter une vision et une manière de travailler différentes. Le PowerPoint de cette séance est disponible sur <http://kennispool.stimulearning.be>.



2 Publicaties.vlaanderen.be (“développer davantage les talents pour augmenter notre productivité et renforcer les carrières”)

LE QUESTIONNAIRE

L'enquête comprenait 27 à 34 questions préparées par Stimulearning, Federgon et Thomas More. Fin mai 2024, le questionnaire a été distribué à tous les membres des réseaux Stimulearning, Epsilon et Federgon, qui étaient invités à le partager largement (en ligne). Les auteurs de l'initiative ont eux-mêmes sollicité leur propre réseau à plusieurs reprises, ce qui s'est avéré être la meilleure façon de mobiliser des répondants.

À la clôture de l'enquête, fin juin 2024, nous comptons 429 répondants, soit le deuxième résultat le plus élevé de ces cinq dernières années. Le problème de la surreprésentation des entreprises flamandes observé dans les enquêtes précédentes a été éliminé, puisqu'un peu plus de 25 % des personnes interrogées ont répondu en français.

Nous avons interrogé deux groupes cibles en 2024 :



D'une part, les professionnels L&D internes qui travaillent exclusivement pour une organisation et qui sont chargés de la formation et du développement des collaborateurs de cette organisation. Ils ne commercialisent pas leurs solutions d'apprentissage. Nous désignons ces professionnels L&D internes, de manière abrégée, comme les professionnels internes ou les entreprises/organisations.



Combien d'ETP (équivalents temps plein) l'équipe L&D compte-t-elle dans votre organisation ?

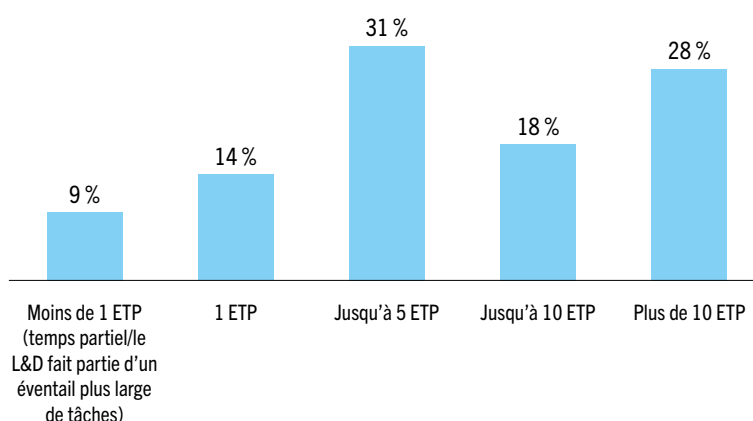


Figure 1

Vous reconnaissez ce groupe cible à la couleur bleue qui lui a été attribuée. Ces répondants, au nombre de 323, travaillent dans des secteurs variés. La majorité d'entre eux travaillent dans le secteur public (24 %), dans l'industrie (17 %), dans les soins de santé et les services sociaux (14 %) et dans les services aux entreprises (12 %). La répartition régionale est également équilibrée : à la question de savoir dans quelles régions leur organisation opère, 80 % des répondants ont coché la Flandre, 56 % Bruxelles, 46 % la Wallonie et 15 % l'étranger. Bon nombre des entreprises participantes sont donc actives dans plusieurs régions, ce qui donne un indice quant à leur taille. Et en effet, l'enquête a permis de toucher principalement des grandes entreprises. Seules 8 % d'entre elles comptent moins de 100 collaborateurs, 63 % en comptent plus de 1 000, et 15 % en comptent même plus de 10 000.

90 % des répondants de ce groupe cible effectuent des tâches exclusivement en lien avec le L&D. Plus de 30 % des entreprises comptent jusqu'à 5 ETP dans l'équipe L&D. Environ autant en comptent plus de 10 ...



D'autre part, 106 fournisseurs de solutions d'apprentissage travaillant pour des tiers ont également participé à l'enquête. Il s'agit d'instituts de formation, de fournisseurs de solutions d'apprentissage, de coachs, de formateurs, ... Ces personnes effectuent des missions pour des donneurs d'ordre. Nous les appelons en abrégé les professionnels externes ou les prestataires.

Ce groupe cible est reconnaissable à sa couleur verte.

Ces prestataires ont dans 3 cas sur 10 un statut d'indépendant. Dans 5 cas sur 10, ils travaillent dans une équipe composée de 10 personnes ou plus.



Combien de collaborateurs (formateurs, y compris freelances) votre organisation compte-t-elle, en ETP ?

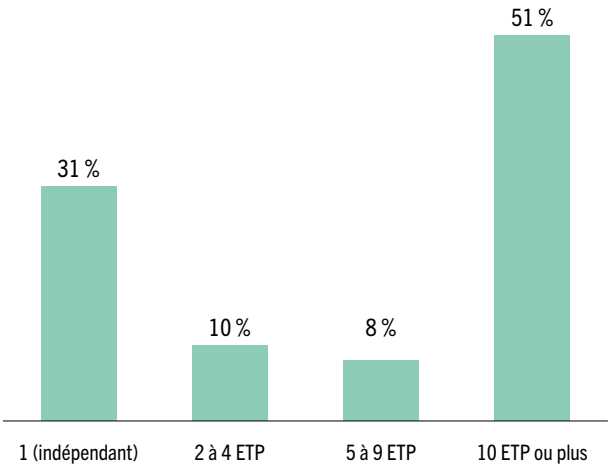


Figure 2



Ce rapport fait parfois référence à un troisième groupe cible que nous avons interrogé en 2023 : il s'agissait d'un échantillon représentatif de 1 500 travailleurs belges (¾ d'employés et ¼ d'ouvriers) âgés de 20 à 65 ans. Vous les reconnaissez à leur couleur kaki.

Quel est votre secteur d'activité ?	2023
Industries extractives	2 %
Agriculture, sylviculture, pêche	2 %
Construction	7 %
Industrie	15 %
Services	74 %

Figure 3

9 CONCLUSIONS

Une fois de plus, l'enquête Trends in Learning 2024 a permis de recueillir de nombreuses données intéressantes. Sur la base de ces résultats, nous avons sélectionné neuf idées-forces, que nous allons décortiquer successivement pour vous :

- #1 Le L&D comme stratégie dans un contexte de pénurie sur le marché du travail**
- #2 Le changement est LE catalyseur de l'apprentissage tout au long de la vie**
- #3 Apprentissage et développement axés sur l'emploi et sur la carrière ?**
- #4 Éliminer les facteurs qui entravent la participation à la formation**
- #5 La technologie «in the LeaD» ?**
- #6 L'IA dans le L&D : au-delà de l'effet «wow»**
- #7 Le Deal pour l'emploi ... de bonnes intentions, mais un impact limité**
- #8 Le Federal Learning Account ... carton rouge pour le gouvernement !**
- #9 DEI et L&D : l'importance est reconnue, reste à mettre en œuvre les principes sur le terrain ...**

Nous illustrons ces neuf idées-forces par des chiffres tirés de l'enquête 2024, que nous comparons, chaque fois que c'est possible, avec des données issues de près de 20 ans de recherche³. Bien entendu, nous sommes également intéressés par d'autres points de vue, perspectives et hypothèses. Nous accueillons volontiers vos contributions et réflexions pour les questionnaires de l'édition 2025.

3 Onderzoek.stimulearning.be



#1 LE L&D COMME STRATÉGIE DANS UN CONTEXTE DE PÉNURIE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Ces dernières années ont été un bon exemple de la façon dont les événements mondiaux ont modifié notre façon de travailler. Pour les professionnels comme pour les organisations, il est important de faire face à ces changements dans le domaine du travail et de s'y adapter. C'est ainsi que sont apparus des modèles de travail hybrides et de meilleures conditions de travail secondaires et que des investissements dans le domaine de la formation et du développement ont été réalisés.

Le marché du travail connaît une pénurie aiguë, alimentée par un immense défi en matière de compétences. Le dernier rapport du Forum économique mondial sur le futur du travail⁴ indique que d'ici 2027, 43 % des tâches seront automatisées. Comme l'explique Mario Draghi dans son rapport sur l'avenir de la compétitivité européenne⁵, il est essentiel de continuer à investir dans les compétences des Européens, à la fois pour soutenir leur prospérité et pour garantir la compétitivité de l'économie européenne sur la scène mondiale. Il n'est donc pas surprenant que les Fonds de cohésion européens investissent 44,2 milliards d'euros dans les compétences, somme dont la grande majorité provient du FSE+ (40,4 milliards d'euros).

Notre économie et notre société ont besoin de professionnels qui restent employables. Pour cela, il faut investir en permanence dans leur développement. De nombreux employeurs l'ont compris et font du L&D une priorité. En investissant dans la formation, les entreprises s'assurent que leurs collaborateurs restent au fait des dernières tendances et technologies, ce qui est essentiel pour garantir leur compétitivité et leur capacité à innover. Investir dans la formation leur permet également de fidéliser leur personnel. Selon LinkedIn Learning, 90 % des organisations se préoccupent de la rétention de leurs travailleurs et estiment qu'offrir des opportunités de formation est la stratégie numéro 1 en matière de rétention. Les organisations qui inscrivent l'apprentissage dans leur ADN obtiennent de bien meilleurs scores en matière de rétention, de mobilité interne et de promotions, comme le montre la figure 4.⁶

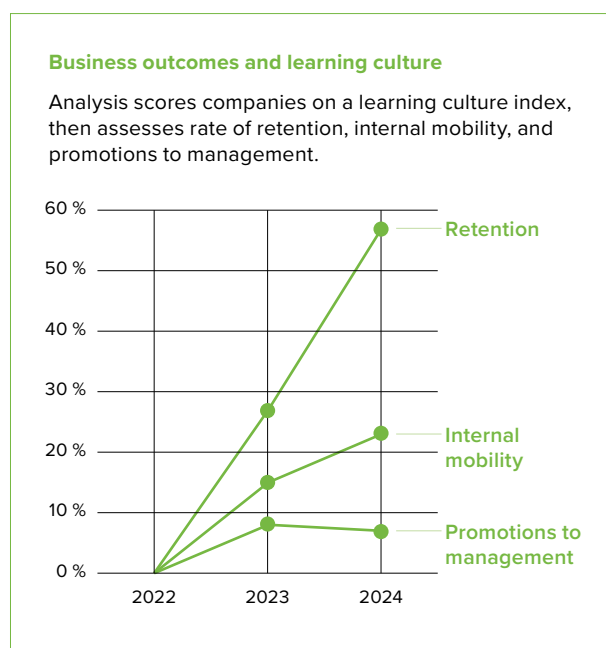


Figure 4

⁴ Future of Jobs Report, 2023

⁵ The future of European competitiveness, 2024

⁶ Workplace Learning Report, 2024

Le Forum économique mondial pointe également ce défi en matière de compétences, affirmant que 6 travailleurs sur 10 auront besoin d'une formation d'ici 2027.⁷

Dans une situation aussi précaire, on pourrait penser que les organisations considèrent de plus en plus le L&D comme un partenaire stratégique. LinkedIn Learning affirme avec optimisme (cf. figure 5) : «the door to the C-suite is opening wider» : le nombre de professionnels L&D qui pensent que le L&D est présent dans les discussions stratégiques au plus haut niveau (C-level) a légèrement augmenté par rapport à 2022.⁸

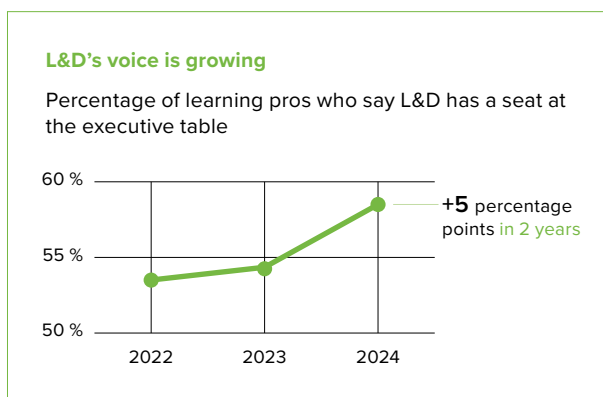


Figure 5

Dans le cadre de notre recherche, nous avons vérifié cette hypothèse d'une responsabilité croissante du L&D au sein des organisations en recensant le nombre (croissant ?) d'ETP dans les équipes L&D. Cependant, la figure 6 montre que les effectifs de ces équipes n'augmentent pas. Le fait que la taille des équipes L&D n'augmente pas n'est peut-être pas nécessairement un signe de l'importance moindre du L&D, mais plutôt un indicateur du contexte économique. En outre, l'automatisation croissante rend l'élément humain essentiel, mais pas nécessairement en termes de nombre.

Combien d'ETP (équivalents temps plein) l'équipe L&D compte-t-elle dans votre organisation ?	2021	2022	2023	2024
Moins de 1 ETP (temps partiel/le L&D fait partie d'un éventail plus large de tâches)	10 %	8 %	10 %	9 %
1 ETP	8 %	12 %	16 %	14 %
Jusqu'à 5 ETP	43 %	36 %	35 %	31 %
Jusqu'à 10 ETP	15 %	18 %	16 %	18 %
Plus de 10 ETP	24 %	26 %	23 %	28 %

Figure 6

Si les effectifs des équipes L&D ne s'accroissent pas, peut-être le budget ou les ressources affectés au L&D sont-ils en hausse ? D'après la figure 7 de notre étude, il n'y a pas eu de changements spectaculaires au niveau des budgets depuis 2017. Nous n'avons observé quelques fluctuations que durant la période du coronavirus.

⁷ Future of Jobs Report, 2023

⁸ Workplace Learning Report, 2024

 Quel montant votre organisation consacre-t-elle au L&D ?	2017	2019	2021	2022	2023	2024
Moins de 250 € par personne et par an	20 %	14 %	13 %	16 %	15 %	17 %
Entre 250 et 750 € par personne et par an	28 %	34 %	25 %	22 %	28 %	27 %
Entre 750 et 1500 € par personne et par an	12 %	13 %	27 %	20 %	14 %	19 %
Plus de 1500 € par personne et par an	7 %	7 %	4 %	8 %	6 %	4 %
Je ne sais pas/non applicable	33 %	32 %	31 %	34 %	37 %	33 %

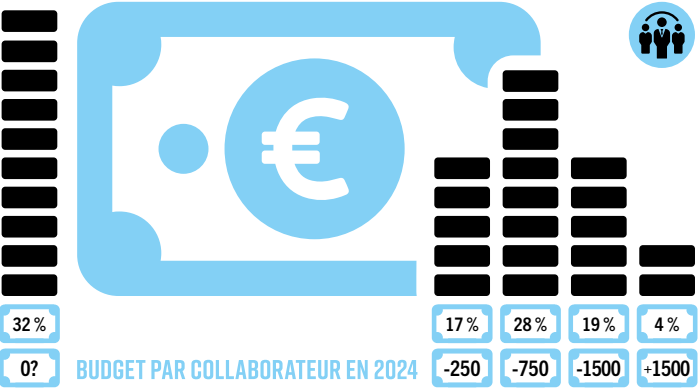
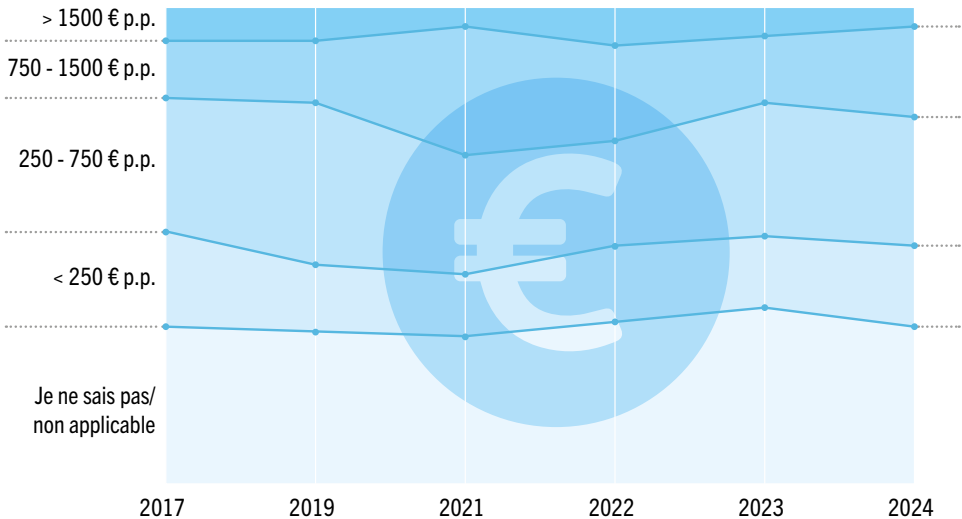


Figure 7

Ce qui reste frappant, c'est le constat illustré à la figure 8, à savoir que 3 répondants sur 10 ne connaissent pas le budget L&D disponible. Lorsque l'on sait que 20 % des sondés n'ont pas répondu à cette question, il y a de fortes chances que ce chiffre soit encore plus élevé.

 Quel budget votre organisation consacre-t-elle au L&D ?	2019	2021	2022	2023	2024
Je ne sais pas/non applicable	32 %	31 %	25 %	37 %	30 %

Figure 8

D'après la figure 9, les professionnels L&D, qu'ils soient internes ou externes, ne s'attendent pas à des changements significatifs dans les moyens affectés au L&D en 2025, bien au contraire. Nous remarquons que le nombre de répondants qui prévoient une augmentation de ces moyens est à peu près égal au nombre de répondants qui prévoient une diminution.

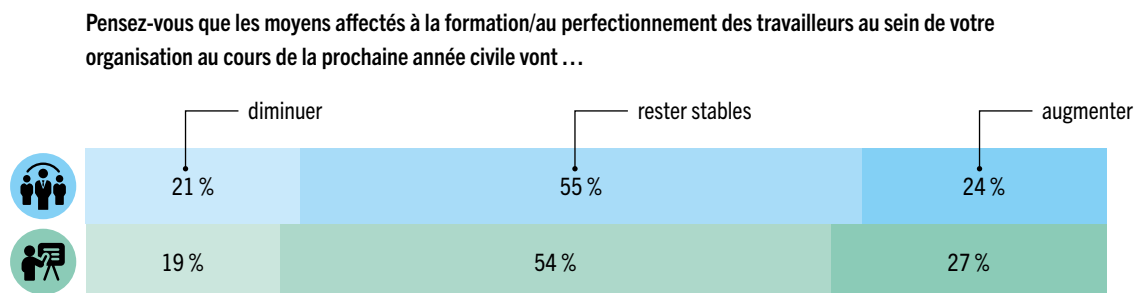


Figure 9

Ce résultat est à épingle car, les années précédentes, le nombre de répondants s'attendant à une augmentation des moyens affectés au L&D était toujours nettement plus élevé, voire double ou triple par rapport au groupe s'attendant à une diminution des moyens, et ce tant du côté des professionnels internes que du côté des prestataires. Ce qui est également frappant à la figure 10, c'est que le nombre de professionnels L&D qui s'attendent à une diminution des moyens augmente depuis quatre années consécutives.

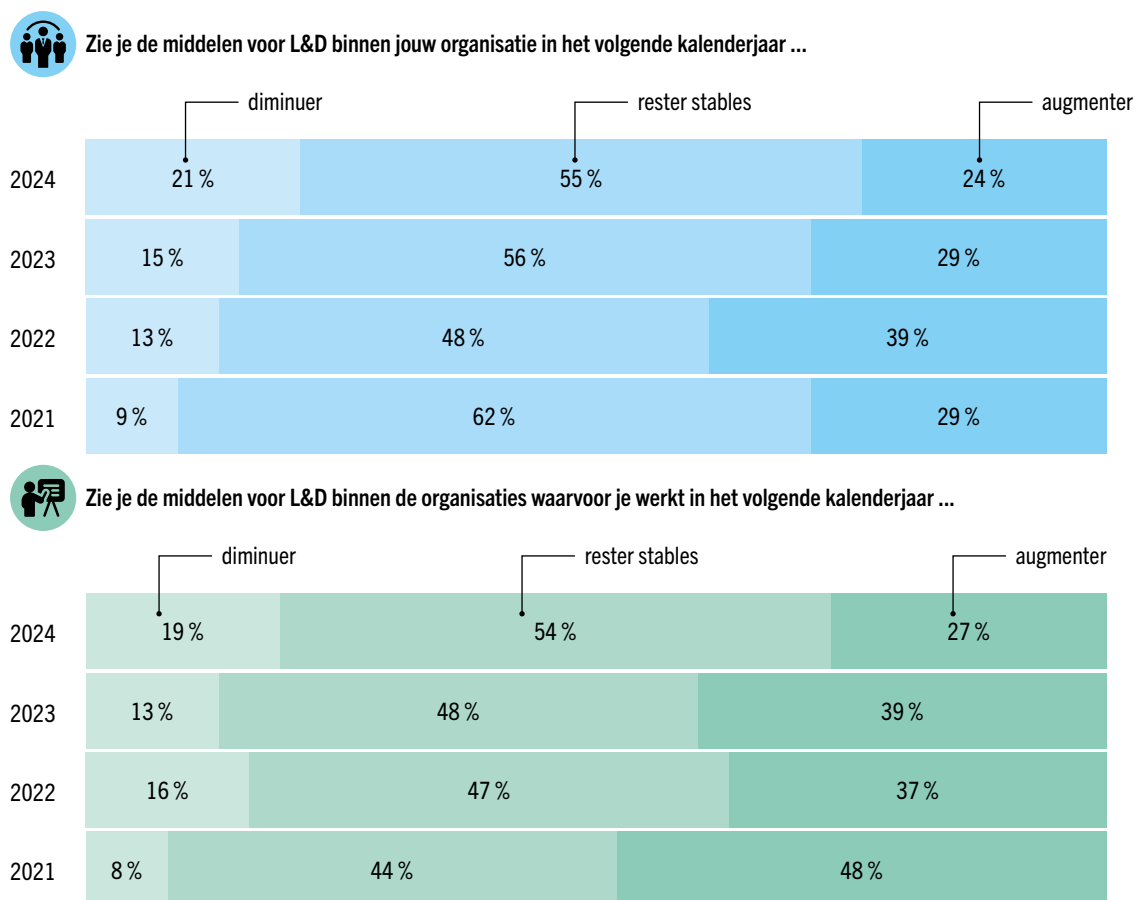


Figure 10

Nous constatons également dans les figures ci-dessus que l'estimation des moyens disponibles faite par les deux groupes cibles est similaire au fil des ans.

Pour 2025, la question de la manière dont les budgets sont dépensés semble être une approche intéressante car, étonnamment, selon une étude néerlandaise, ces budgets ne sont souvent pas dépensés ou ne le sont que partiellement : en d'autres termes, beaucoup d'argent reste inutilisé. Malgré les grands défis mentionnés en matière de compétences, il semble que les budgets L&D disponibles soient sous-utilisés, comme le montre la figure 11 ci-dessous.

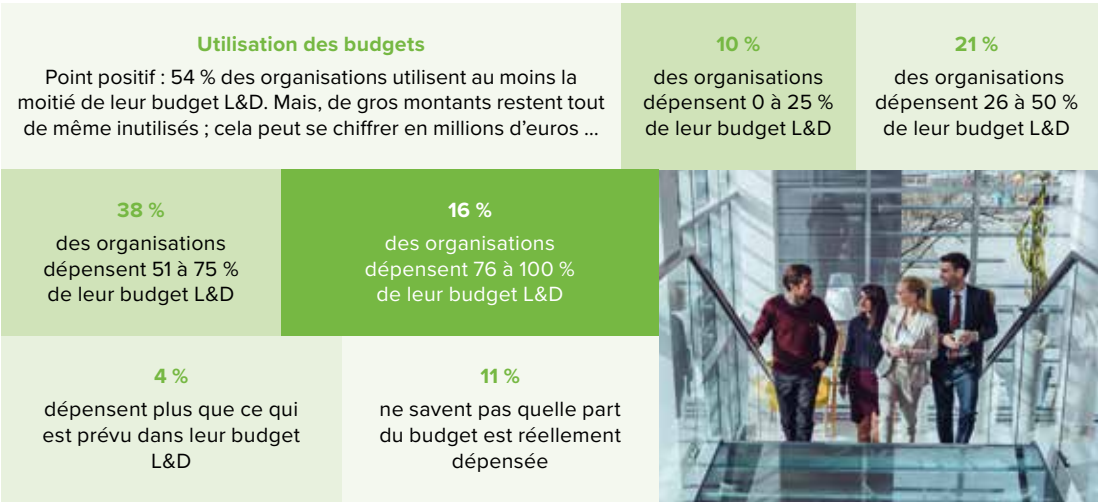


Figure 11: L&D Monitor, 2024 (traduction Federgon)

Bien que les budgets et les ressources ne soient apparemment pas en augmentation, il ressort de la figure 12 que les professionnels L&D voient davantage de possibilités pour les collaborateurs de se former / de se perfectionner.

