

Une collaboration entre



federgon

Avec le soutien de  
Epsilon, Develhub et Blended



# TENDANCES EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LES ORGANISATIONS EN 2021

## OBJECTIF

L'enquête **Tendances en matière de formation et de développement dans les organisations** est une référence dans le domaine du L&D (Learning & Development) en Belgique et aux Pays-Bas. Ce qui était à l'origine, en 2006, une analyse descriptive en néerlandais de ce que l'on pouvait trouver dans les bases de données de [www.formations-entreprises.be](http://www.formations-entreprises.be), est devenu, en 2021, une enquête bilingue à laquelle participent diverses parties prenantes du L&D, tant en Belgique qu'aux Pays-Bas.

L'édition 2021 est le fruit d'une collaboration intense entre (les partenaires de) Stimulearning et la commission Learning & Development de Federgon. Les réseaux Epsilon en Belgique et Develhub aux Pays-Bas ont apporté leur soutien, tandis que, pour l'analyse des résultats, nous avons également pu compter sur Blended, une association néerlandaise d'étudiants et d'enseignants en 'Learning and Development in Organisations'.

Les chiffres uniques générés par l'enquête reflétant fidèlement la vision que les acteurs locaux ont du L&D en Belgique et aux Pays-Bas, de nombreux professionnels de ces deux pays attendent cette enquête avec impatience chaque année. Ils se basent sur les réponses à l'enquête pour analyser l'évolution du marché local ou utilisent les données pour faire du benchmarking. Lorsqu'on les interroge, ils déclarent grandement apprécier le fait de ne pas devoir effectuer ce benchmarking sur la base de chiffres internationaux (souvent produits par des prestataires externes).

Dans l'enquête de 2021, nous nous sommes spécifiquement concentrés sur :

1. Le **rôle du coronavirus** dans l'organisation du L&D ;
2. Le **rôle des pouvoirs publics** dans l'organisation du L&D.

Dans la présentation des résultats ci-dessous, nous n'avons pas tenu compte des chiffres après la virgule. D'autre part, les chiffres cités dans le texte sont encadrés en jaune. Notons également que les figures ou tableaux pour lesquels l'année n'est pas précisée se rapportent toujours à l'enquête de juin 2021.

## GROUPE CIBLE

L'invitation à participer à l'enquête a été envoyée à tous les membres de Stimulearning, de Develhub, d'Epsilon et de la commission L&D de Federgon, en leur demandant de la partager (également) au sein de leur réseau (en ligne). Ceci nous a permis de toucher deux groupes cibles :



D'une part, les professionnels L&D internes qui travaillent exclusivement pour une organisation et ne commercialisent pas leurs solutions d'apprentissage. Dans la présente étude, nous désignerons ces professionnels L&D internes par le terme de départements L&D ou, de manière plus abrégée encore, comme 'les **entreprises**'. Les chiffres se rapportant à ce groupe cible sont imprimés sur **fond bleu** dans les figures.



D'autre part, les prestataires de solutions d'apprentissage qui travaillent pour des tiers. Il s'agit d'instituts de formation, de prestataires de solutions d'apprentissage, de coaches, de formateurs, ... Ces instituts et personnes sont des prestataires externes qui effectuent des missions pour des clients-donneurs d'ordre. Nous parlerons en abrégé de **prestataires**. Vous reconnaîtrez ce groupe cible au **fond vert** sur les figures.

Nous avons interrogé des professionnels du L&D aux Pays-Bas et en Belgique. Les questionnaires pouvaient être remplis en néerlandais et en français. Les résultats de 2020<sup>1</sup> nous avaient déjà appris que les réponses étaient très similaires dans les deux pays. C'était également le cas cette année. C'est pourquoi les réponses des participants des deux pays ne seront pas non plus ventilées en 2021.

L'enquête est restée ouverte pendant **tout le mois de juin 2021** ; nous l'avons clôturée le 1<sup>er</sup> juillet, avec 315 participations : 173 collaborateurs d'entreprises et 142 prestataires. Seuls 10% d'entre eux ont rempli un questionnaire en français.

75% des répondants issus des **entreprises** ont déclaré travailler principalement en Belgique, 19% principalement aux Pays-Bas et 6% à l'international. Près de 23% travaillent dans le secteur public, 15% dans un environnement de production et 14% dans le secteur financier. Les soins de santé et les services représentent respectivement 11% des répondants. La figure 1 montre que 75% des répondants issus d'entreprises travaillent avec plus de 1000 ETP. La majorité (42%) des départements L&D travaillent pour un groupe cible comprenant 1000 à 4999 collaborateurs. L'on constate donc une augmentation d'échelle par rapport à 2020.

	Combien de collaborateurs l'ensemble de votre organisation compte-t-elle dans le monde ?		Quelle est la taille du groupe cible dont votre département L&D s'occupe ?	
	2020	2021	2020	2021
Moins de 100	6%	3%	6%	3%
Entre 100 et 499	18%	12%	14%	19%
Entre 500 et 999	19%	9%	16%	13%
Entre 1000 et 4999	24%	36%	36%	42%
Entre 5000 et 9999	8%	10%	11%	11%
10000 ou plus	25%	36%	17%	12%

Figure 1

1 Voir sondage.stimulearning.be

Parmi les prestataires qui ont rempli le questionnaire, 75% travaillent en Belgique et 25% aux Pays-Bas. À noter qu'ils s'organisent de plus en plus en équipes. Selon la figure 2, en 2015, près de 30% d'entre eux travaillaient encore seuls. Six ans plus tard, ce nombre a diminué de plus de la moitié : près de 7 sur 10 travaillent (éventuellement en tant que freelance) dans une organisation avec 5 collègues ou plus.

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

 Combien de collaborateurs (formateurs, y compris freelances) votre organisation compte-t-elle, en ETP ?	2015	2021
1 (indépendant sans personnel)	28%	17%
2 à 4 ETP	17%	15%
5 ETP ou plus	55%	68%

Figure 2

## 8 CONCLUSIONS

L'enquête **Tendances en matière de formation dans les organisations en 2021** a une nouvelle fois fourni de nombreuses informations intéressantes. Nous les avons résumées pour vous en huit conclusions clés, que nous allons commenter successivement.

- 1. Les crises sont des opportunités...**
- 2. Les technologies L&D sont assez bien implantées, mais le face-to-face va repartir à la hausse.**
- 3. Ce n'est pas une question de droits et d'obligations mais une question d'état d'esprit.**
- 4. Le L&D nécessite une culture de l'apprentissage dans les organisations - qu'est-ce que cela signifie ?**
- 5. Qu'est-ce que la communauté L&D (n')attend (pas) des pouvoirs publics ?**