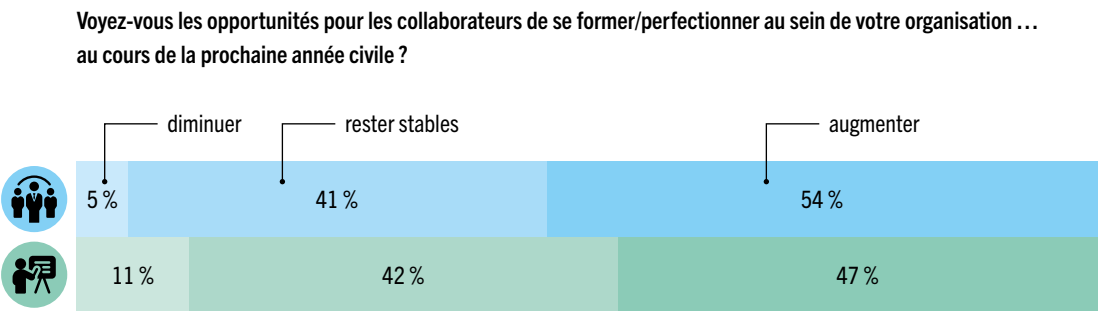


Figure 12

Il serait donc intéressant d'analyser plus en détail comment les possibilités d'apprentissage peuvent augmenter sans que les budgets et les ressources n'évoluent en conséquence. Le partage des connaissances en interne, le mentorat et le coaching, ainsi que l'utilisation de ressources en ligne gratuites telles que YouTube et les podcasts, en plus d'une utilisation plus efficace des ressources par le biais du microlearning, par exemple, pourraient être des explications. Il est possible que des tendances comme «de la formation à l'apprentissage tout au long de la vie» et «learning in the flow of work» contribuent également à tirer un meilleur rendement des ressources disponibles.

Pour préparer cette étude, nous avons, grâce aux contacts que nous entretenons sur le plan international, dressé une liste de 12 tendances reconnues en L&D au niveau mondial :

1. Agile reskilling & upskilling: nous adaptons très rapidement les compétences de nos collaborateurs afin de rester pertinents dans un monde en constante évolution.
2. Compétences pratiques : nous mettons l'accent non plus sur les connaissances purement théoriques, mais sur les compétences pratiques directement applicables dans l'environnement de travail.
3. Soft skills et intelligence émotionnelle : des compétences telles que la communication, le leadership, la coopération et l'autoréflexion deviennent de plus en plus importantes pour nous.
4. Performances et données : pour nous, suivre des formations ne suffit plus ; nous mesurons les résultats et les performances.
5. Transformation numérique et intégration des technologies : nous utilisons de plus en plus l'IA, la réalité virtuelle, la réalité augmentée et les applications mobiles.
6. Conception efficace des apprentissages : nous recherchons des solutions d'apprentissage personnalisées et axées sur les résultats.
7. Inclusion et diversité : nous prenons en compte les différences entre les personnes et nous mettons l'accent sur un environnement de travail où les principes de diversité et d'égalité des chances sont respectés.
8. Apprentissage tout au long de la vie : nous voyons de plus en plus le L&D comme un processus continu. Nous nous concentrons sur le potentiel d'apprentissage et l'adaptabilité.
9. Learning in the flow of work : nous intégrons les apprentissages dans nos activités professionnelles quotidiennes.
10. Apprentissage durable et respectueux de l'environnement : en tant que département L&D, nous recherchons des possibilités de réduire notre empreinte écologique.
11. IA & L&D tech : nous utilisons de plus en plus l'IA et la technologie pour un apprentissage efficace et personnalisé.
12. Evidence-based Learning : nous optons de plus en plus pour le neurolearning et l'apprentissage fondé sur des données probantes.

Ce qui frappe à la figure 13, c'est que les soft skills et l'intelligence émotionnelle sont considérées par nos professionnels L&D comme la tendance la plus importante en L&D. Cette tendance arrive nettement en tête du classement, du côté des professionnels tant internes qu'externes. Cela signifie concrètement que des compétences telles que la communication, le leadership, la collaboration et l'autoréflexion obtiennent un score très élevé. Selon Josh Bersin, il est préférable de parler de «power skills» plutôt que de «soft skills». En effet, les «hard skills», c'est-à-dire les compétences métier, sont flexibles ; elles changent constamment, deviennent rapidement obsolètes et sont relativement faciles à acquérir. Les soft skills, au contraire, sont difficiles à acquérir et à maîtriser, mais leur importance devient de plus en plus cruciale dans le contexte professionnel.⁹

Si de nombreuses tâches techniques peuvent être prises en charge par les machines et l'IA, les compétences humaines telles que la créativité et l'intelligence émotionnelle sont uniques et irremplaçables. Elles deviennent plus importantes parce qu'elles ne peuvent pas être automatisées. De plus, résoudre des problèmes complexes de manière innovante nécessite une approche humaine.

Dans notre monde actuel où les équipes travaillent souvent à distance, de solides compétences en matière de leadership et de communication sont essentielles.

⁹ Josh Bersin, 2019

Notre univers numérique étant en mutation constante, la capacité de s'adapter à de nouveaux outils et à de nouvelles conditions de travail est cruciale. La flexibilité et la capacité d'apprendre rapidement sont, dans ce contexte, des compétences très précieuses.



Quelles sont les principales tendances internationalement reconnues en matière de L&D ?

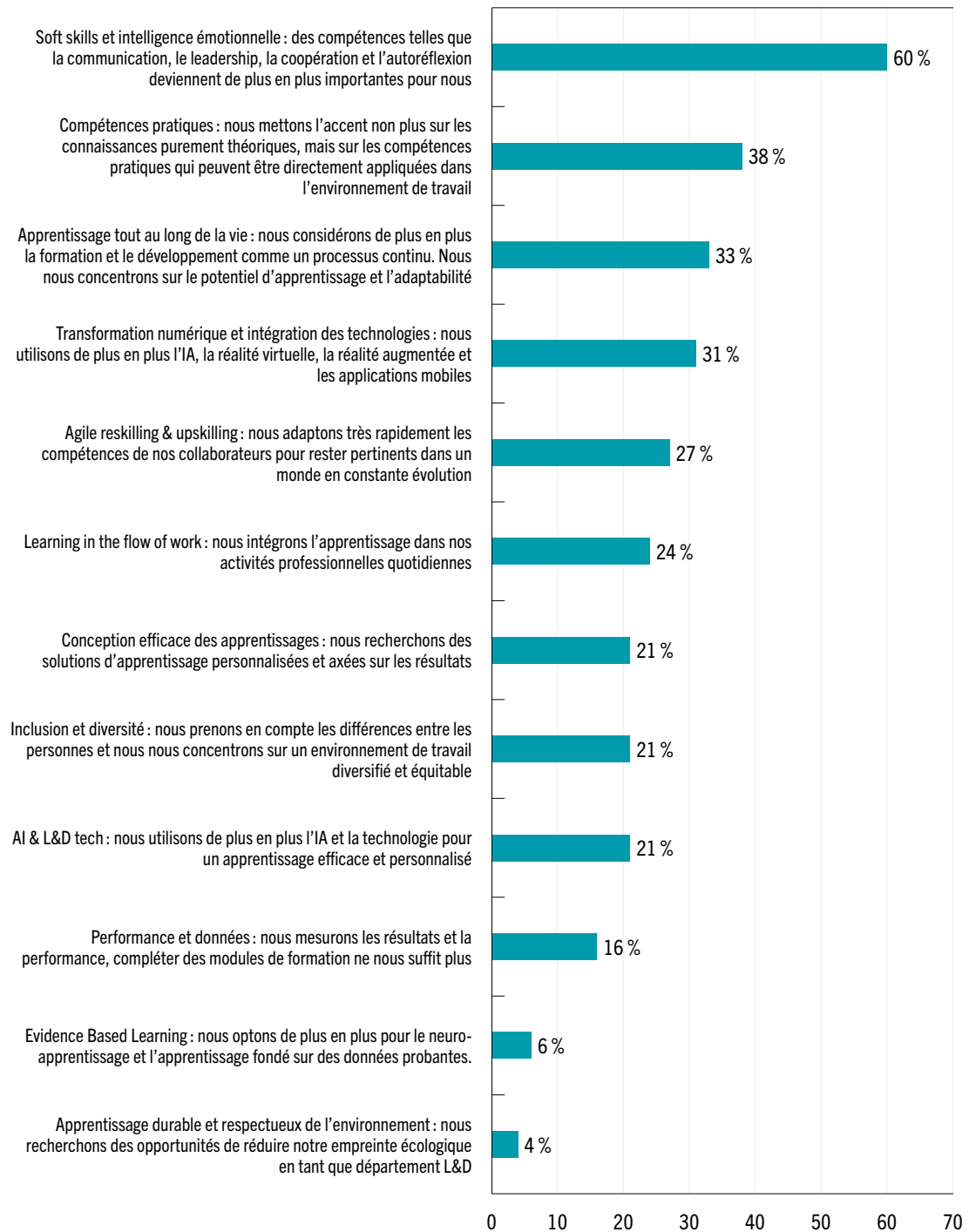


Figure 13

Les professionnels L&D s'accordent également sur l'importance des soft skills pour répondre aux exigences et aux opportunités de l'ère de l'IA, comme le montre la figure 14¹⁰. Investir dans le développement de ces compétences est donc essentiel pour le développement tant personnel que professionnel.



Figure 14

Il est particulièrement surprenant de constater que le reskilling & upskilling (recyclage & perfectionnement des compétences) n'occupe qu'une place relativement modeste - la cinquième - dans les résultats de notre enquête, alors que cette tendance se classe beaucoup plus haut au niveau international. Ainsi, d'après la figure 44 (cf. conclusion # 6), le reskilling & upskilling n'est dépassé que par l'IA comme tendance de fond dans le domaine du L&D en 2024. En 2023, cette tendance arrivait même encore en première position. Fosway affirme que le reskilling & upskilling est en 2024 la priorité n° 1 dans la stratégie des équipes L&D pour l'année 2025.¹¹

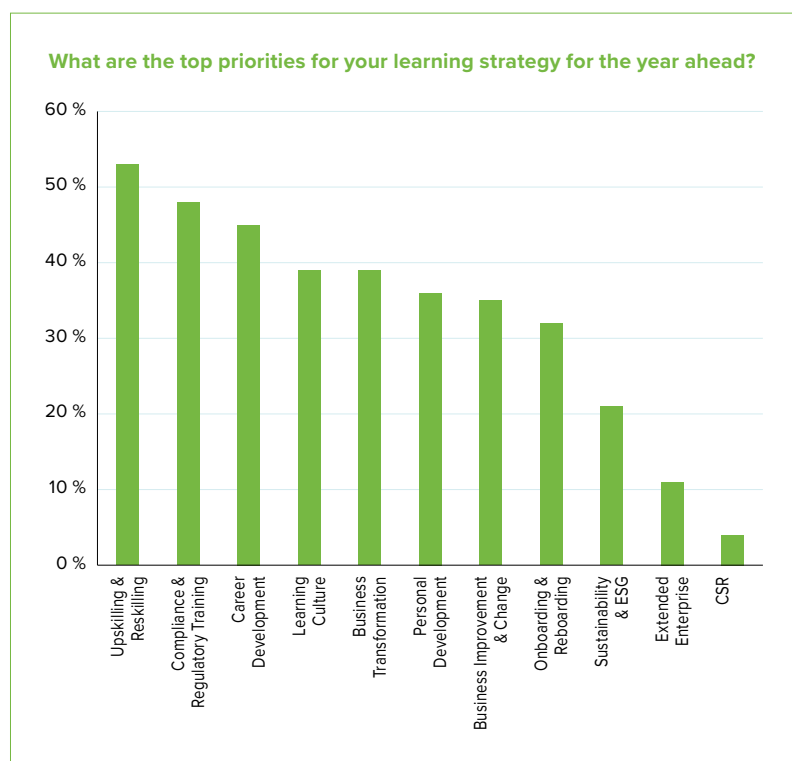


Figure 15

¹⁰ Workplace Learning Report, 2024

¹¹ Digital Learning Strategies, Fosway, 2025

Begin 2024 kondigde het World Economic Forum haar Reskilling Revolution Initiatief aan, die meer dan 680 miljoen mensen betere vaardigheden, kansen op werk en onderwijs biedt. Udemy Business, die voorziet in figuur 16 stelt dat organisaties in de afgelopen jaren agressiever en consistent upskilling- en reskillingstrategieën hebben ingezet. In datzelfde rapport wordt gesteld dat het aantal vaardigheden dat nodig is voor een baan elk jaar met 10 % toeneemt en dat meer dan 30 % van de vaardigheden die drie jaar geleden nodig waren binnenkort niet meer relevant zullen zijn. Tegenover deze achtergrond van deze verwachte ontwikkelingen is de vijfde plaats voor agile upskilling en reskilling in ons land/onderzoek dan ook verwonderlijk.

Au début de l'année 2024, le Forum économique mondial a annoncé son initiative intitulée 'Reskilling Revolution'¹², qui doit permettre d'offrir à plus de 680 millions de personnes de meilleures compétences et de meilleures opportunités en termes d'emploi et d'éducation. Le Global Learning and Skills Trends Report de Udemy Business, dont est extraite la figure 16, indique que les organisations ont déployé des stratégies de reskilling & upskilling de manière cohérente et plus intensive au cours des dernières années. Le même rapport indique que le nombre de compétences nécessaires pour un emploi augmente de 10 % chaque année et que plus de 30 % des compétences qui étaient nécessaires il y a trois ans ne seront bientôt plus pertinentes¹³. Dans le contexte de ces évolutions attendues, la cinquième place occupée par la tendance «Agile upskilling & reskilling» dans notre pays/notre étude est donc surprenante.

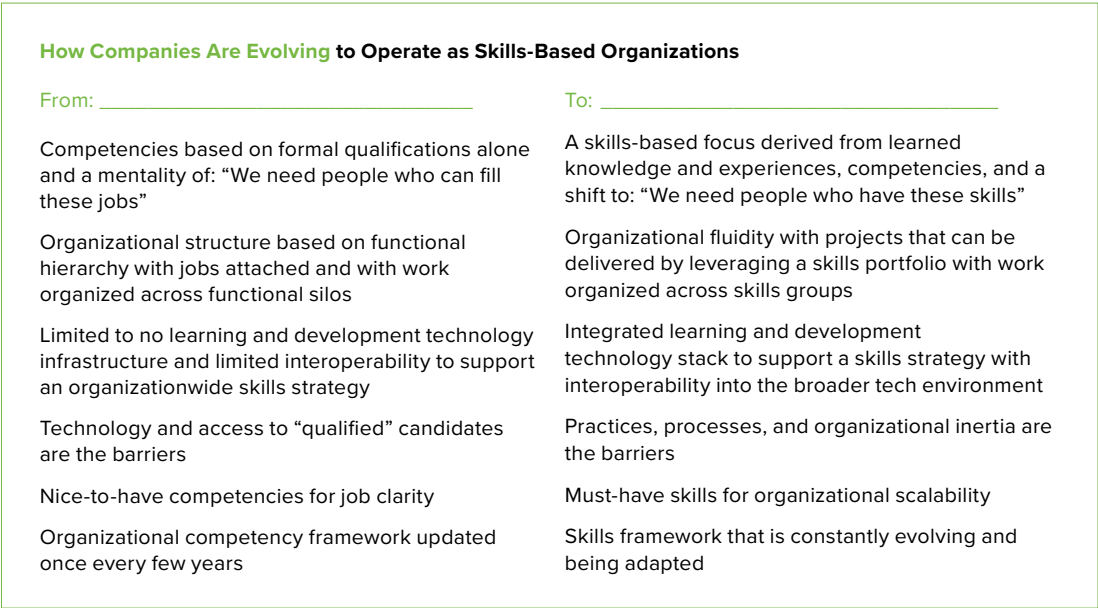


Figure 16

À la figure 17, qui s'inscrit dans le prolongement de la figure 13 et qui rend compte du classement des tendances qui seront à l'ordre du jour dans les organisations en 2025, nous observons que l'apprentissage tout au long de la vie arrive en troisième position selon les professionnels L&D internes, qui considèrent de plus en plus le L&D comme un processus continu. C'est pourquoi ils misent sur le potentiel d'apprentissage et la capacité d'adaptation. Les prestataires L&D placent en numéro 2 la transformation numérique et l'intégration des technologies, avec des écosystèmes d'apprentissage qui incluent de plus en plus l'IA, la RV, la RA et les applications mobiles. Ils affirment également que leurs clients misent de plus en plus sur l'IA et les technologies pour un apprentissage efficace et personnalisé¹⁴.

12 World Economic Forum, 2024
13 Global Learning & Skills Trends Report, 2024
14 Conclusions #5 et #6

L'inclusion et la diversité¹⁵ figurent dans le top 3 pour environ 20 % des professionnels internes et externes. Dans l'enquête 2023, nous notions déjà que les formations à la diversité, les formations en durabilité pour les individus et la société et une offre prenant en compte les différences entre les collaborateurs sont de plus en plus à l'ordre du jour du L&D, de sorte que le volet social - le S - des critères ESG prend de plus en plus forme.¹⁶ Il semble que ce soit moins le cas pour le E de ce même acronyme ESG. La recherche d'opportunités en matière d'apprentissage durable et respectueux de l'environnement est la tendance qui obtient le moins bon score. Fosway indique également que «Sustainability and ESG are a major part of corporate learning priorities, but still lag well behind other strategic drivers»¹⁷. Selon nos chiffres, le neurolearning et l'apprentissage fondé sur des données probantes ne gagnent pas beaucoup de terrain pour l'instant parmi les professionnels L&D, qu'ils soient internes ou externes.

Sur quelles tendances internationalement reconnues votre organisation va-t-elle travailler dans l'année qui vient ?		
Soft skills et intelligence émotionnelle : des compétences telles que la communication, le leadership, la coopération et l'autoréflexion deviennent de plus en plus importantes pour nous	1 (64 %)	1 (50 %)
Compétences pratiques : nous mettons l'accent non plus sur les connaissances purement théoriques, mais sur les compétences pratiques qui peuvent être directement appliquées dans l'environnement de travail	2 (38 %)	3 (39 %)
Apprentissage tout au long de la vie : nous considérons de plus en plus la formation et le développement comme un processus continu. Nous nous concentrons sur le potentiel d'apprentissage et l'adaptabilité	3 (35 %)	5 (26 %)
Agile reskilling & upskilling : nous adaptons très rapidement les compétences de nos collaborateurs pour rester pertinents dans un monde en constante évolution	4 (29 %)	7 (24 %)
Transformation numérique et intégration des technologies : nous utilisons de plus en plus l'IA, la réalité virtuelle, la réalité augmentée et les applications mobiles	5 (27 %)	2 (43 %)
Learning in the flow of work : nous intégrons l'apprentissage dans nos activités professionnelles quotidiennes	6 (24 %)	6 (25 %)
Conception efficace de l'apprentissage : nous recherchons des solutions d'apprentissage axées sur les résultats et centrées sur la personne.	7 (22 %)	9 (17 %)
Inclusion et diversité : nous prenons en compte les différences entre les personnes et nous nous concentrons sur un environnement de travail diversifié et équitable	8 (21 %)	8 (22 %)
Performance et données : nous mesurons les résultats et la performance, compléter des modules de formation ne nous suffit plus	9 (17 %)	10 (14 %)
AI & L&D tech : nous utilisons de plus en plus l'IA et la technologie pour un apprentissage efficace et personnalisé	10 (17 %)	4 (36 %)
Evidence Based Learning : nous optons de plus en plus pour le neuro-apprentissage et l'apprentissage fondé sur des données probantes.	11 (7 %)	11 (5 %)
Apprentissage durable et respectueux de l'environnement : nous recherchons des opportunités de réduire notre empreinte écologique en tant que département L&D	12 (4 %)	12 (2 %)

Figure 17

¹⁵ Conclusion #9

¹⁶ Onderzoek.stimulearning.be

¹⁷ Digital Learning Realities, 2024

Notons à la figure 17 que les deux groupes cibles interrogés affichent un classement différent des tendances qui seront à l'ordre du jour dans les organisations :

- › 63 % des professionnels L&D internes placent les soft skills et l'intelligence émotionnelle dans leur top 3, contre seulement 50 % des prestataires L&D.
- › La différence d'opinion sur l'influence des nouvelles technologies. Par exemple, les prestataires L&D sont deux fois plus nombreux que les professionnels internes à placer la tendance «AI & L&D Tech» dans le trio de tête (36 % contre 17 %).
- › La «transformation numérique et l'intégration des technologies» sont également considérées comme une tendance plus importante par les prestataires (43 % contre 27 %).
- › Les prestataires ne placent le reskilling & upskilling (24 %) qu'en septième position, ce qui contraste avec les prévisions internationales évoquées plus haut.

#2 LE CHANGEMENT EST LE CATALYSEUR DE L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

Les progrès technologiques modifient rapidement le monde du travail : certains emplois disparaissent, de nouveaux apparaissent et la plupart des emplois évoluent. Cette évolution, associée à d'autres facteurs tels que le vieillissement de la population, le changement climatique, le télétravail et la transition énergétique, pose des défis de flexibilité et de résilience tant aux travailleurs qu'aux employeurs.

Les organisations comprennent et évaluent de mieux en mieux ce que le recyclage et le perfectionnement impliquent, à savoir que les personnes ont besoin de temps et d'espace pour mettre en pratique et développer les nouvelles compétences requises. Une étude américaine montre que plus de la moitié des travailleurs souhaitent améliorer leurs compétences¹⁸. Selon une étude locale réalisée par Tempo-Team, les travailleurs sont également plus conscients que jamais que l'adaptation aux nouvelles technologies passe par un apprentissage continu : 21 % d'entre eux ont déclaré avoir suivi une formation au cours de l'année écoulée pour se préparer à ce que sera leur travail à l'avenir.

Plus que jamais, les organisations adoptent le concept de l'apprentissage tout au long de la vie pour que les travailleurs acquièrent en permanence des connaissances et des compétences qui leur permettront de s'adapter au changement de manière flexible et résiliente. Cela leur offre la meilleure garantie de sécurité d'emploi et de satisfaction au travail.¹⁹ Ou encore : «Levenslang leren doet levenslang deugd».²⁰

La figure 18 de notre enquête montre que près de trois quarts des organisations laissent à leurs collaborateurs de l'autonomie pour suivre des formations. Deux tiers d'entre elles proposent des outils de L&D-tech, par exemple sous la forme de plateformes d'apprentissage en ligne, tandis que la moitié des organisations intègrent dans leur mission et leur vision l'impact de l'évolution du travail sur l'apprentissage tout au long de la vie.

Bien qu'une carrière soit un parcours propre à chaque individu, sa mise en œuvre concrète est une tâche commune et une responsabilité partagée. Offrir des possibilités de formation et de développement sans prévoir une obligation de les suivre n'est pas une stratégie efficace, entre autres raisons parce que les collaborateurs désireux de se former se heurtent à un manque de soutien ou de temps. Ce constat va au-delà du cadre de l'entreprise/organisation. Une société apprenante efficace signifie

¹⁸ Gallup & Amazon, 2023

¹⁹ Anja Van den Broeck, 2023

²⁰ "Apprendre tout au long de la vie, c'est assurer son bien-être tout au long de la vie" - Expertisecentrum innovatieve leerwegen, 2024

que tous les acteurs concernés unissent leurs efforts pour mettre en pratique l'apprentissage tout au long de la vie²¹. Les éditions successives de notre étude mettent en évidence, d'année en année, le rôle des managers²².

Les organisations ont tout intérêt à investir dans une politique de carrière visant à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. Il n'est donc pas surprenant de constater que seule une faible proportion d'organisations (18 %) oblige les collaborateurs à suivre des formations, excepté si celles-ci sont imposées par la loi ou la réglementation. Les travailleurs ne restent dans une entreprise que s'ils pensent que cela correspond à leurs objectifs de carrière. L'étude américaine précitée de Gallup et Amazon indique que 48 % des travailleurs changeraient d'emploi si leur nouvel employeur leur offrait de meilleures possibilités de formation.

Les organisations anticipent l'évolution de la nature du travail et son impact sur l'apprentissage tout au long de la vie en ...	 	
... laissant aux travailleurs de l'autonomie pour suivre des formations	73 %	57 %
... fournissant des ... ligne	64 %	64 %
... les intégrant dans leur mission et leur vision	54 %	50 %
... abandonnant les méthodes traditionnelles de formation en présentiel	37 %	41 %
... mettant en place ...	21 %	22 %
... obligeant les travailleurs à suivre	18 %	33 %
... favorisant le partage de connaissances avec d'autres organisations	8 %	7 %
... récompensant les travailleurs qui	4 %	11 %

Figure 18

Les professionnels L&D internes et les prestataires partagent largement le même point de vue sur la manière d'anticiper l'évolution de la nature du travail dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie. Il existe cependant quelques nuances, par exemple en ce qui concerne l'appropriation du processus d'apprentissage. Les prestataires sont relativement plus enclins à penser que les entreprises imposent aux travailleurs de suivre des formations (32 % contre 18 %). Il n'est donc pas surprenant que les professionnels internes affirment que les collaborateurs disposent d'autonomie pour suivre des formations (73 %), alors que les prestataires ont une opinion plus modérée à ce sujet (57 %). Là où il y a certainement des progrès à faire, c'est dans le fait de récompenser les collaborateurs qui prennent des initiatives en matière d'apprentissage et de récompenser aussi l'échange de connaissances avec d'autres organisations.

L'introduction de programmes d'apprentissage tout au long de la vie a des effets positifs sur l'engagement et la satisfaction professionnelle des travailleurs. L'importance de cet aspect ne saurait être sous-estimée. Le dernier rapport Gallup²³ indique que lorsqu'une organisation parvient à augmenter l'implication et la motivation de ses collaborateurs, elle voit s'améliorer bon nombre de ses résultats, dont les bénéfices, les taux de rétention et le service à la clientèle. Ce constat est également confirmé tant par les entreprises (40 %) que par les prestataires (37 %) que nous avons interrogés, comme illustré à la figure 19.

²¹ Actieplan Levenslang Leren, 2023

²² Onderzoek.stimulearning.be

²³ State of the Global Workplace, 2024



Comment la mise en œuvre de programmes d'apprentissage tout au long de la vie dans les organisations affecte-t-elle la satisfaction professionnelle et l'engagement des collaborateurs ?

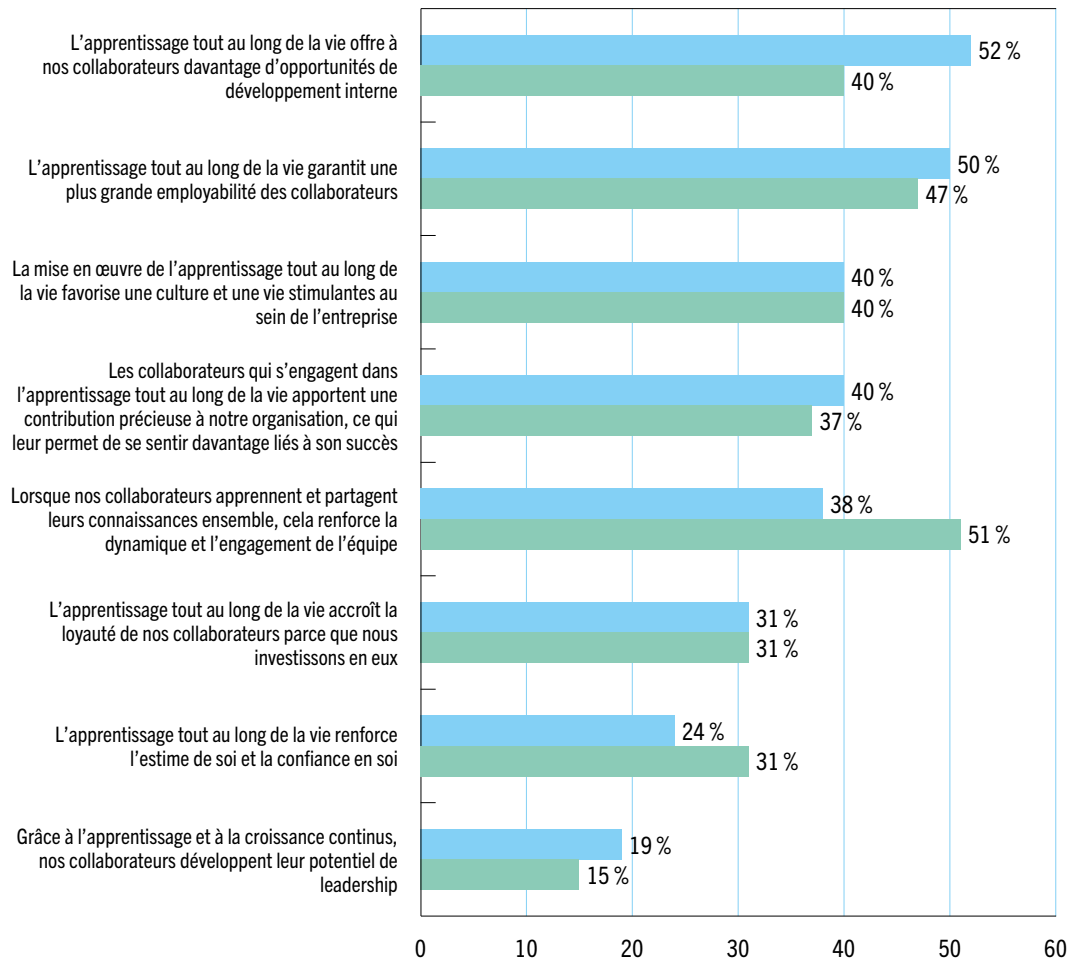


Figure 19

Les experts en L&D au sein des organisations notent que les programmes d'apprentissage tout au long de la vie offrent aux travailleurs la possibilité de se développer en interne (52 %) et d'accroître leur employabilité (50 %). Les travailleurs se sentent également davantage liés au succès de l'organisation, précisément parce qu'ils peuvent y apporter une contribution précieuse (40 %). En même temps, selon les experts internes en L&D, ces programmes favorisent une culture et une vie stimulantes au sein de l'entreprise (40 %). Les fournisseurs de programmes de L&D soulignent en particulier l'avantage de l'apprentissage en commun et du partage des connaissances, qui favorisent la dynamique d'équipe et l'implication des collaborateurs (50 %). Ce score élevé pourrait être justement une raison de miser davantage sur les échanges de connaissances avec d'autres départements ou organisations.

Dans notre enquête, nous avons également exploré les effets à long terme importants de l'apprentissage tout au long de la vie sur le développement professionnel et la carrière des travailleurs. Selon la figure 20, tant les entreprises (62 %) que les prestataires (60 %) placent en tête de liste l'amélioration de la croissance et de l'épanouissement personnels, qui favorisent la satisfaction et l'accomplissement professionnels. Le bien-être et la satisfaction peuvent en tout cas être des retombées importantes des programmes d'apprentissage tout au long de la vie. Des perspectives attractives en matière de formation deviennent dès lors un argument non seulement lors du recrutement de nouveaux candidats - surtout en période de pénurie sur le marché du travail -, mais aussi pour la rétention des collaborateurs,

comme déjà mentionné dans la conclusion #1. L'accroissement de la résilience et de la flexibilité (49 % pour les entreprises et 54 % pour les prestataires) obtient également un score élevé dans l'enquête. Les autres effets à long terme obtiennent des scores plus faibles, avec un écart net entre les entreprises et les prestataires en ce qui concerne les perspectives de carrière (38 % contre 27 %), le maintien de l'employabilité (28 % contre 40 %) et la rétention (36 % contre 26 %).



Dans les organisations, quels sont les principaux effets à long terme de l'apprentissage tout au long de la vie sur le développement professionnel et la carrière des collaborateurs ?

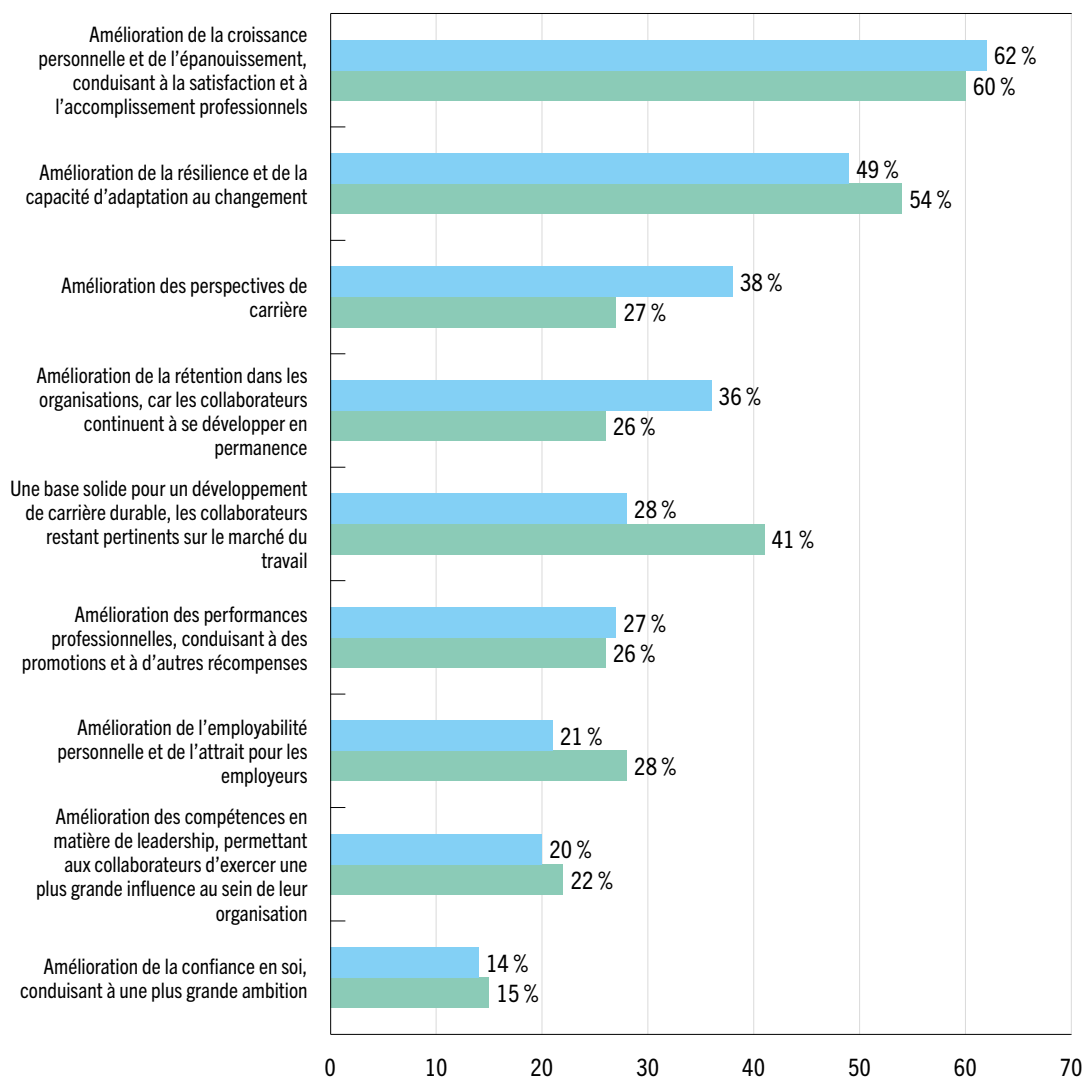


Figure 20

#3 APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT AXÉS SUR L'EMPLOI ET SUR LA CARRIÈRE ?

Nos études précédentes²⁴ ont, comme d'autres, déjà souligné l'importance du rôle des employeurs dans l'amélioration des compétences de leur personnel, tant en termes d'initiative que de financement. La figure 21 de notre enquête 2024 indique que près de 70 % des entreprises proposent des formations pour stimuler la productivité de l'organisation. En outre, un peu moins de la moitié des entreprises indiquent que la formation doit également contribuer à l'amélioration des performances au travail d'une part (45 %) et à l'amélioration de la qualité (44 %) d'autre part. Seules 12 % des entreprises proposent des formations parce qu'il s'agit d'une obligation.

Les prestataires voient les choses quelque peu différemment. Plus d'un prestataire sur trois indique que la formation est proposée en raison d'obligations légales. Les performances au travail (51 %) sont juste un peu plus valorisées que le développement personnel (42 %)*. Bien que ces deux aspects ne soient pas nécessairement diamétralement opposés, il est clair que la communication à l'intention de la direction est souvent différente de la communication destinée aux travailleurs. Il est intéressant de noter que le «développement personnel des collaborateurs» est classé en deuxième position par les entreprises (45 %), alors que chez les prestataires, ce motif n'apparaît même pas dans le top 5 (28 %). Enfin, nous remarquons également que 34 % des prestataires indiquent que les formations servent à préciser l'importance du poste au sein de l'organisation, alors que les professionnels L&D internes ne considèrent pas cela comme une priorité.

24 Onderzoek.stimulearning.be

“The only skill that will be important in the 21st century is the skill of learning new skills. Everything else will become obsolete over time.”

PETER DRUCKER





Quelles sont les raisons principales pour lesquelles votre organisation / des organisations pour lesquelles vous travaillez proposent des formations à leurs collaborateurs ?

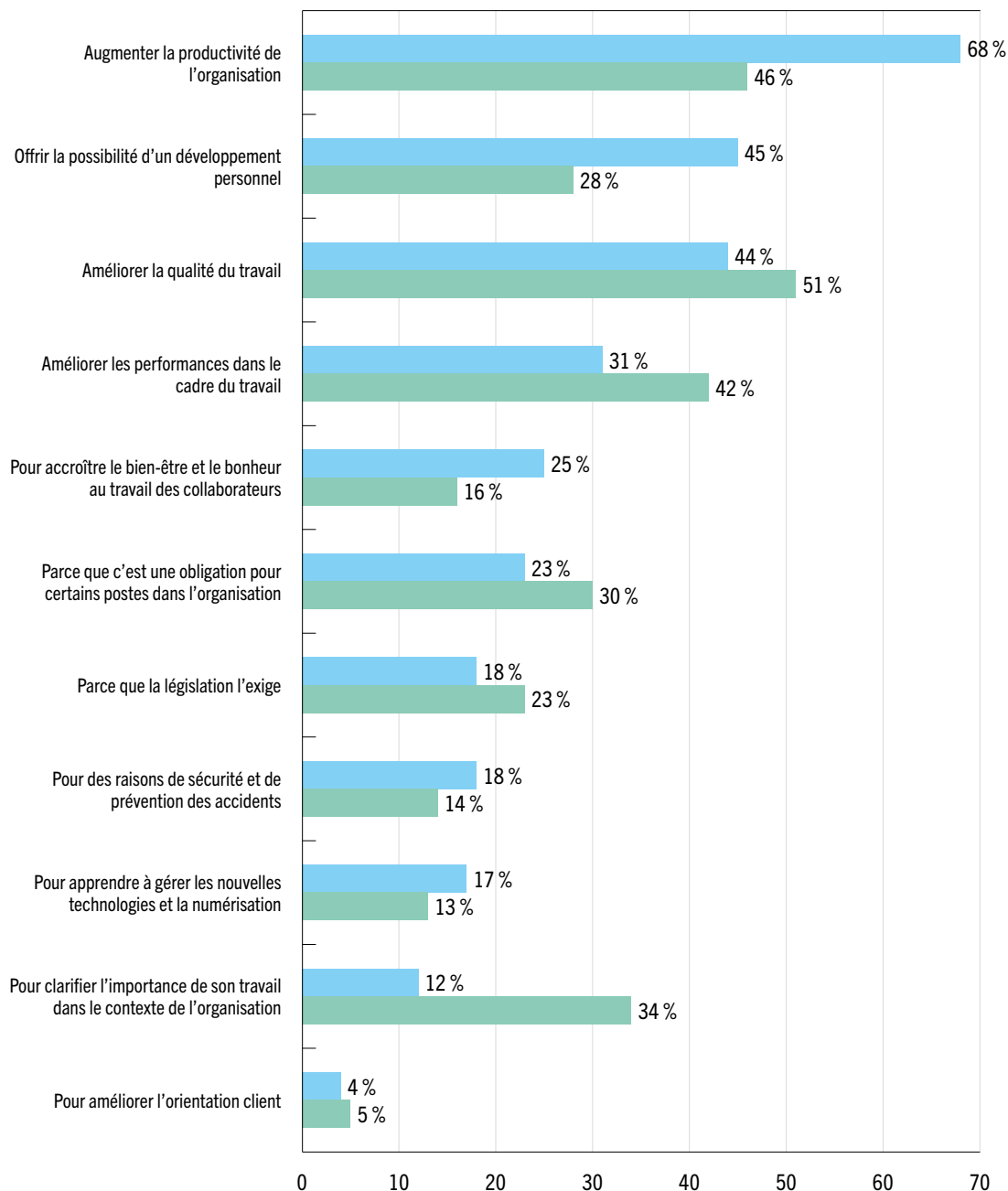


Figure 21

Malgré l'importance stratégique que les entreprises et les organisations accordent à l'apprentissage et au développement, le niveau de mesure des effets reste souvent basique. Tant les professionnels L&D internes que les prestataires externes indiquent que la «mesure de la satisfaction» est le niveau de mesure le plus utilisé lorsqu'il s'agit d'évaluer les effets de l'apprentissage et du développement au sein de l'organisation. Le paramètre le plus couramment mesurée est la satisfaction des participants aux formations.

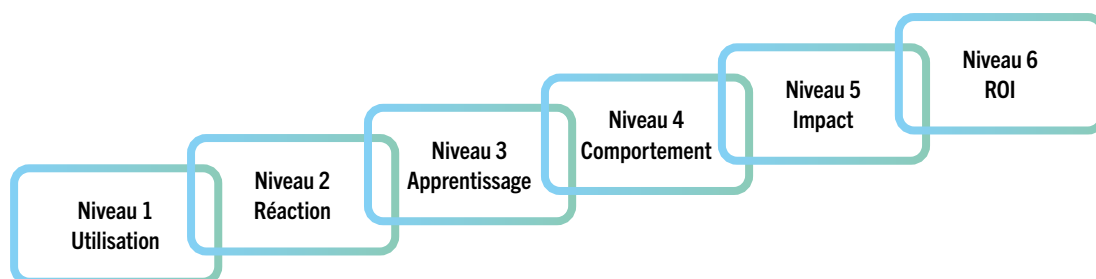


Figure 22

Les équipes internes de L&D mesurent également des données purement transactionnelles, telles que le prix, le nombre de cours, le nombre de connexions et les taux de participation, alors que les prestataires évaluent davantage les connaissances et les compétences des participants après la formation ainsi que l'application effective des apprentissages sur le terrain.

Les prestataires semblent avoir une vision beaucoup plus mûre²⁵ de la mesure de l'impact des apprentissages. Par exemple, ils se concentrent moins sur la mesure des taux d'utilisation et de satisfaction et ont résolument opté depuis des années pour des mesures importantes sur le plan stratégique, telles que l'application effective des apprentissages et la contribution aux objectifs de l'organisation. Par rapport aux entreprises, ils effectuent plus de deux fois plus ces mesures en 2024 : 20 % contre 9 % pour l'application des apprentissages, et 8 % contre 3 % pour la contribution à l'organisation.



Votre organisation mesure-t-elle (les effets de) la formation et du développement ?

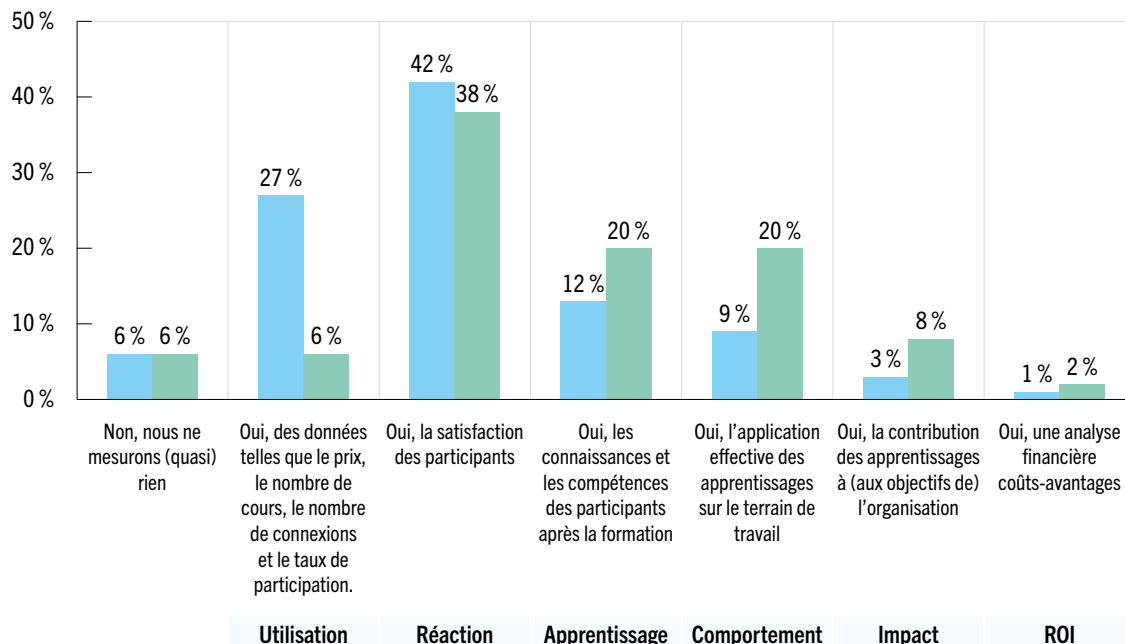


Figure 23

Quand on compare les chiffres de la figure 24 avec ceux des enquêtes précédentes²⁶, on constate une tendance assez étrange. Le nombre d'entreprises ne mesurant rien du tout a doublé, tout comme le

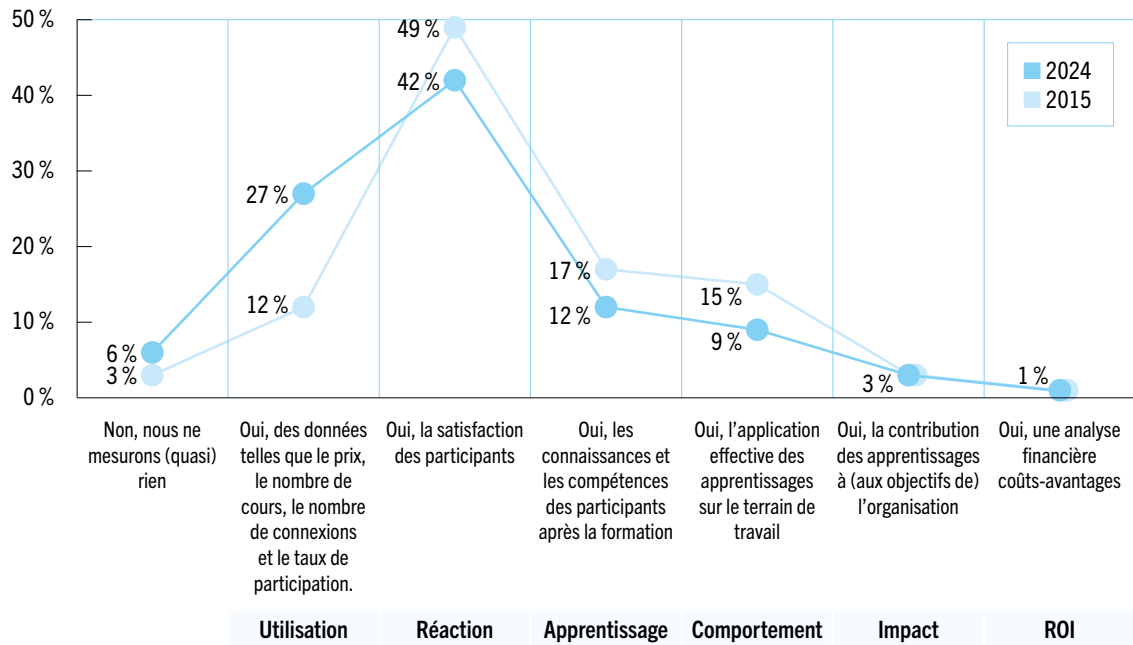
²⁵ Bolhuis en Simons, Leren en werken, 1999.

²⁶ onderzoek.stimulearning.be

nombre d'organisations collectant des données qualitatives/transactionnelles. Cela se fait au détriment des niveaux de mesure «apprentissage», mais surtout «comportement».



Votre organisation mesure-t-elle (l'effet de) la formation et du développement ?



Votre organisation mesure-t-elle (l'effet de) la formation et du développement ?

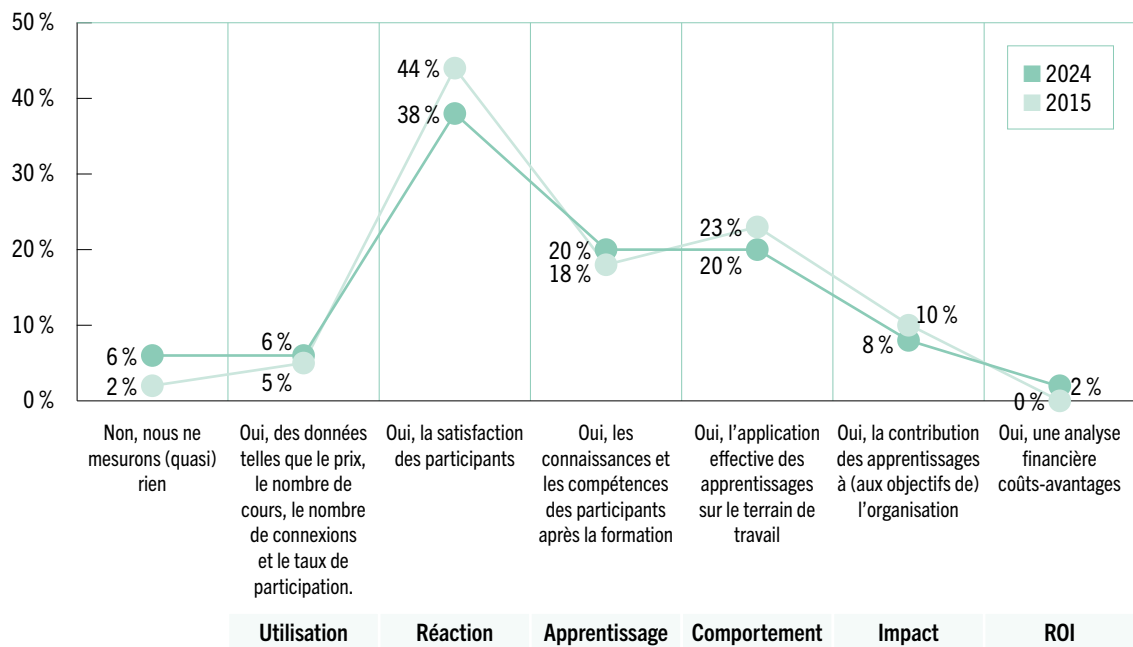


Figure 24

Notre expérience avec ROEM²⁷ nous montre que mesurer est une chose, mais qu'exploiter effectivement les données obtenues pour apporter des améliorations en est une autre. La figure 25 montre que dans 7 cas sur 10, les évaluations sont utilisées pour améliorer les solutions d'apprentissage et/ou évaluer les formateurs et les prestataires. À bonne distance suivent l'aspect 'preuve' vis-à-vis de la direction, le respect du niveau de conformité et une meilleure allocation des ressources disponibles.

Il est frappant de constater que 13 % des entreprises qui réalisent des évaluations n'en font rien. Ce chiffre est deux fois plus élevé que pour les prestataires. D'autres différences importantes entre les deux groupes cibles concernent les évaluations liées au niveau de conformité et à la législation (40 % contre 12 %) et la relation avec les objectifs de l'organisation (22 % contre 48 %).



Que fait-on des résultats de cette mesure des effets ?

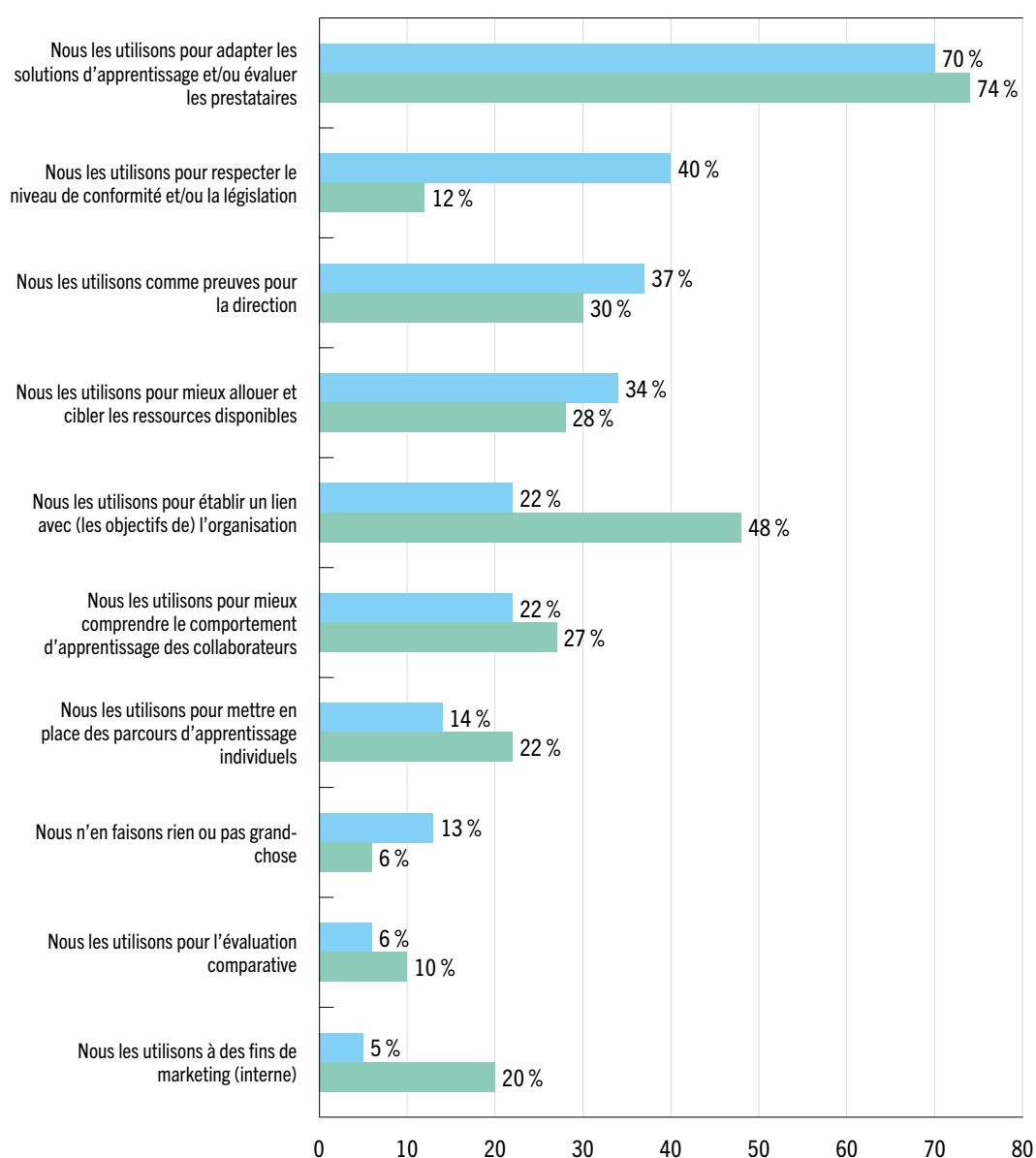


Figure 25

Lorsque les organisations évaluent les moments d'apprentissage, elles examinent non seulement les caractéristiques de la formation, mais aussi les caractéristiques de l'apprenant ainsi que le contexte et l'application des apprentissages après la formation. L'outil ROEM nous apprend que les évaluations qui mesurent l'application des apprentissages atteignent un score de 68 %. Les scores des trois rubriques qui, selon la figure 26, influencent cette application sont beaucoup plus élevés. Les évaluateurs de cours, par exemple, sont assez satisfaits des activités d'apprentissage proposées et de l'apprenant lui-même, avec respectivement 76 % et 75 %. Cependant, c'est surtout le contexte dans lequel l'apprentissage doit se dérouler qui laisse à désirer avec 66 %. Selon ces chiffres de référence, les collaborateurs sont à peine préparés (51 %) en vue des activités d'apprentissage et de développement, bien qu'ils soient très motivés (80 %) pour suivre des trajets d'apprentissage.

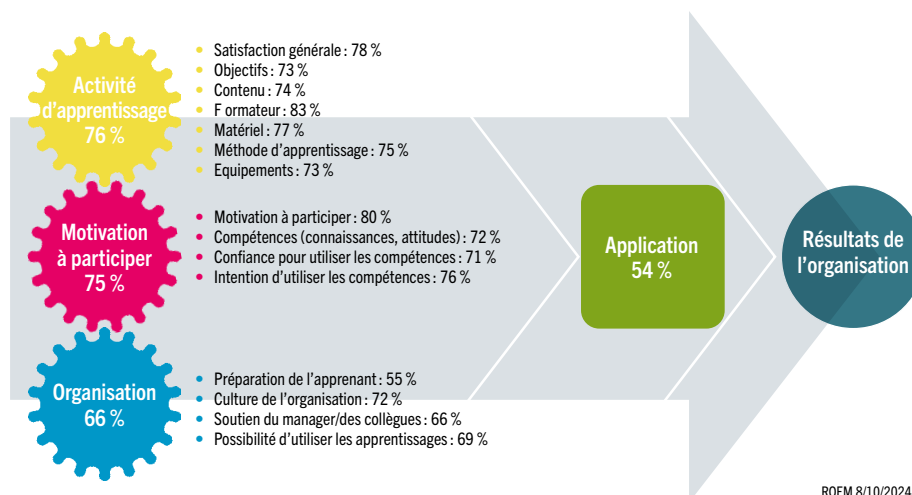


Figure 26

La vision qui sous-tend la figure 26 nécessite quelques explications : selon cette figure, les organisations effectuent des évaluations en fonction des objectifs de l'entreprise. Idéalement, il faut donc lire la figure de droite à gauche : pour atteindre les résultats de l'organisation, les personnes doivent entre autres adopter certains comportements, qui sont également entre autres influencés par le L&D. Avec la flèche en arrière-fond, nous voulons également souligner l'importance et l'influence relatives du L&D, étant donné que les résultats de l'organisation et l'application des apprentissages sont influencés par de nombreux facteurs sur lesquels le L&D n'a que peu ou pas d'impact. Nous renvoyons à ce sujet le lecteur à la figure 32 présentée dans la conclusion # 4.

Notre étude Trends in Learning a toujours montré un grand intérêt pour l'aspect «alignement des apprentissages sur les objectifs de l'entreprise». Toutefois, la figure 24 montre que cet alignement n'a guère progressé au fil des ans. Cette année, les figures 27 et 28 donnent un aperçu du lien que les professionnels L&D entretiennent avec l'entreprise en 2024. Selon la figure 27, la cellule/le département L&D est effectivement impliqué(e) dans la conception de l'offre de formation dans 9 entreprises sur 10. Les prestataires L&D indiquent que c'est le cas dans 61 % des entreprises avec lesquelles ils travaillent. Cette différence peut peut-être s'expliquer par le fait que le processus d'alignement a eu lieu préalablement en interne, avant le recours au prestataire L&D.

Les unités opérationnelles de votre entreprise / les unités opérationnelles des organisations pour lesquelles vous travaillez sont-elles activement impliquées dans la conception de l'offre de formation ?		
Non, pas du tout / plutôt pas	12 %	39 %
Oui, plutôt oui / tout à fait	88 %	61 %

Figure 27

La figure 28 nous apprend que 54 % des professionnels L&D internes rendent compte de ces évaluations aux départements opérationnels, contre 75 % des prestataires. Ces chiffres ne diffèrent pas beaucoup de ceux que nous avons observés en 2020.

Rendez-vous compte de ces évaluations aux départements opérationnels des organisations ?				
	2020	2024	2020	2024
Non, pas du tout / plutôt pas	54 %	46 %	33 %	25 %
Oui, plutôt oui / tout à fait	46 %	54 %	67 %	75 %

Figure 28

Si nous mettons en parallèle la figure ci-dessus et les chiffres de la figure 25 concernant l'utilisation effective des données d'évaluation, nous arrivons au constat étrange que les formations proposées par les prestataires sont davantage mises en relation avec les objectifs de l'entreprise que les formations mises en place par l'entreprise elle-même. Les motifs qui incitent à évaluer sont manifestement différents de part et d'autre...

“Your role as a learning practitioner is evolving rapidly. L&D is no longer just about training. It’s increasingly seen as, and expected to become, a proactive partner for improving operational performance. Your new reality is to align your learning efforts and initiatives to fit this performance expectation and to demonstrate results.”

AJAY PANGARKAR



#4 ÉLIMINER LES FACTEURS QUI ENTRAVENT LA PARTICIPATION À LA FORMATION

Éliminer les facteurs qui entravent la participation à la formation augmente la productivité et l'innovation, car les collaborateurs se développent et acquièrent de nouvelles compétences en continu. Il en résulte une équipe motivée et professionnelle, ce qui renforce la compétitivité de l'entreprise. En outre, cela favorise la croissance personnelle et contribue à une société inclusive et prospère. Nous ne pouvions pas passer à côté de ce thème dans notre enquête 2024.

La figure 29 indique que le manque de temps est le principal obstacle à l'apprentissage tout au long de la vie, suivi par le manque de soutien de la part de la hiérarchie. En outre, le manque de motivation intrinsèque ou d'envie d'apprendre est considéré comme un frein important par environ la moitié des personnes interrogées. Sur ces trois premiers points, les prestataires et les entreprises sont tout à fait d'accord. Au vu de ces réponses, la question cruciale est donc de savoir pourquoi les organisations ne prévoient pas du temps et du soutien pour les apprentissages alors qu'elles y accordent autant d'importance. Ne serait-il pas judicieux que les services internes de L&D et les prestataires attirent davantage l'attention sur ce point et suggèrent par exemple d'évaluer les managers non seulement sur la qualité des performances de leur équipe, mais aussi sur les opportunités d'apprentissage qu'ils offrent à leurs collaborateurs ?



Quels sont les obstacles rencontrés par les collaborateurs à l'apprentissage tout au long de la vie ?

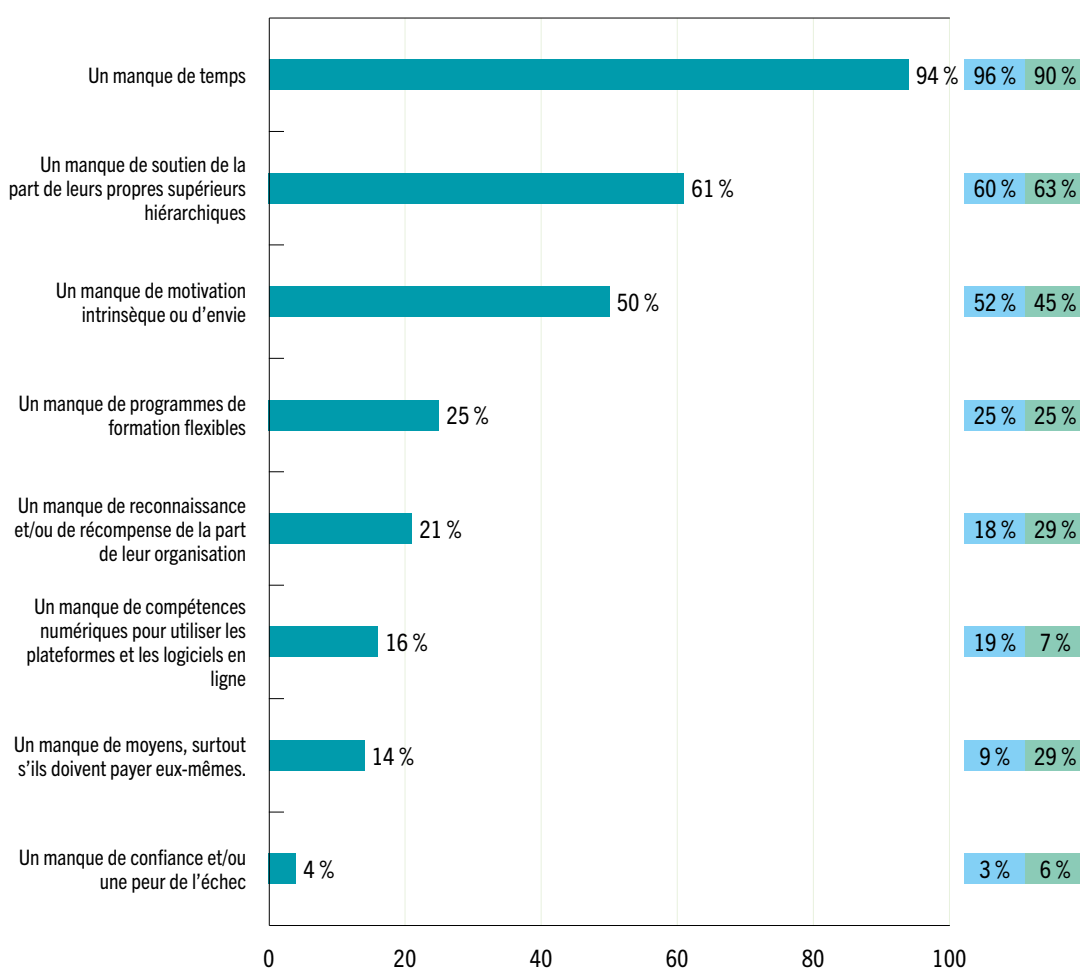


Figure 29

Ce qui est frappant dans le graphique ci-dessus, c'est que le manque de moyens financiers ne semble pas être un obstacle, et ce surtout aux yeux des entreprises : 9 % seulement d'entre elles mentionnent cet obstacle, contre 29 % des prestataires. Les prestataires (29 %) sont également plus convaincus que les entreprises elles-mêmes (18 %) que les collaborateurs qui participent à l'apprentissage tout au long de la vie ne sont pas suffisamment reconnus ou récompensés. Une autre différence frappante concerne les compétences numériques nécessaires pour utiliser les plateformes en ligne : 19 % des entreprises considèrent qu'il s'agit d'un obstacle, contre 7 % des prestataires. Nous reviendrons sur la question de l'inclusion numérique dans la conclusion n° 5.

Examinons de plus près les trois principaux obstacles pointés dans notre enquête : le temps, la motivation intrinsèque et le soutien de la hiérarchie.

En premier lieu, le manque de temps. En 2023, nous avons interrogé, outre les deux groupes ciblés dans l'édition de 2024, un échantillon représentatif de 1 500 travailleurs. Ces répondants indiquaient également (cf. figure 30) que le manque de temps est un obstacle aux apprentissages. Ainsi, 65 % d'entre eux déclaraient qu'ils suivraient davantage de formations s'ils disposaient de plus de temps pendant leurs heures de travail, et 50 % qu'ils le feraient s'ils disposaient de plus de temps en dehors de leurs 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



● non ● peur-être ● oui

Figure 30

Si nous tournons les choses de manière positive et demandons aux collaborateurs les raisons qui les inciteraient à consacrer plus de temps aux apprentissages, la figure 31²⁸ peut nous éclairer.

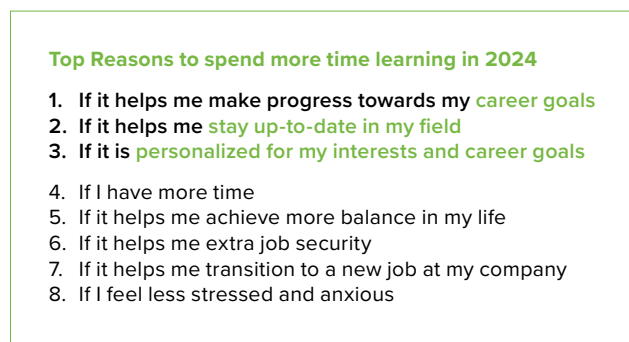


Figure 31

Dans la figure ci-dessus, nous remarquons immédiatement le lien avec le deuxième obstacle, c'est-à-dire la motivation intrinsèque. En 2024, Europe WSE²⁹ a appelé à stimuler l'envie d'apprendre en renforçant la culture de l'apprentissage au sein des entreprises et des organisations. Le projet vise les équipes et les départements des petites et moyennes entreprises. Les chercheurs³⁰ soulignent que le développement d'une culture de l'apprentissage passe par un soutien ciblé à l'apprentissage informel. Il s'agit de faire comprendre aux gens que l'apprentissage est important et que le management de l'entreprise valorise cette démarche. Cependant, l'apprentissage ne relève pas seulement de la responsabilité d'autrui ; c'est une démarche qui nécessite également un engagement personnel. Sans motivation, il est difficile d'apprendre de manière efficace. La figure 32 montre que l'apprentissage tout au long de la vie dépend de trois grandes catégories de caractéristiques ; notons que le professionnel L&D peut (uniquement) avoir un impact sur les caractéristiques organisationnelles.³¹



Figure 32

Dans la figure ci-dessous, les 1 500 travailleurs interrogés en 2023 indiquent que leurs motivations à suivre des formations étaient axées à la fois sur leur emploi actuel et sur leur carrière future. Ils voulaient non seulement être plus performants dans leur fonction actuelle, mais aussi développer leurs compétences et se préparer à de futures opportunités de carrière.

28 Workplace Learning Report, 2024

29 Europa WSE, 2024

30 Eva Kyndt, 2021

31 Simon Beausart, 2024



Motivation du travailleur à suivre des formations

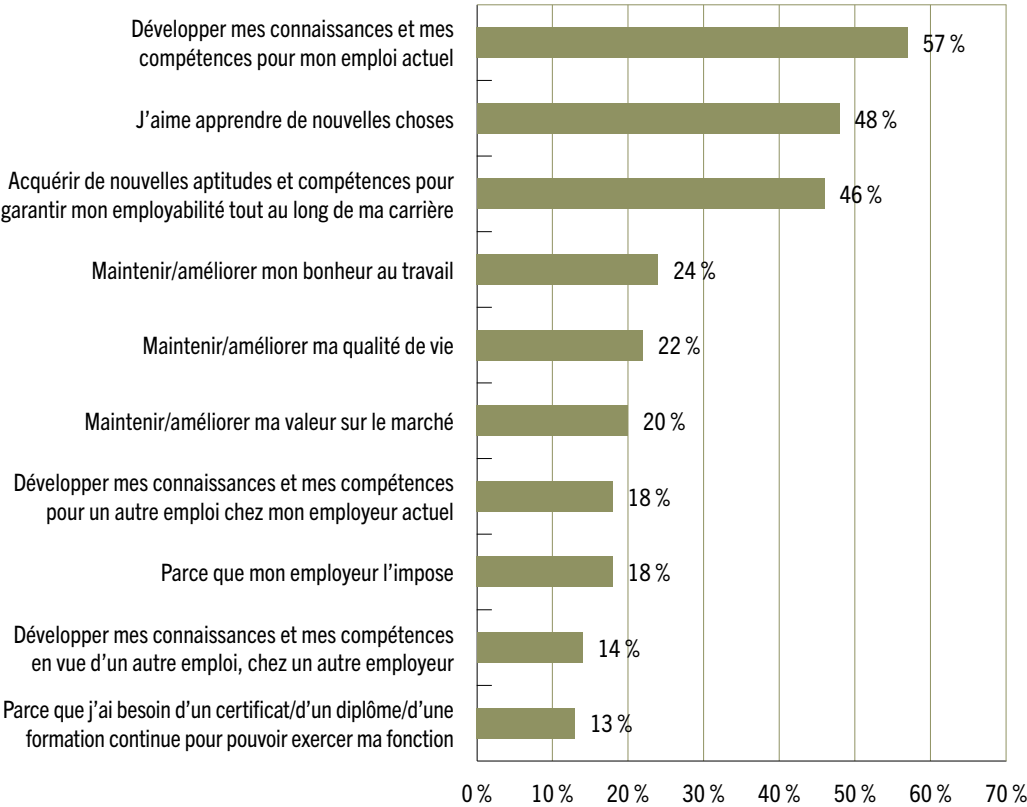


Figure 33

Les chiffres de 2023 nous ont également appris que les jeunes travailleurs (20-54 ans) sont plus susceptibles de choisir des motivations en fonction de la carrière que les travailleurs plus âgés (55-65 ans). Ce constat est confirmé par la figure 34³² de l'édition 2024 et par une étude de Deloitte : «Learning opportunities are a top factor in Gen Z's job hunt - showing that Gen Zers prioritize career development and find learning benefits highly appealing. So, it makes sense that learning opportunities can play an important role in retaining young workers».³³

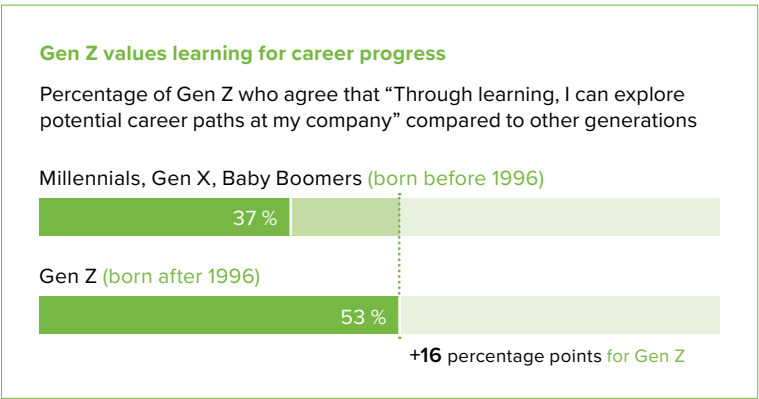


Figure 34

32 LinkedIn learning, 2024.
33 Deloitte, Gen Z and Millennial Survey, 2024

Studytube indique que la génération Z³⁴ souhaite également être responsable de son propre apprentissage.³⁵ 68 % des membres de la génération Z estiment qu'ils sont responsables de leur propre développement, contre 48 % pour les baby-boomers. La nouvelle génération de travailleurs souhaite également une offre d'apprentissage plus personnalisée (38 % contre 25 % en moyenne), et c'est la première qui préfère se former en e-learning plutôt qu'en présentiel. Cette génération est donc plus soucieuse que les précédentes de façonner elle-même sa carrière professionnelle, mais paradoxalement, elle attend plus de conseils et d'encadrement sur les apprentissages à privilégier et plus d'explications sur les avantages que ceux-ci peuvent apporter pour le développement individuel.³⁶ La préférence marquée de 64 % de la génération Z pour l'apprentissage pendant les heures de travail, contre seulement 37 % des baby-boomers, indique une évolution de la dynamique travail-apprentissage que les entreprises ne peuvent ignorer.³⁷

Et puis, il y a inévitablement les supérieurs hiérarchiques, que nous désignerons ici par le terme général de 'managers'. Ils détiennent la clé du troisième obstacle dont nous parlons ici. L'étude de Gallup a montré que les managers jouent un rôle crucial dans l'engagement des membres de leur équipe. Il ressort de cette étude que 70 % du différentiel en termes de motivation d'une équipe peut être attribuée au manager. Cela signifie que lorsque les managers sont motivés et efficaces, les membres de leur équipe ont aussi davantage tendance à être motivés et plus performants.³⁸

34 Le mouvement FIRE (Financial Independence, Retire Early) prône un style de vie qui vise l'indépendance financière et la retraite anticipée.

35 L&D Monitor, 2024

36 L&D Monitor, 2024

37 Nick van Dam, 2024

38 State of the Global Workplace, 2024



“Train them to retain them. Lack of learning opportunities will make Gen Zers a flight risk.”



Le rôle des managers est pointé également à la figure 35, où les répondants indiquent les adaptations que les entreprises peuvent apporter pour faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réussite. Tant les entreprises que les prestataires reconnaissent l'importance des managers à cet égard.



Quels sont les ajustements que vous considérez comme efficaces pour faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réussite?

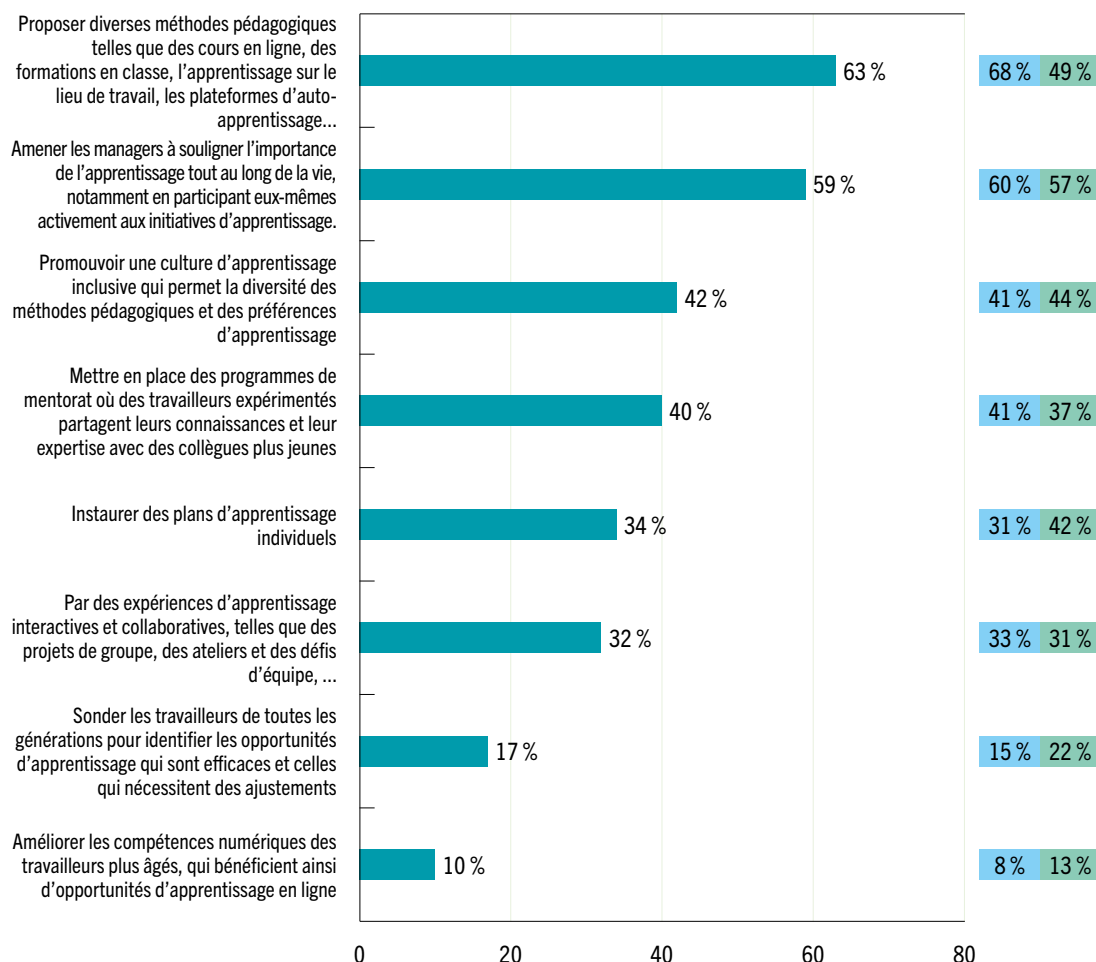


Figure 35

Les managers doivent promouvoir l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie, par exemple en participant eux-mêmes à des initiatives d'apprentissage. C'est au manager de montrer son appréciation, d'encourager, de donner des conseils, de montrer des opportunités et de donner un feed-back. Le manager joue un rôle crucial dans la création d'une culture qui valorise l'apprentissage. En effet, l'idée de culture est essentiellement déterminée par l'environnement immédiat du travailleur (c'est-à-dire son manager et ses collègues directs), plus que par l'organisation dans son ensemble.³⁹ Ce constat n'est pas neuf. En 2013, nous avons créé une check-list sur le rôle du manager⁴⁰, et en 2019, un chapitre de notre rapport de recherche était consacré à cet aspect. Nous écrivions alors :

Il fut un temps où l'enseignement de nouvelles compétences et de nouveaux processus était l'affaire des formateurs et des coaches (externes). Les managers qui assumaient cette tâche étaient

39 Eva Kyndt, 2021

40 www.roem.be

plutôt rares. Avec l'évolution constante du marché et des organisations, ce n'est plus le cas. Aujourd'hui, les managers doivent constamment enseigner eux-mêmes de nouvelles connaissances et compétences aux membres de leur équipe. En plus de leur rôle de patron et manager, ils doivent de plus en plus devenir des mentors et des formateurs. Pour les managers - plus encore que pour les formateurs -, il est important que les connaissances enseignées soient comprises par les travailleurs, car les résultats de l'entreprise en dépendent.

Si vous êtes manager de première ligne, il y a de fortes chances que vous ayez des collaborateurs qui ne savent pas par où commencer. Vous devez donc avoir les compétences nécessaires pour déterminer quels sont les besoins de formation des travailleurs et élaborer un plan d'action. Il s'agit souvent d'un plan conçu pour chaque travailleur individuel. Les managers de première ligne, dans leur rôle d'enseignants, prennent le temps d'organiser des entretiens individuels, de répondre aux questions, de donner un feed-back et d'aider le travailleur à progresser petit à petit, tout comme les enseignants le font (doivent le faire) avec les élèves de leur classe.

Ces managers demeurent aujourd'hui, en 2024, la pierre angulaire de la réussite des entreprises et des personnes. Les responsables de formation sont la clé de l'apprentissage tout au long de la vie.⁴¹ Udem Business le constate : «Organizations must invest in their leaders and leaders in turn must invest in their teams, helping them navigate all of these changes while staying productive and avoiding mental and physical burnout.»⁴²

Le fait que les jeunes générations attachent beaucoup plus d'importance aux opportunités de développement et d'apprentissage a déjà été souligné plus haut. La figure 36, qui indique que la satisfaction des managers à propos du budget consacré à la formation diminue avec l'âge, est intéressante à cet égard. C'est dans la génération Z que l'on trouve la plus faible proportion de managers (39 %) satisfaits du budget formation actuel. Chez les baby-boomers, 75 % des managers sont satisfaits du budget formation.⁴³ Pour que le L&D figure en bonne place dans l'agenda, il est donc préférable d'avoir des managers jeunes.

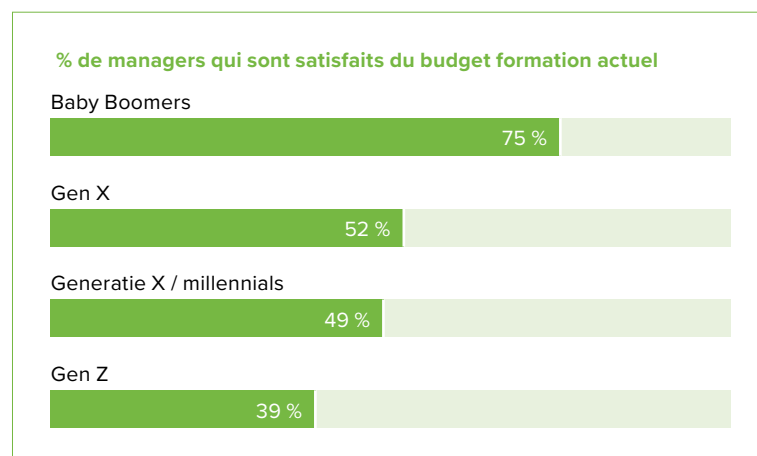


Figure 36

Outre l'importance du rôle des managers, il y a encore des choses intéressantes à tirer de la figure 35. Pour l'entreprise, proposer diverses formes d'apprentissage (cours en ligne, formation en classe,

41 Samantha-Lisa Crans, 2023

42 Global Learning & Skills Trends Report, 2024

43 L&D Monitor, 2024

apprentissage sur le lieu de travail, plateformes d'auto-apprentissage...) en particulier est une stratégie qui porte ses fruits. La promotion d'une culture d'apprentissage inclusive qui permet la diversité des méthodes pédagogiques et des préférences d'apprentissage (42 %) et la mise en place de programmes de mentorat (40 %) contribuent également à faire de l'apprentissage tout au long de la vie une réussite.

Les entreprises accordent plus d'importance à la diversité des formes d'apprentissage (68 %), tandis que les prestataires font davantage confiance à l'instauration de plans d'apprentissage individuels (42 %). Ils optent pour un accompagnement personnalisé. Par ailleurs, les deux groupes interrogés ne pointent pas tellement un manque de programmes de formation adaptés et flexibles.

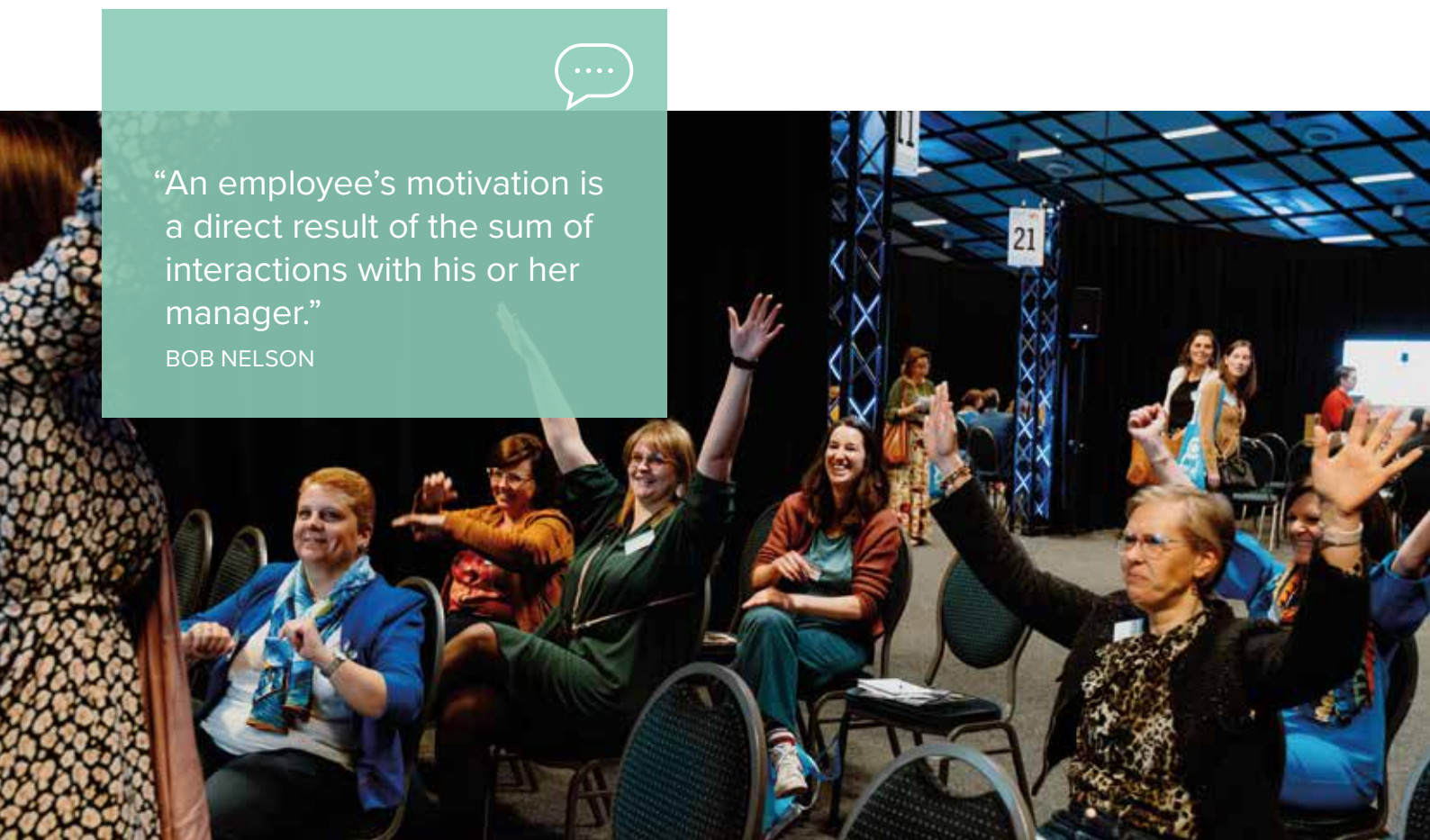
Check-list : Êtes-vous un leader de l'apprentissage ?

- Montrez-vous l'exemple et pratiquez-vous vous-même l'apprentissage sur le terrain ?
- Encouragez-vous et motivez-vous les collaborateurs à mettre en pratique ce qu'ils ont appris ?
- Donnez-vous des conseils aux collaborateurs sur la manière d'appliquer ce qu'ils ont appris ? Leur manifestez-vous de la confiance dans leur capacité d'apprendre quelque chose de nouveau avec succès ? Faites-vous preuve de compréhension lorsque tout ne marche pas tout de suite comme sur des roulettes ?
- Discutez-vous avec le collaborateur (des différentes étapes) de son trajet d'apprentissage ? L'encouragez-vous à passer à l'étape suivante ? Lui fixez-vous des objectifs d'apprentissage, d'application et/ou de performance ? Participez-vous à la sélection des formations pour le collaborateur, en tenant compte de ses besoins en la matière ?
- Valorisez-vous et récompensez-vous les collaborateurs qui se sont engagés dans un trajet d'apprentissage ?
- Montrez-vous de l'intérêt pour ce que le collaborateur a appris ?
- Êtes-vous ouvert(e) à la nouveauté et tolérez-vous le changement ?
- Donnez-vous aux collaborateurs des opportunités d'appliquer ce qu'ils ont appris ?
- Offrez-vous à vos collaborateurs le temps et l'espace nécessaires pour se former ?
- Encouragez-vous les collaborateurs à partager ce qu'ils ont appris ?
- Permettez-vous aux collaborateurs de faire des erreurs ?
- Préparez-vous des activités d'apprentissage avec les collaborateurs ?

Figure 37: Simon Beusart, 2024 (traduction Federgon)

"An employee's motivation is a direct result of the sum of interactions with his or her manager."

BOB NELSON



#5 LA TECHNOLOGIE «IN THE LEAD» ?

Selon Gartner, le marché des technologies de L&D connaît une croissance rapide. Il atteindrait une valeur d'environ 446 milliards de dollars sur l'ensemble de l'année 2024. EdTech Station recensait 373 entreprises EdTech en Belgique au début de 2024, dont 72 % en Flandre. Ensemble, elles réalisent un chiffre d'affaires estimé à 880 millions d'euros : 30 % d'entre elles se concentrent uniquement sur le monde de l'entreprise.⁴⁴ L'économie néerlandaise de l'EdTech pèserait 1,8 milliard d'euros à la fin de 2024.⁴⁵

Cette croissance est favorisée par la demande croissante de solutions d'apprentissage numériques, par la montée en puissance de nouvelles technologies telles que l'IA, et par la nécessité pour les entreprises d'assurer la formation continue de leurs collaborateurs.⁴⁶

Cela fait plusieurs années que nous posons des questions sur les technologies de L&D dans notre enquête. En 2024, nous avons examiné la part des technologies de L&D dans l'ensemble du budget de L&D. Résultat : celle-ci s'avère plutôt limitée. La figure 38 montre que pour un peu plus de la moitié des répondants, cette part ne dépasse pas 20 %, et que pour 3 répondants sur 10, elle se situe entre 21 % et 40 %. Un répondant sur 10 consacre plus de 40 % de son budget aux technologies de L&D.

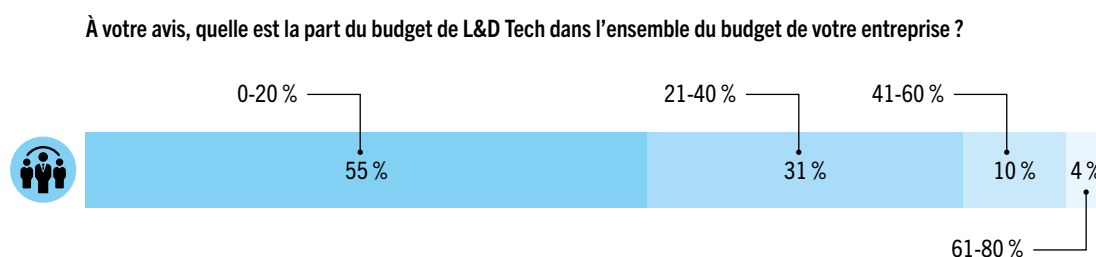


Figure 38

La figure 7 de la conclusion # 1 indique que les répondants ne s'attendent à voir les budgets beaucoup évoluer, mais la figure 39 donne plus de précisions sur l'orientation des investissements à la hausse ou à la baisse. Parmi les entreprises comme parmi les prestataires, plus de 40 % des répondants considèrent que les investissements des entreprises dans les technologies de L&D vont augmenter, et seulement 6 à 7 % prévoient qu'ils vont diminuer.

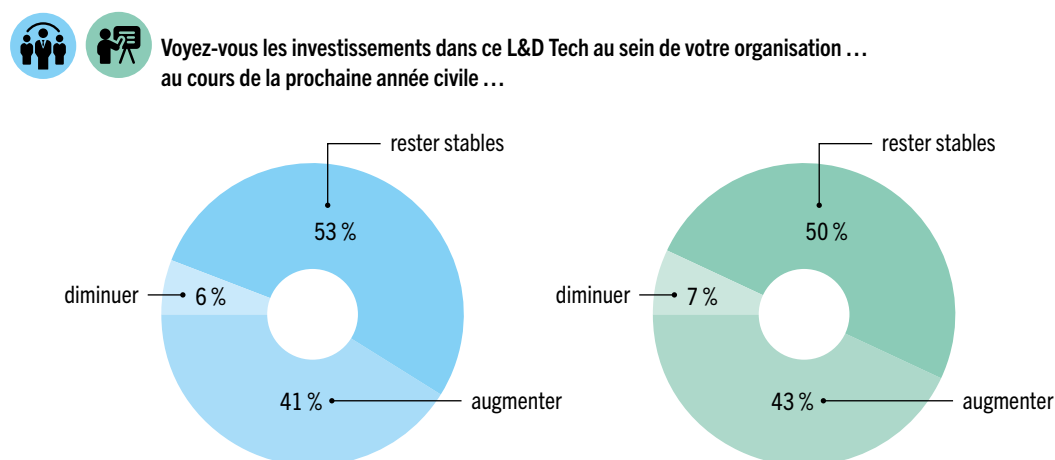


Figure 39

44 Edtech Barometer of Belgium, 2024

45 State of the Dutch EdTech ecosystem, 2024

46 L&D Technology Innovations Bullseye Report, 2022

La figure 7 de la conclusion # 1 indique que les répondants ne s'attendent à voir les budgets beaucoup évoluer, mais la figure 39 donne plus de précisions sur l'orientation des investissements à la hausse ou à la baisse. Parmi les entreprises comme parmi les prestataires, plus de 40 % des répondants considèrent que les investissements des entreprises dans les technologies de L&D vont augmenter, et seulement 6 à 7 % prévoient qu'ils vont diminuer.



Quelles sont les principales raisons pour (commencer à) utiliser les technologies L&D ?

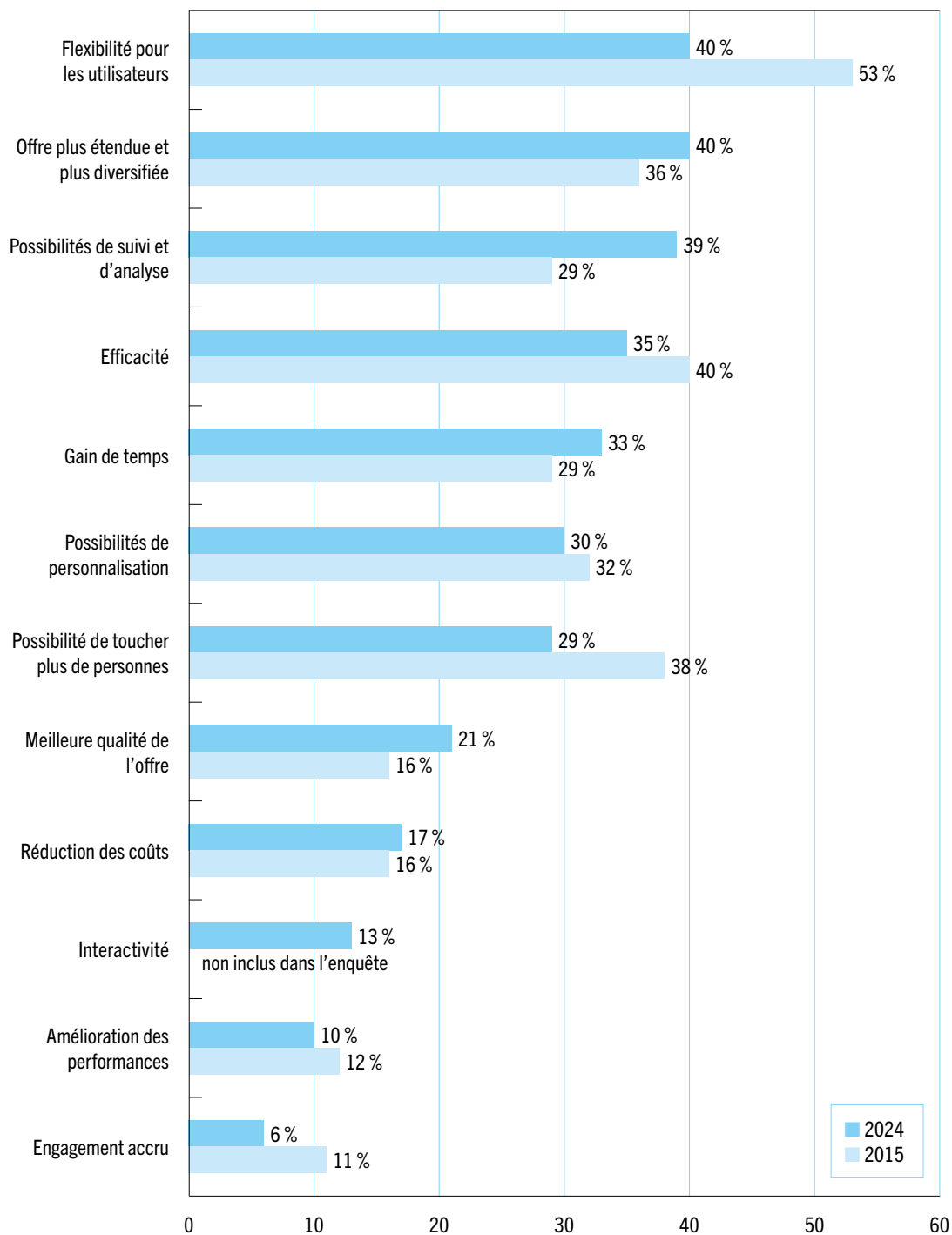


Figure 40a

Un élément peut-être un peu surprenant : l'interactivité et une implication accrue des participants ne sont pas tellement des facteurs déterminants dans la décision d'opter pour les technologies de L&D. Celles-ci apportent de nombreux avantages, mais ces deux caractéristiques n'en font pas partie aux yeux de la communauté L&D. D'après la figure 40, c'était également le cas les années précédentes.

Comme dans les éditions précédentes de l'étude, nous avons demandé aux répondants s'ils estimaient disposer des compétences suffisantes pour utiliser les technologies de L&D. La figure 41 présente les

 Quelles sont les principales raisons pour (commencer à) utiliser les technologies L&D ?

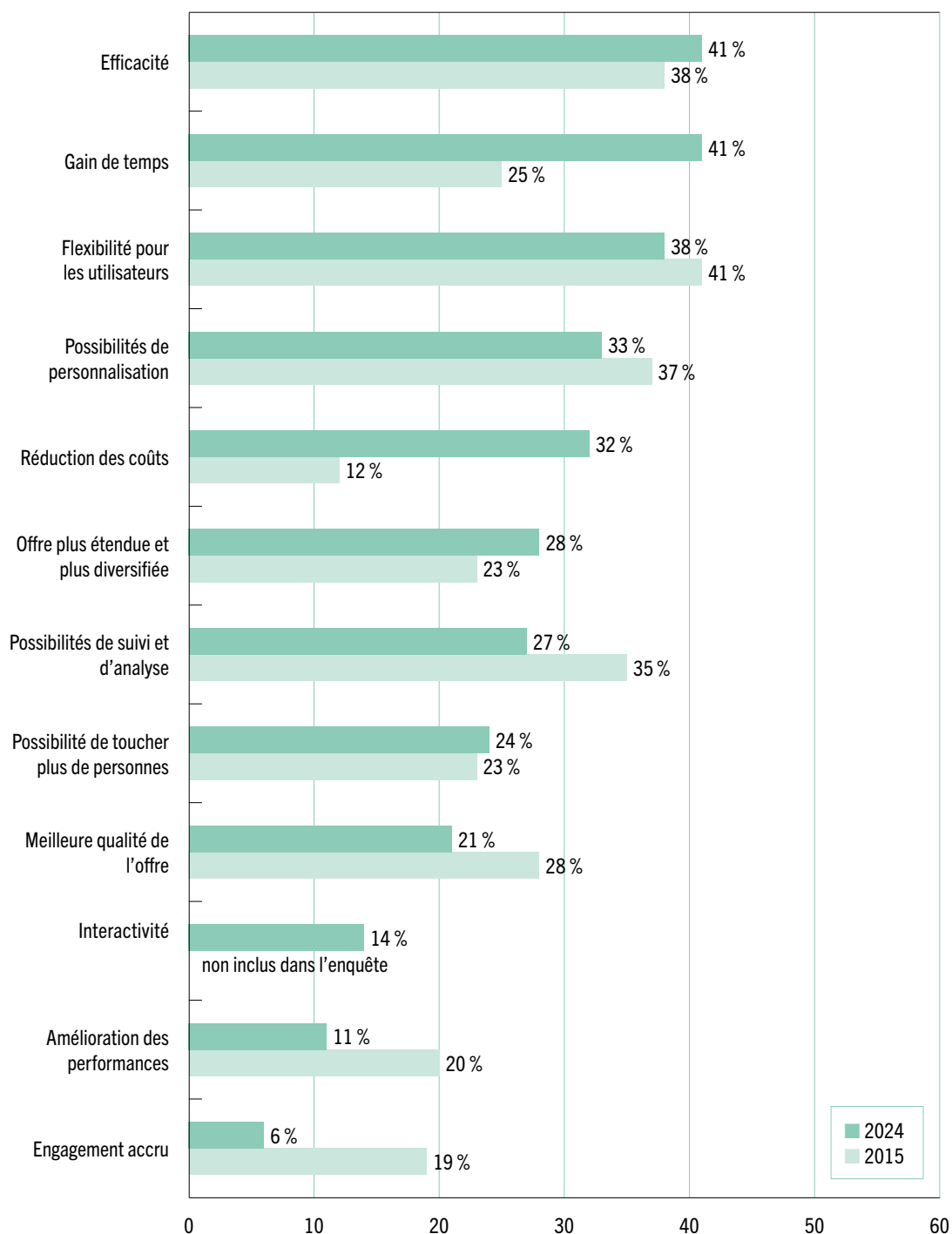


Figure 40b

résultats pour 2024. En moyenne, 7 professionnels L&D sur 10 déclarent disposer des compétences suffisantes pour utiliser les technologies de L&D.

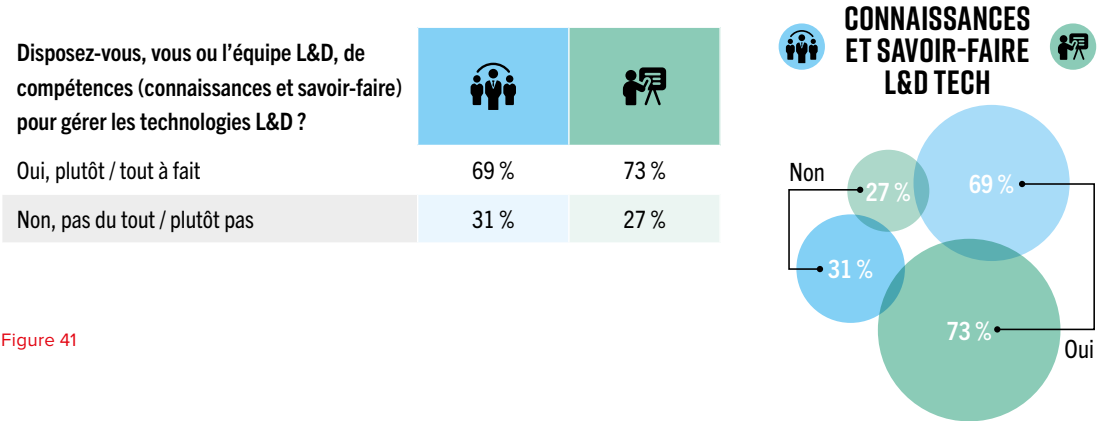


Figure 41

Si l'on compare les données actuelles aux chiffres des années précédentes, on ne constate pas une tendance cohérente. Selon la figure 42, lors des premières mesures en 2017, les répondants n'étaient pas sûrs de leurs connaissances et de leur savoir-faire. La situation s'est améliorée par la suite, mais il reste un groupe très important de personnes qui estiment ne pas disposer des compétences suffisantes. À ce propos, n'oublions pas que les technologies évoluent très vite et évolueront encore plus vite à l'avenir, ce qui fait que les connaissances et savoir-faire deviennent rapidement obsolètes.⁴⁷ D'une manière ou d'une autre, on est toujours en retard sur les faits... Cela explique incontestablement le fait que 3 profes-

47 Accenture Pulse of Change, 2024



sionnels L&D sur 10 déclarent avoir des compétences numériques insuffisantes. Rester à la pointe de la technologie ne semble pas être une tâche facile, y compris pour les professionnels L&D.

Wanneer we de huidige gegevens vergelijken met de cijfers van voorgaande jaren, zien we geen consistente trend. Volgens figuur 42 waren respondenten bij de eerste metingen in 2017 niet zeker van hun kennis en kunde. Dat is naderhand verbeterd, maar er blijft een heel grote groep 'niet tot onvoldoende' antwoorden. Onthou in dit verhaal dat kennis en kunde snel veroudert omdat de technologie heel snel wijzigt en nog sneller zal wijzigen. Je holt op een of andere manier steeds achter de feiten aan ... Ontegensprekelijk speelt dit mee in het feit dat 3 op 10 L&D-professionals zeggen over onvoldoende digitale vaardigheden te beschikken, want bijblijven blijkt, ook voor L&D-professionals, niet eenvoudig.

Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, de compétences suffisantes (connaissances et savoir-faire) pour utiliser les technologies L&D ?	Non, pas du tout / plutôt pas		Oui, plutôt / tout à fait	
	Non, pas du tout / plutôt pas	Oui, plutôt / tout à fait	Non, pas du tout / plutôt pas	Oui, plutôt / tout à fait
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 %
2024	31 %	69 %	27 %	73 %



Pourcentage de répondants qui ne disposent pas de compétences (connaissances et savoir-faire) suffisantes pour utiliser les technologies de L&D

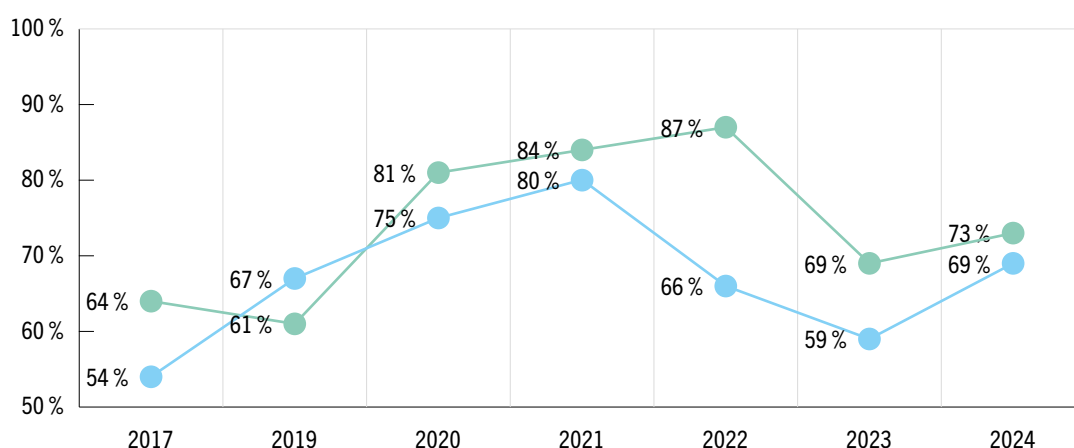


Figure 42

Les lecteurs attentifs remarqueront également, dans la figure ci-dessus, l'impact de la pandémie en 2020 et 2021. Les organisations ont alors été contraintes d'utiliser les technologies de L&D de manière plus intensive pour maintenir la distance physique requise entre les personnes.

Les chiffres ci-dessus ne concernent que les professionnels L&D, mais tout le monde a besoin de compétences numériques de base pour pouvoir «suivre le mouvement» dans notre société. La figure 29

mentionne l'analphabétisme numérique comme un obstacle majeur à l'apprentissage tout au long de la vie.

Selon une étude de l'Université de Gand, l'utilisation d'internet, des outils numériques et des services en ligne a augmenté en 2023. Pourtant, 40 % des Belges sont encore en situation de vulnérabilité numérique. Cela signifie qu'ils n'utilisent jamais internet ou que leurs connaissances numériques laissent à désirer. La numérisation de plus en plus rapide de notre société ne s'accompagne donc pas d'une augmentation proportionnelle des compétences numériques. L'inégalité numérique au sein de la population belge reste donc importante.⁴⁸

C'est pourquoi nous avons également interrogé les professionnels L&D sur les compétences numériques des collaborateurs. La figure 43 montre que la moitié des collaborateurs ne possèdent pas les compétences numériques suffisantes pour utiliser les technologies de L&D. Il s'agit là d'un point très important à prendre en compte si l'on veut ancrer l'utilisation des nouvelles technologies dans la pratique en L&D et bénéficier d'un retour optimal sur les investissements considérables⁴⁹ que suppose l'adoption des technologies de L&D⁵⁰.

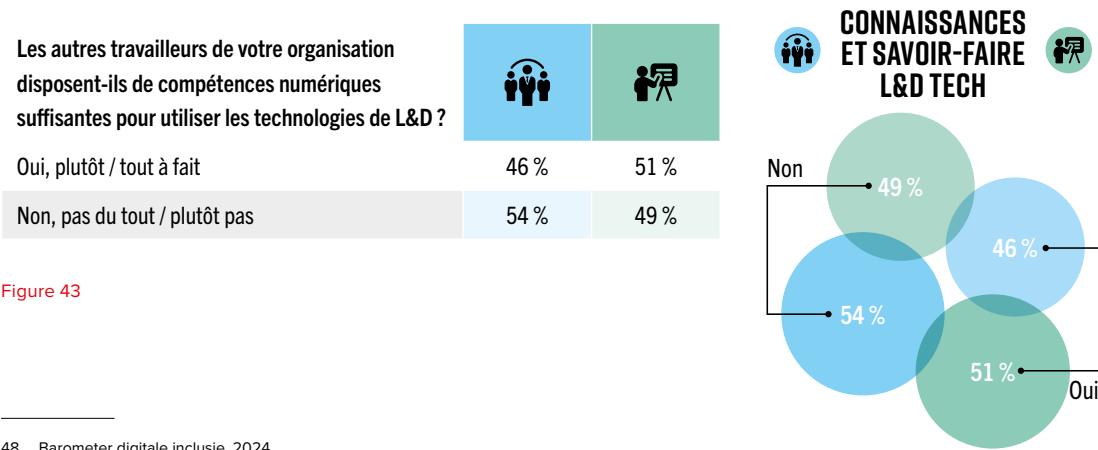


Figure 43

48 Barometer digitale inclusie, 2024
49 Figures Q12 et Q13
50 Figure Q16



#6 L'IA DANS LE L&D : AU-DELÀ DE L'EFFET 'WOW'

Au cours de l'année écoulée, tout le monde ou presque a été surpris et impressionné par le potentiel qu'offrent les modèles et outils d'intelligence artificielle vantés un peu partout, dans des présentations, articles, posts et communications de toutes sortes. On en oublierait presque que ChatGPT n'a été lancé qu'en novembre 2022 ...

L'IA fait désormais partie de notre vie, y compris au travail. Après des décennies où l'utilisation de l'intelligence artificielle était réservée aux experts, les solutions d'IA générative d'aujourd'hui démocratisent l'utilisation de cette technologie au sein des organisations, et comme l'IA compte un nombre croissant d'utilisateurs, elle est en train de transformer notre société et notre économie.

L'IA a également établi sa domination dans le domaine du L&D, comme le montre la figure 44. À la question «What will be hot in workplace learning in 2024?», l'IA se classe numéro 1 dans notre enquête de 2024, alors qu'en 2023, elle figurait encore à la deuxième place.⁵¹

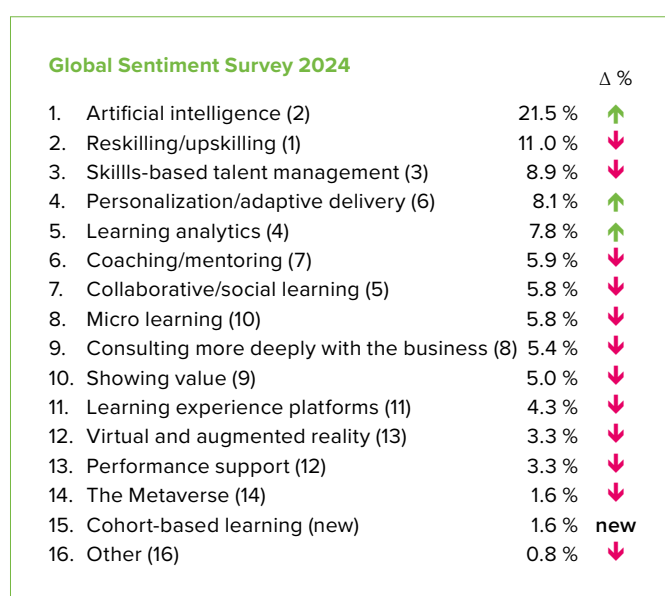


Figure 44

Dans son étude annuelle Top 100 Tools for Learning, Jane Hart constate également une forte progression des outils basés sur l'IA: «AI has certainly taken off in 2024». Ainsi, ChatGPT est passé de la quatrième à la deuxième place dans ce Top 100. Sur les six nouveaux outils figurant dans la liste de 2024, cinq sont des outils d'IA, dont le Copilot de Microsoft, le nouveau venu qui fait la plus grosse percée.⁵²

En 2023, notre enquête sondait pour la première fois les répondants sur leurs expériences en lien avec l'utilisation des applications d'IA dans le domaine du L&D. En juin 2023, nous ne recensons encore qu'1 professionnel L&D sur 4 ayant testé les outils d'IA, et 1 sur 20 qui les avait effectivement mis en place. Seul 1 répondant sur 3 dans le groupe cible des entreprises et 1 prestataire L&D sur 6 ne prévoyaient pas de commencer à utiliser l'IA dans l'immédiat.

⁵¹ Global Sentiment Survey, 2024

⁵² <https://toptools4learning.com>

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 45

En 2024, nous constatons que les intentions déclarées en 2023 se sont concrétisées, puisque environ la moitié des équipes L&D dans les entreprises et organisations utilisent l'IA à la mi-2024. Du côté des prestataires externes, le chiffre est encore plus élevé, avec 75 %.

  Het percentage respondentent dat medio 2024 AI gebruikt.

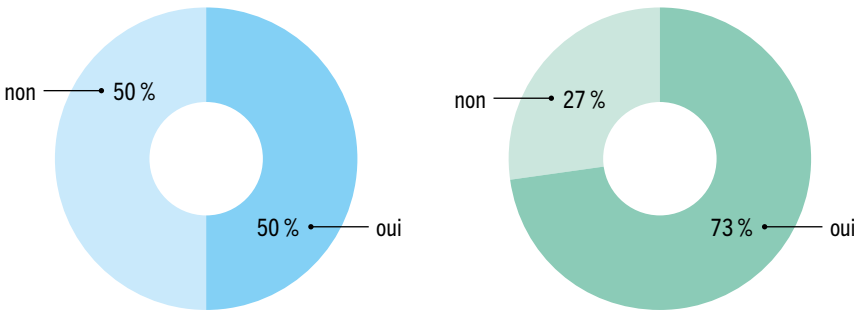


Figure 46

Aujourd'hui, les entreprises du secteur de l'Edtech peuvent difficilement se passer de l'IA. Ainsi, 72 % des entreprises Edtech néerlandaises utilisent l'IA dans leurs produits, dont 49 % pour la création et la curation de contenu⁵³ Les chiffres de la figure 47 ci-dessous proviennent également des Pays-Bas.⁵⁴

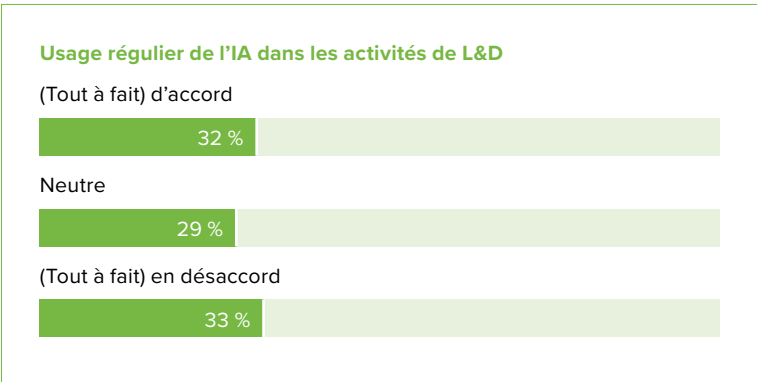


Figure 47

53 State of the Dutch EdTech ecosystem, 2024
54 L&D Monitor, 2024

Tous ces chiffres montrent clairement que le «wow» fait place au «how». Aujourd'hui, nous sommes donc tous à la recherche de véritables avancées en lien avec l'amélioration des compétences, la stimulation des processus d'apprentissages et la mise en œuvre stratégique de l'IA dans différentes fonctions et différents rôles.

Fin 2023, Marlo Kengen a examiné 54 sources et 370 applications d'IA et a constaté qu'elles jouaient un rôle dans ces domaines du L&D :

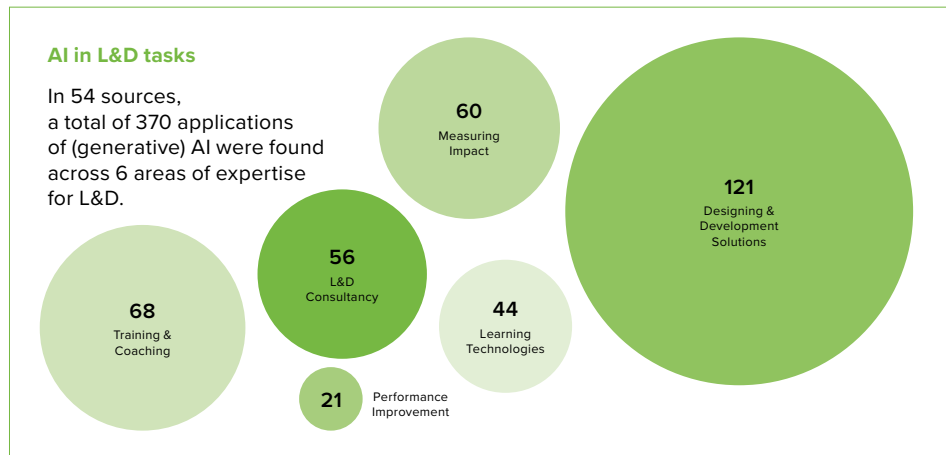


Figure 48

“AI presents L&D with a once-in-a-generation opportunity to have the impact and reach that it has always wanted.”

DONALD H TAYLOR AND
EGLÉ VINAUSKAITĖ



Dans l'édition 2024 de notre enquête, nous avons également posé des questions sur les applications de l'IA dans les domaines d'expertise du L&D. Nous constatons à la figure 49 que l'application la plus populaire de l'IA se situe au niveau du «learning design» (73 %) : l'IA est utilisée pour la création et la curation de contenu dans le cadre de solutions d'apprentissage bien conçues, encore plus dans les entreprises que du côté des prestataires. L'automatisation des tâches administratives arrive en deuxième position, mais loin derrière (32 %) ; là, l'IA aide à planifier les formations et à en assurer le suivi et l'évaluation. Dans les entreprises, l'IA permet de mettre en place des chatbots et des assistants virtuels qui aident les collaborateurs à résoudre leurs questions et problèmes (27 %). Les prestataires proposent également via l'IA des scénarios de réalité virtuelle qui permettent aux collaborateurs de mettre en pratique leurs compétences (36 %).

L'IA est peu utilisée en 2024 pour le tutorat et le feedback en temps réel (4 %) et pour les analyses prédictives visant à identifier les personnes qui sont à la recherche de nouveaux défis et/ou qui ont besoin d'une formation supplémentaire (5 %).



Comment vous ou votre équipe L&D utilisez-vous l'IA ?

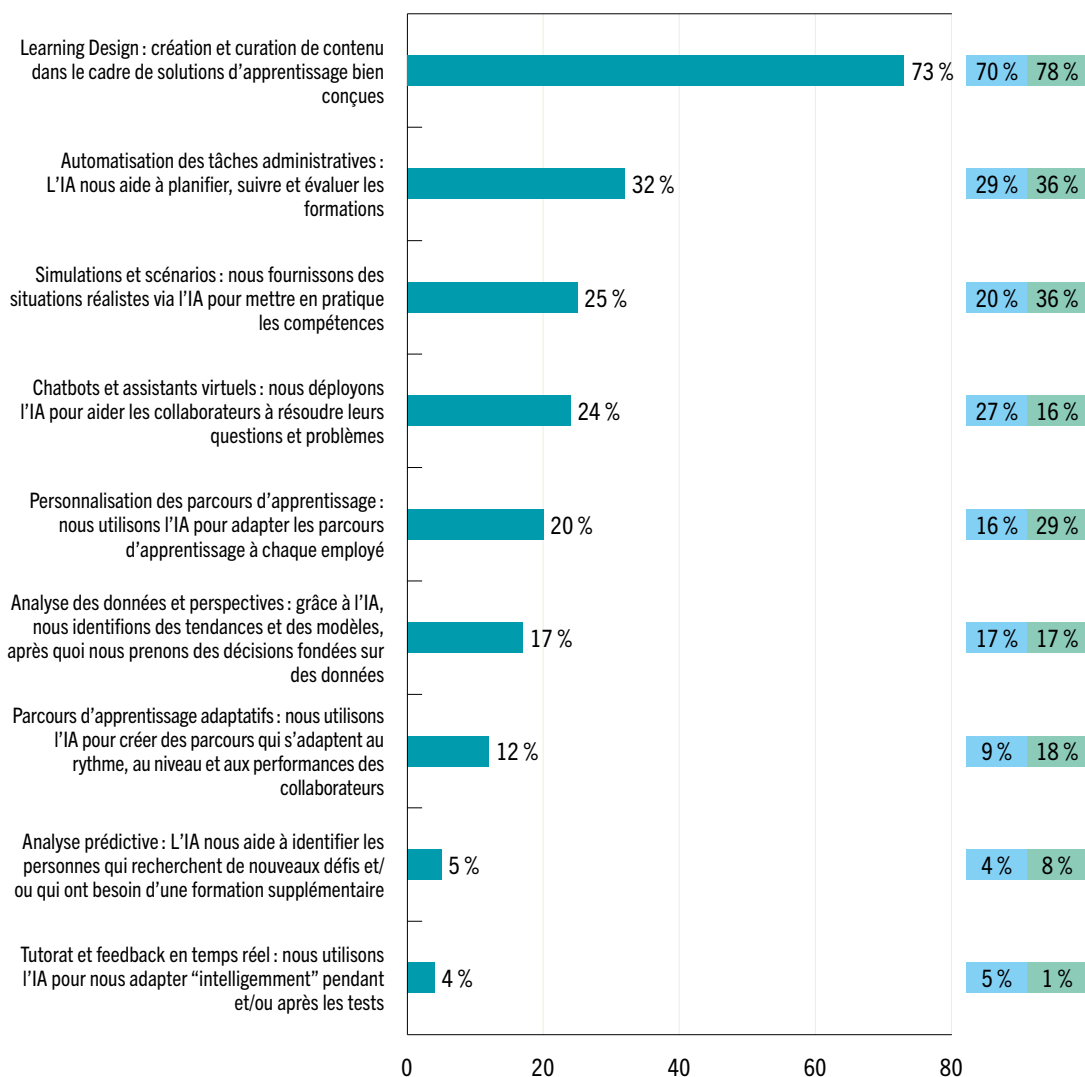


Figure 49



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



45 - COMMUNITY 2024-2025

	2023	2024
 Learning producer Mon travail consiste à élaborer des solutions d'apprentissage et des plans de formation.	57 % - 46 %	51 % - 63 %
 Administrator J'organise l'aspect pratique de la formation et je gère les ressources et les contrats.	47 % - 47 %	47 % - 43 %
 Learning expert On me qualifie d'expert en apprentissage : je recueille de nouvelles idées et tendances en matière de L&D.	41 % - 38 %	36 % - 47 %
 Learning facilitator J'aide à intégrer l'apprentissage sur le lieu de travail.	30 % - 23 %	33 % - 28 %
 Evaluator J'évalue les solutions d'apprentissage pour améliorer l'offre.	49 % - 40 %	29 % - 35 %
 Talent manager Mon travail consiste à élaborer, mettre en œuvre et promouvoir une stratégie de 'Talent Management'.	11 % - 21 %	19 % - 15 %
 Business analyst Mon travail consiste à consulter les responsables opérationnels afin d'identifier les besoins d'apprentissage.	17 % - 22 %	17 % - 22 %
 Visionair Je définis la stratégie et la vision L&D.	15 % - 17 %	13 % - 17 %
 Learning ambassador J'assure la promotion du L&D et je démontre que les solutions d'apprentissage sont efficaces.	21 % - 18 %	13 % - 8 %
 Supporter Je conseille et j'accompagne les managers dans le développement de leurs collaborateurs.	13 % - 12 %	12 % - 14 %



Learning producer 51 %



Administrator 47 %



Learning expert 36 %



Learning producer 63 %



Learning expert 47 %



Administrator 43 %

Figure 50

Dire que l'IA a un impact sur les fonctions L&D dans les entreprises et les organisations est enfoncer une porte ouverte. Selon notre enquête, l'IA apportera un soutien important dans l'élaboration de solutions d'apprentissage et de plans de formation (fonction de learning producer - 54 %), la gestion des processus administratifs de L&D (administrator - 46 %) et la collecte d'idées et de tendances en matière de L&D (learning expert - 39 %). La figure 50 montre que les réponses des professionnels L&D en 2024 ne sont pas très différentes de celles de 2023. Les rôles de learning evaluator et de learning ambassador pourraient cependant, selon les répondants de 2024, être légèrement moins impactés par l'IA que ce qui avait été estimé en 2023. Les rôles de visionnaire, de supporter, de talent manager et de business analyst sont ceux qui sont le moins impactés.

Il y a une légère différence d'estimation entre les entreprises et les prestataires, ce qui se traduit par un TOP3 légèrement différent.

Il n'est pas inutile de mentionner que l'IA présente également des inconvénients. Ainsi, tout le monde sait maintenant que l'utilisation de l'IA a un impact important sur notre planète. Mais la communauté L&D voit également des inconvénients opérationnels et pratiques à l'utilisation des applications d'IA. Une enquête internationale⁵⁵ menée auprès de plus de 400 professionnels L&D a permis d'identifier ces obstacles :

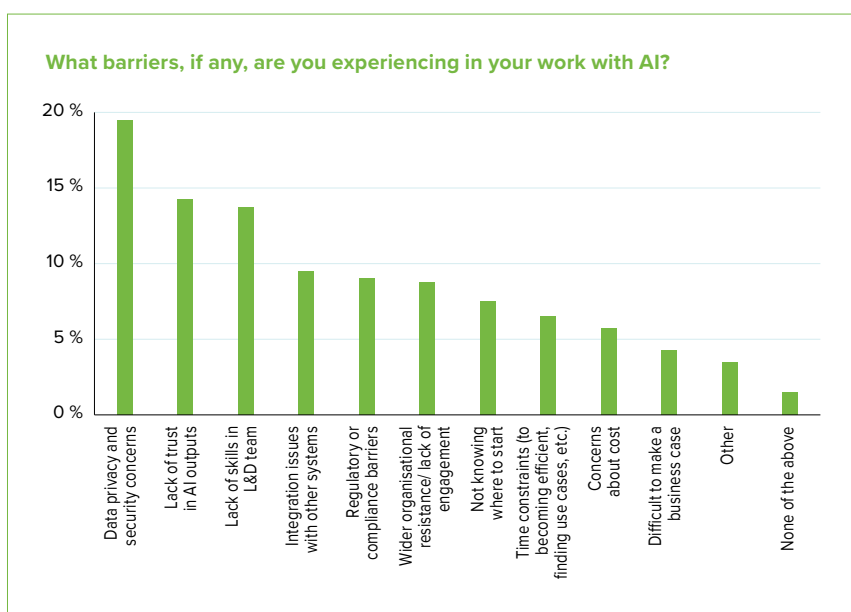


Figure 51

#7 LE DEAL POUR L'EMPLOI... DE BONNES INTENTIONS, MAIS UN IMPACT LIMITÉ

Le droit individuel à la formation de 5 jours est jugé assez positif à la fois pour l'employeur, le prestataire L&D et le travailleur. Cependant, les attentes en ce qui concerne l'impact de cette mesure sur la culture de l'apprentissage et sur la participation à la formation dans l'organisation sont très faibles.

D'après la figure 52 - énoncé 1, il semble que la communauté L&D considère généralement le Deal pour l'emploi de manière positive, même si elle reconnaît que ce n'est pas la panacée. Les opinions sur le Deal pour l'emploi en tant qu'opportunité sont similaires à celles de 2023. Notons qu'en 2024, les prestataires ont une opinion un peu plus favorable que les entreprises, ce qui n'était pas le cas dans l'édition précédente.



Êtes-vous d'accord avec ces affirmations ?

● 2024
● 2023

● pas du tout d'accord ● pas d'accord ● ni d'accord ni en désaccord ● d'accord ● totalement d'accord

Énoncé 1

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

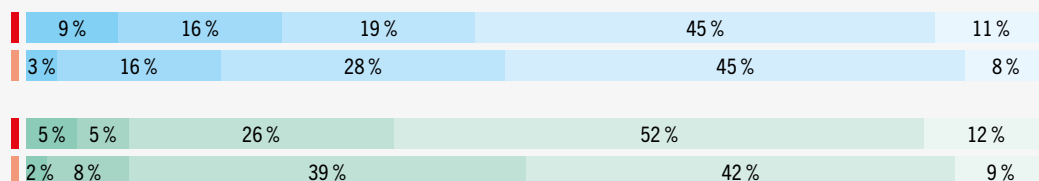


Figure 52 - Énoncé 1

Selon la figure 53 - énoncé 2, le groupe de répondants qui ne sont pas du tout d'accord avec l'affirmation selon laquelle le Deal pour l'emploi entraînera une hausse du taux de participation à la formation a légèrement augmenté. Ici aussi, les prestataires sont plus positifs que les entreprises.

Énoncé 2

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

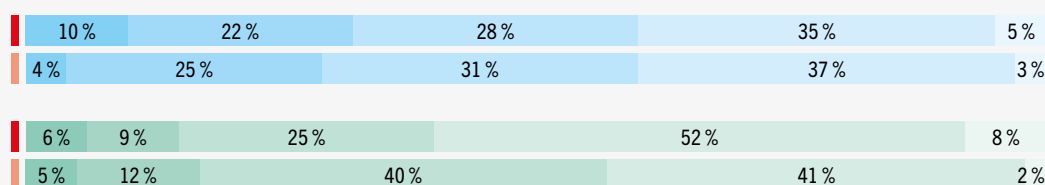


Figure 53 - Énoncé 2

Lorsqu'on leur demande si le Deal pour l'emploi contribuera à renforcer la culture de l'apprentissage dans les organisations, le constat est à nouveau le même. Le groupe (cf. figure 54 - énoncé 3) qui exprime des doutes quant à l'amélioration de la culture d'apprentissage a légèrement augmenté, et ce tant parmi les entreprises que parmi les prestataires. Pour le reste, les chiffres restent relativement stables.

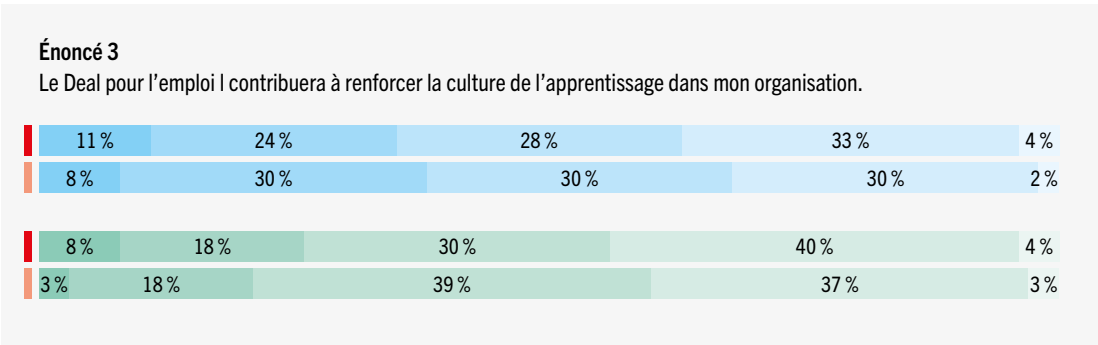


Figure 54 - Énoncé 3

Comme en 2023, nous constatons à la Figure 55 - énoncé 4 que le Deal pour l'emploi en tant que tel n'a pas vraiment été l'élément déclencheur pour établir un plan de formation. Il ne l'était pas en 2023 et il ne l'est pas non plus en 2024. En fait, c'est une bonne nouvelle, car cela confirme que les entreprises agissent en vertu d'une motivation intrinsèque et non pour se conformer à la réglementation.

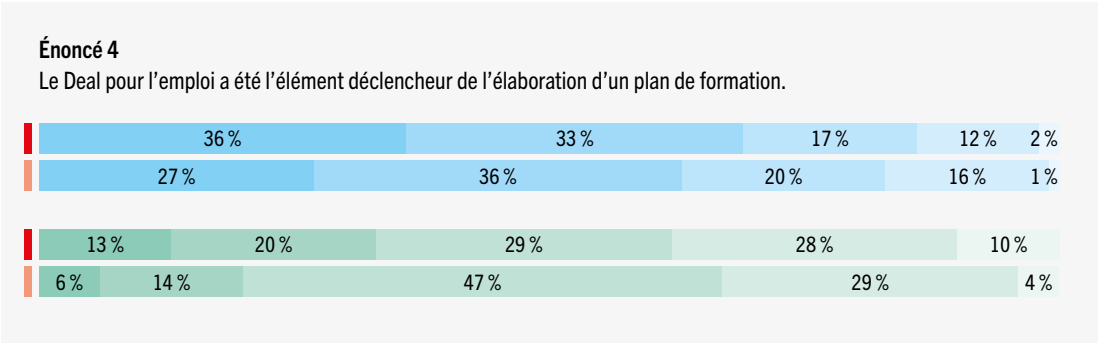


Figure 55 - Énoncé 4

À la Figure 56 - énoncé 5, nous observons une diminution du pourcentage d'entreprises qui se déclarent d'accord avec l'affirmation selon laquelle un plan de formation est utile. En 2023, ce pourcentage était encore de 80 %, alors qu'il est désormais de 60 %, au profit de la part des répondants sans opinion tranchée (25 % en 2024 contre 14 % en 2023). Les prestataires sont aussi clairement moins nombreux en 2024 qu'en 2023 à trouver utile l'élaboration d'un plan de formation.

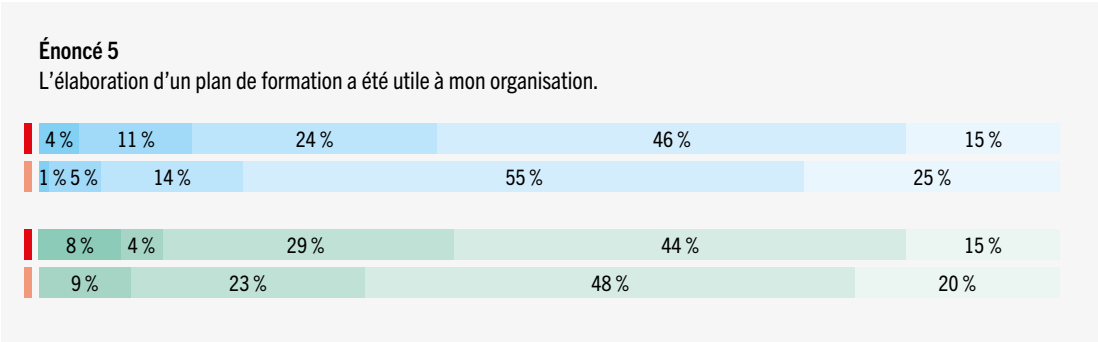
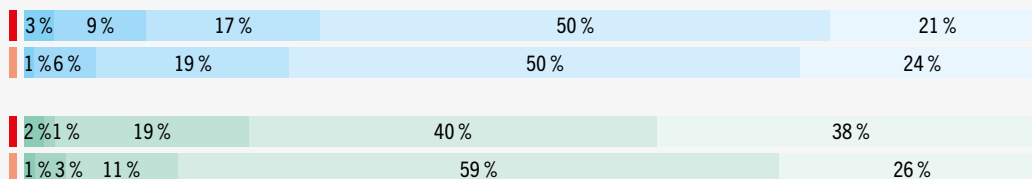


Figure 56 - Énoncé 5

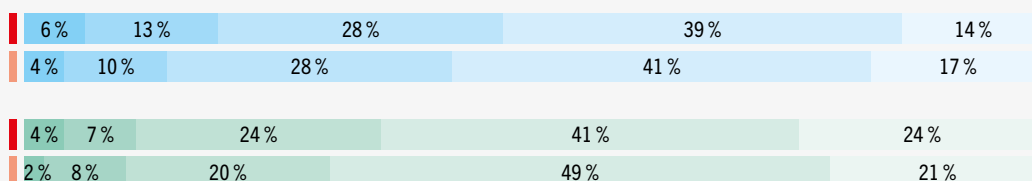
En ce qui concerne les opinions sur le droit individuel à la formation de 5 jours, la Figure 57 - énoncés 6-7-8 ne montre quasi pas de changements par rapport à 2023. Dans l'ensemble, il y a en 2024 un peu plus de répondants, tant dans les entreprises que parmi les prestataires, qui considèrent le droit individuel à la formation comme une bonne chose pour les travailleurs, les employeurs et les prestataires L&D.

Énoncé 6

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

**Énoncé 7**

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

**Énoncé 8**

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

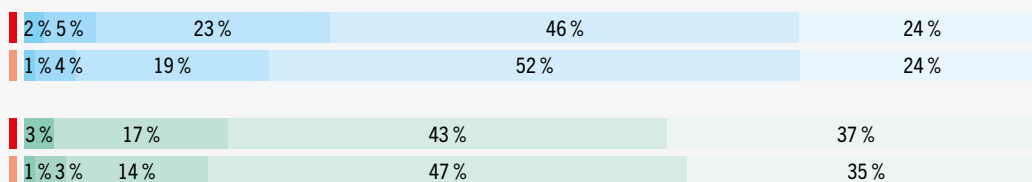


Figure 57 - Énoncé 6-7-8

#8 LE FEDERAL LEARNING ACCOUNT ... CARTON ROUGE POUR LE GOUVERNEMENT !

Le compte fédéral de formation, ou Federal Learning Account (FLA), a été développé en application d’une recommandation européenne de 2022 visant à accroître la participation des travailleurs à la formation au moyen d’un compte individuel de formation.⁵⁶

Cependant, le FLA n’a guère emporté l’adhésion. Dès 2019, l’OCDE mettait en garde contre la grande complexité et la charge administrative qui n’améliorent pas l’accès des travailleurs à la formation. À la mi-octobre 2024, le journal De Tijd titrait : «Eenvoud blijft bijzonder complex op onze arbeidsmarkt», écrivant que le FLA était devenu un symbole de l’augmentation de la charge de reporting pesant sur les entreprises.⁵⁷

Le gouvernement risque de rater complètement sa cible avec le FLA. Alors que le Deal pour l’emploi pouvait encore compter sur une certaine adhésion, le verdict de la communauté L&D sur le FLA est accablant, comme le montre la figure 58. Il semble qu’avec le FLA, le gouvernement fédéral ait inventé un nouveau rôle pour les professionnels L&D, celui de «comptable de la formation». Ils risquent de devoir assumer plus que par le passé le rôle de gestionnaire administratif, et ce au détriment des autres rôles énumérés à la figure 50.



Êtes-vous d’accord avec ces affirmations ?

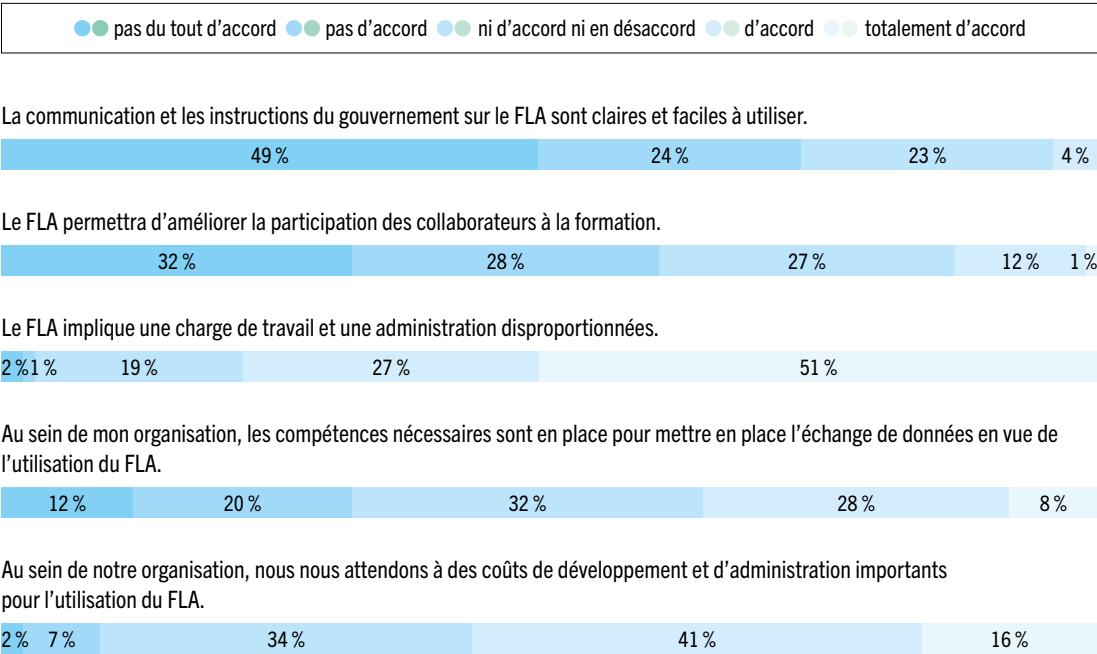


Figure 58

Les trois quarts des entreprises craignent que le FLA n’entraîne une charge de travail (administratif) disproportionnée. Cette crainte, exprimée depuis longtemps par de nombreuses organisations patronales, est aussi largement partagée par la communauté L&D. Cependant, l’outil a été présenté par le ministre compétent au cours du processus parlementaire comme «la plate-forme la plus conviviale et ergono-

56 Avis du Conseil central de l'Economie sur le Federal Learning Account, 2023
57 De Tijd, 2024 "Simplifier reste particulièrement complexe sur notre marché du travail"

mique possible, pour que son utilisation soit la plus simple possible dans le chef des employeurs». ⁵⁸ Cela ne semble pas correspondre à la réalité.

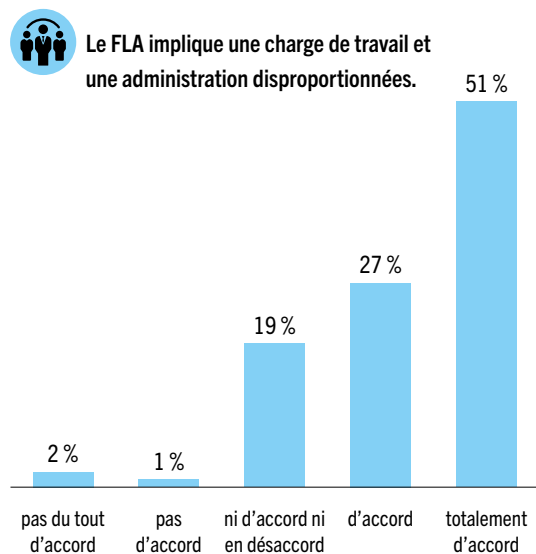


Figure 59

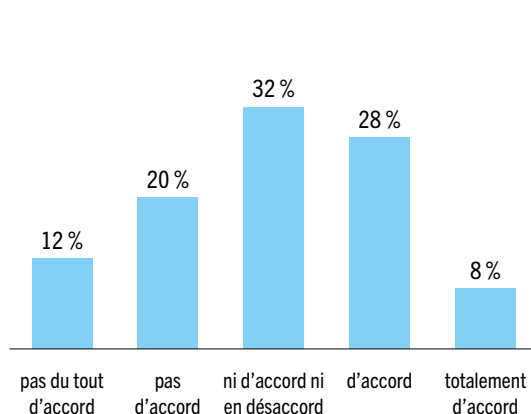
Plus de la moitié des entreprises s'attendent à ce que l'utilisation du FLA entraîne des coûts de développement et de gestion importants et à ce que les compétences nécessaires pour gérer l'échange des données fassent défaut (figure 60). Cela peut s'expliquer par le fait que le FLA a été conçu pour des entreprises relativement petites employant moins de 600 travailleurs et effectuant des déclarations manuelles. Les entreprises et organisations plus importantes n'ont pas d'autre choix que de procéder à des développements coûteux pour mettre en place une liaison dite system-to-system. Cela suppose non seulement d'adapter le système interne de gestion des formations, en y ajoutant les données nécessaires à l'enregistrement dans le FLA, mais aussi de faire en sorte que ce système puisse générer l'output à charger dans le FLA. Par conséquent, les organisations qui ne disposent pas des compétences nécessaires à cet effet en interne doivent recourir à l'outsourcing.

Une autre observation illustrée dans la figure ci-dessous est que la maintenance et la mise à jour de ces outils représentent un coût récurrent pour les entreprises. Cela explique les prévisions de la communauté L&D, qui s'attend à ce que, outre des frais de développement élevés, le FLA entraîne aussi des frais d'administration importants.

⁵⁸ Projet de loi relatif à la création et la gestion du Federal Learning Account, 2023



Au sein de mon organisation, les compétences nécessaires sont en place pour mettre en place l'échange de données en vue de l'utilisation du FLA.



Au sein de notre organisation, nous nous attendons à des coûts de développement et d'administration importants pour l'utilisation du FLA.

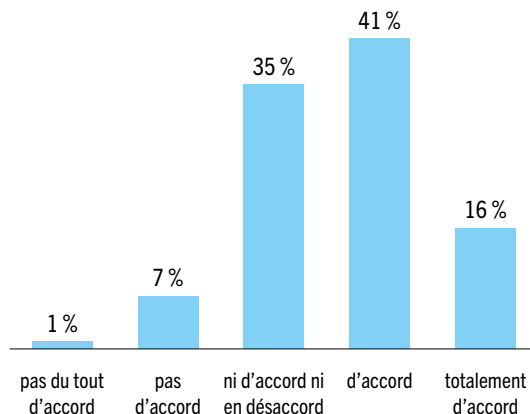


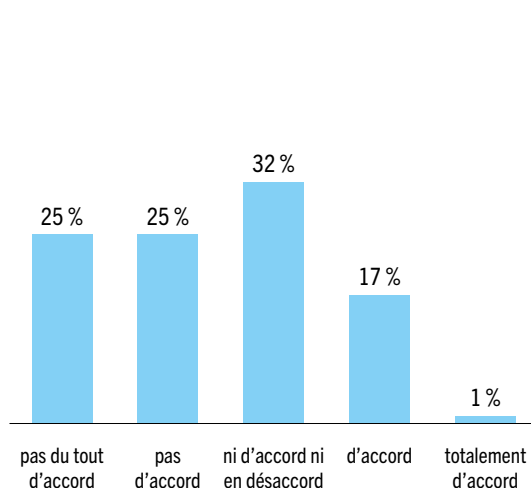
Figure 60

Lors de la réalisation de l'enquête en mai-juin 2024, nous nous situons dans la période de transition prévue par la loi. Le FLA n'était opérationnel que depuis le 1/4/2024 (version bêta), et son entrée en vigueur effective était prévue pour le 1/12/2024. C'est sans doute aussi pour cette raison que les trois quarts des répondants n'avaient pas encore utilisé le FLA en juin 2024, mais l'enquête a déjà fourni des enseignements utiles : les professionnels L&D ne sont clairement guère satisfaits de leur expérience avec le FLA et du soutien apporté par le gouvernement.

Sur les 79 personnes interrogées qui avaient demandé un accès en juin 2024, moins de 20 % ont déclaré que l'enregistrement et la première utilisation s'étaient bien déroulées. Le gouvernement reçoit également un carton rouge dans la figure ci-dessous pour une communication et des instructions peu claires et difficiles à appliquer. Seuls 3 % des répondants déclarent que les manuels relatifs au FLA sont clairs et compréhensibles. Les manuels et instructions sont rédigés dans un langage typiquement IT, ce qui peut expliquer pourquoi les professionnels L&D les jugent sévèrement et les pointent comme peu clairs et peu compréhensibles. Il semble que l'on ait négligé le fait que les professionnels actifs dans le L&D et les RH sont le public cible du manuel. Les utilisateurs directs se sentent mis sur la touche.



L'enregistrement et la première utilisation du FLA se sont bien déroulés.



La communication et les instructions du gouvernement sur le FLA sont claires et faciles à utiliser.

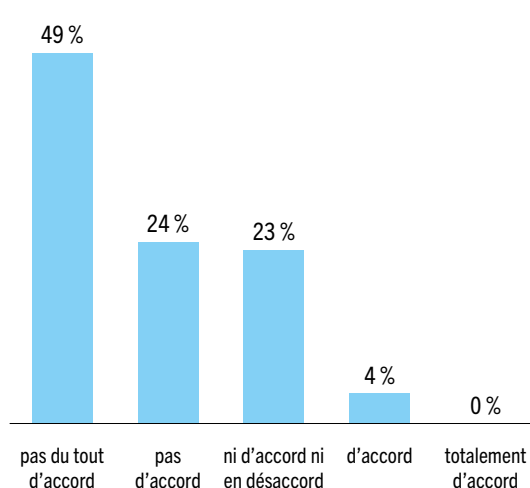


Figure 61

Mais surtout... l'enquête montre que la communauté L&D accueille avec scepticisme les déclarations du gouvernement fédéral et de l'administration selon lesquelles l'outil permettra d'améliorer la participation des travailleurs à la formation. La figure 62 montre que les répondants sont très largement d'accord sur le fait que le FLA ne contribuera pas à améliorer le taux de participation à la formation. Un constat douloureux, d'autant plus que c'est précisément dans ce but que le gouvernement fédéral a développé le FLA (voir ci-dessus). Ce projet a été instauré manifestement sans écouter le terrain, et en faisant fi du courrier commun qu'avaient envoyé dès le début les organisations du réseau belge de L&D (VOV, Epsilon et Stimulearning), ainsi que de nombreuses autres organisations. Au cours du processus de développement et de mise en œuvre du projet, les parties prenantes telles que les employeurs, les fédérations sectorielles, mais aussi les experts de la communauté L&D, n'ont guère été impliquées. De ce fait, elles n'ont pas pu donner leur feed-back ni se sentir incitées à adhérer au projet.



Le FLA permettra d'améliorer la participation des collaborateurs à la formation.

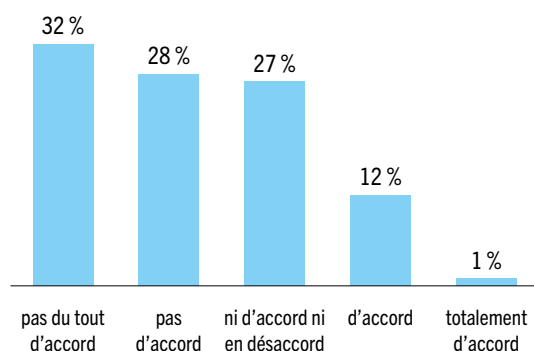


Figure 62

À l'heure où nous rédigeons ce rapport de recherche (septembre-octobre 2024), le FLA est à nouveau en discussion.⁵⁹ Nous espérons que les professionnels L&D auront bientôt plus d'éclaircissements et qu'ils pourront rapidement à nouveau se concentrer sur ce qui constitue leur cœur de métier, à savoir la formation et le développement des travailleurs dans les organisations.

⁵⁹ Lors de l'échec des négociations pour la formation d'un gouvernement fédéral l'été dernier, la super-note du formateur Bart De Wever mentionnait déjà que l'outil devait être supprimé. Fin septembre, cette demande a également été reprise dans l'accord de coalition du gouvernement flamand Diepen-daele I. Début octobre, un projet de loi a été déposé au parlement fédéral en ce sens.

#9 DEI ET L&D : L'IMPORTANCE EST RECONNUE, RESTE À METTRE EN ŒUVRE LES PRINCIPES SUR LE TERRAIN ...

En 2023, nous avons pour la première fois ajouté dans notre enquête des questions sur l'apprentissage inclusif (DEI - diversité, équité et inclusion).⁶⁰ Nous l'avons fait parce que nous avons remarqué que lors du Festival of Work à Londres, l'ESG⁶¹ avait été mis en avant comme l'un des trois principaux thèmes en lien avec le L&D. Selon Fosway, 63 % des équipes L&D ont identifié l'ESG comme une priorité majeure pour 2024.⁶²

Proposer des formations et des possibilités d'apprentissage inclusives est une question d'équité. Toute personne, indépendamment de son sexe, son origine ethnique, son milieu socio-économique, ... doit avoir la possibilité de se former efficacement. Cependant, il existe également un argument économique : une formation offre un retour sur investissement maximal si elle est accessible, pertinente et applicable à/pour tous les participants, indépendamment de leurs caractéristiques ou de leur parcours antérieur. Le World of Learning Report le souligne :⁶³ «L&D is key to diversity, equity, inclusion and belonging, to ensure that everyone has access to meaningful work and skills development».

60 Un environnement d'apprentissage inclusif est un environnement qui permet un apprentissage de qualité pour chaque collaborateur, indépendamment de diverses caractéristiques telles que le handicap, l'origine ethnique, le milieu social, la langue, le sexe, ...

61 ESG est l'acronyme de Environmental, Social and Governance. Il s'agit d'un concept utilisé pour évaluer le respect des normes environnementales, sociales et de bonne gouvernance par les entreprises et les organisations. L'ESG est comparable à la RSE, mais à une échelle plus internationale.

62 Digital Learning Realities, 2024

63 Learnevents.com

“Les entreprises et organisations dépensent généralement beaucoup plus pour former leurs managers et leurs cadres, tandis que les collaborateurs qui sont en première ligne sont quelque peu oubliés et ne bénéficient d'opportunités d'apprentissage que de temps à autre. Et encore, il s'agit dans ce cas d'une formation pratique pour leur permettre de mieux faire leur travail et d'être plus performants, pas d'une formation qui vise à les faire évoluer dans leur carrière. Ce type de biais dans la budgétisation peut avoir un impact sur la diversité à tous les niveaux de votre organisation; et si vos équipes de management et d'encadrement souffrent d'un manque de diversité, cette approche budgétaire ne fait que perpétuer ce déséquilibre.”

INGEBORG KROESE



Aujourd'hui, nous constatons que certaines étapes ont déjà été franchies, mais surtout qu'il reste encore un long chemin à parcourir ...

Selon la figure 13 de la conclusion # 1, 1 professionnel L&D sur 5 classe la diversité et l'inclusion dans le Top 3 des tendances L&D reconnues au niveau international.

D'après la figure 63 ci-dessous, de nombreux professionnels et prestataires L&D sont conscients du fait que certains facteurs sociaux influencent les opportunités de formation. Près de 6 professionnels L&D internes sur 10 déclarent avoir conscience de la manière dont les facteurs sociaux tels que le sexe, l'origine ethnique et la classe socio-économique peuvent affecter l'accès à la formation et la réussite de celle-ci. Chez les prestataires, cette prise de conscience est même un peu plus forte (elle est présente chez 2 prestataires L&D sur 3).



Êtes-vous (et votre équipe) conscient(e) de la manière dont les facteurs sociaux tels que le sexe, l'origine ethnique et la classe socio-économique peuvent affecter l'accès à la formation et la réussite de celle-ci ?

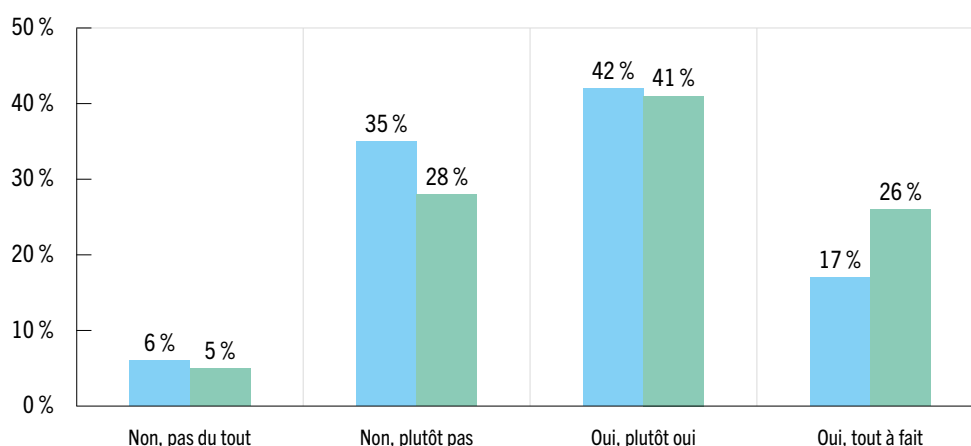


Figure 63

Malgré cette prise de conscience, selon les figures 64 et 65, les professionnels L&D ont du mal à prendre en compte les aspects 'diversité', 'égalité des chances' et 'inclusion' dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des formations.

À peine plus de la moitié des personnes interrogées (cf. figure 64) tiennent compte des principes DEI lors de la planification et de la budgétisation de la formation et du développement. En 2023, nous indiquions déjà que les hommes, les collaborateurs, les jeunes travailleurs, les travailleurs à temps plein et les travailleurs des grandes entreprises suivaient davantage de formations. Pour l'enquête de 2025, il pourrait être intéressant de savoir à quels groupes les budgets sont affectés au sein de l'organisation ou d'analyser la planification et la budgétisation de L&D par département et par fonction dans l'organisation, en lien avec la représentation par département/fonction. Où/en qui est-ce que j'investis et qu'est-ce que cela signifie pour la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances dans mon organisation ?

À la question de savoir si les aspects DEI sont évalués dans leur entreprise (cf. figure 65), la proportion tombe à environ 28 % chez les spécialistes internes et à un bon 36 % chez les prestataires L&D. L'évaluation peut porter, par exemple, sur la question de savoir si les groupes cibles ont pu participer de manière optimale, ou si l'entreprise effectue des mesures pour analyser le degré de mise en œuvre des apprentissages au sein des différents groupes cibles.



Prenez-vous (et votre équipe) en compte la diversité et l'inclusion lors de la planification et/ou de la budgétisation de la formation et du développement ?

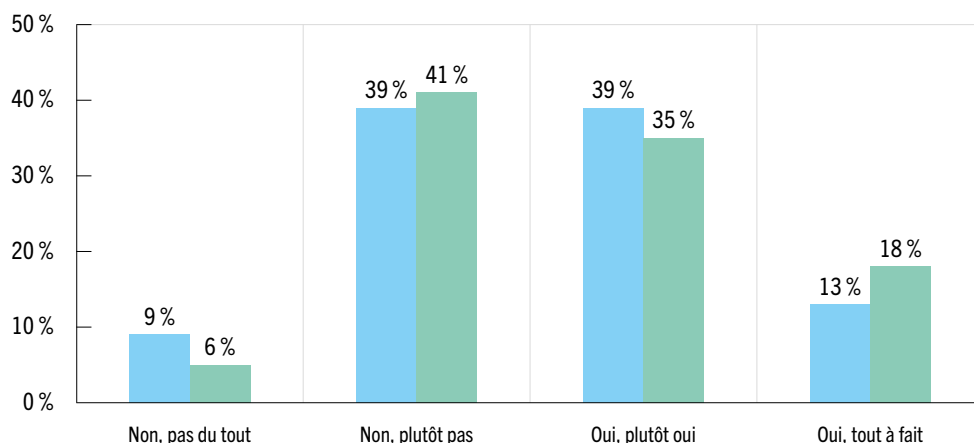


Figure 64



Est-ce que vous (et votre équipe) évaluez également la diversité et l'inclusion d'une formation ? Par exemple, demandez-vous si les groupes cibles ont pu participer de manière optimale à une formation ou mesurez-vous si ces groupes cibles réussissent plus ou moins bien à mettre en œuvre ce qu'ils ont appris ?

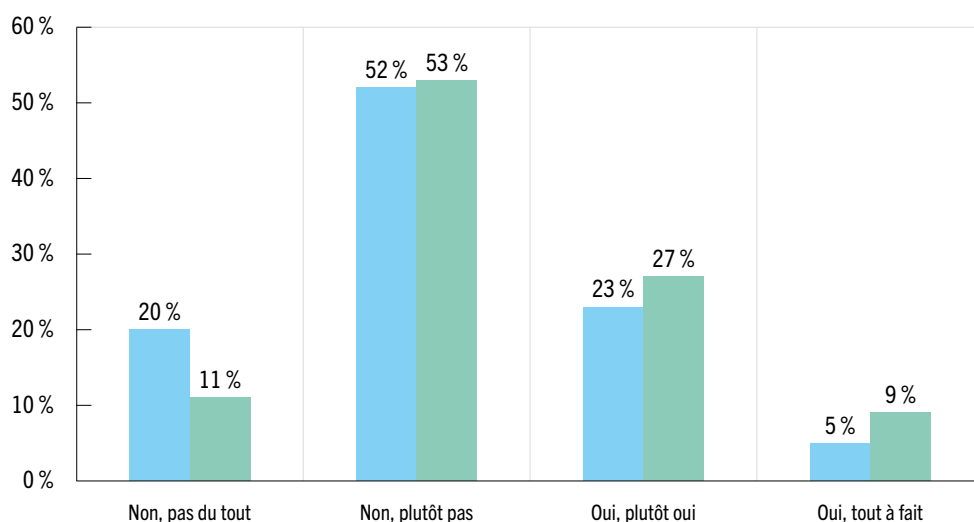


Figure 65

Une explication de ces chiffres pourrait bien se trouver à la figure 66. Tout le monde ne possède pas les compétences nécessaires pour garantir la prise en compte des critères DEI dans la conception et l'animation des formations. Par exemple, la moitié des professionnels internes ne sont pas sensibilisés à la pratique du langage inclusif ou utilisent des théories et des modèles qui ne sont pas conformes aux principes de diversité et d'inclusion. Les prestataires externes, quant à eux, se profilent comme étant beaucoup plus au fait des enjeux de la diversité et de l'inclusion. Toujours à la figure 66, nous observons que 7 sur 10 déclarent posséder les compétences en la matière.



Est-ce que vous ou les formateurs auxquels votre organisation fait appel êtes en mesure de garantir la diversité et l'inclusion dans la conception et l'animation des formations ? Etes-vous par exemple sensibilisés à la pratique du langage inclusif ou utilisez-vous des théories et modèles qui sont conformes aux principes de diversité et d'inclusion ?

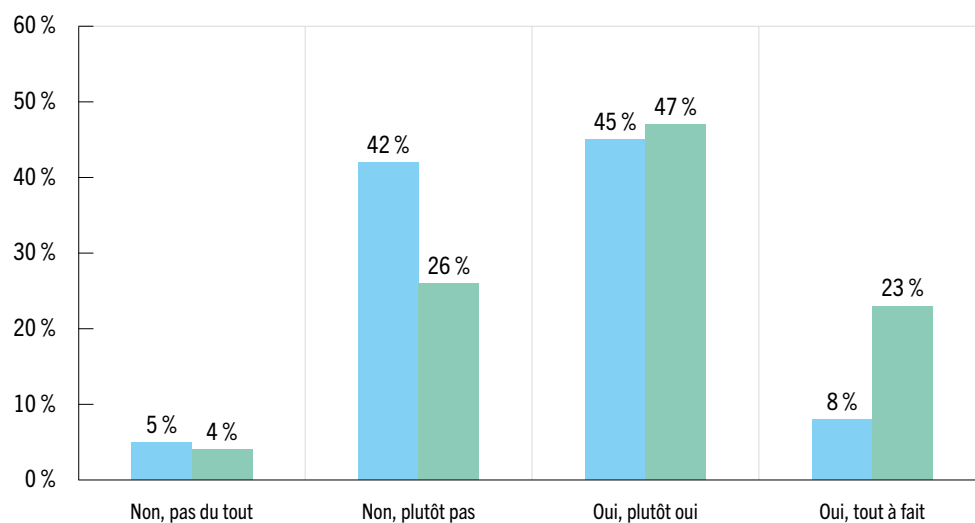


Figure 66



CONCLUSION

L'étude annuelle Trends in Learning, dont vous lisez déjà ici la 19^e édition, est sans aucun doute unique. Il s'agit d'un travail reconnu, réalisé pour, mais surtout par, la communauté L&D. Les professionnels L&D actifs au sein des entreprises et des organisations, ainsi que les spécialistes actifs chez les prestataires L&D externes, apportent leur éclairage sur leurs activités et sur le secteur dans lequel ils travaillent au quotidien. Grâce à l'approche adoptée et au taux élevé de réponses, cette étude fait une analyse approfondie de tout ce qui se passe dans le monde du Learning & Development. Ses résultats sont attendus avec impatience par beaucoup.

Cette année encore, nous pointons un certain nombre d'éléments. Il est intéressant de noter que l'évaluation plutôt positive de l'impact du Deal pour l'emploi et du droit individuel à la formation est fortement éclipsée par le fiasco du Federal Learning Account, dont le devenir est très incertain à l'heure où nous mettons la touche finale au présent rapport. La résistance au FLA est compréhensible pour plusieurs raisons, notamment la lourdeur de la charge administrative et la responsabilité qui est imposée de manière très unilatérale aux employeurs dans le domaine de la formation et du développement.

Nul besoin de faire de nouvelles recherches pour démontrer que le L&D est le levier par excellence pour gérer le changement. Ceci est suffisamment prouvé. Les compétences et les qualifications sont la clé d'une employabilité durable et permettent aux entreprises et aux organisations de continuer à faire la différence. En outre, à l'heure où un nombre croissant de spécialistes du marché du travail, Jan Denys en tête, parlent de plein emploi, le Learning & Development acquiert une dimension supplémentaire importante et se trouve confronté à un nouveau défi. Si la croissance économique future ne peut plus être générée par la mise au travail d'un nombre encore plus grand de personnes, c'est la croissance de la productivité qui devient le défi à relever. Le Conseil national de la productivité signale depuis des années déjà que la croissance de la productivité en Belgique est tombée à un maigre 0,8 %. Impossible de ne pas y voir le signe de l'importance croissante à accorder au L&D.

En cette année où nous allons avoir (espérons-le) de nouveaux gouvernements à tous les niveaux de pouvoir, ce rapport peut déjà être une source d'inspiration bienvenue pour les nouveaux décideurs politiques. Nous ne pouvons qu'espérer qu'ils feront preuve du dynamisme et de l'autorité nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre un agenda politique bien chargé sur le terrain du L&D. Les défis en matière de compétences sont énormes et de nature stratégique. Par conséquent, mettre en place une politique efficace en matière de L&D ne peut être une option et reste une responsabilité partagée entre les gouvernements, les organisations et les individus. Une approche stratégique du L&D est plus que jamais indispensable.

En attendant, nous recommandons vivement d'encourager l'esprit d'entreprise dans le domaine du L&D. C'est la meilleure méthode pour avoir des parcours et des solutions d'apprentissage innovants qui répondent à des besoins réels. Pour ce faire, orientez les moyens disponibles vers des mesures et des outils qui sont efficaces et efficaces dans le cadre de cette approche axée sur la demande.

Nous ne manquerons pas de suivre avec attention toutes les mesures politiques relatives au L&D et qui sait, peut-être que dans la prochaine édition de notre enquête, nous vous demanderons également votre avis sur ces nouvelles mesures. Nous vous donnons donc rendez-vous à l'année prochaine !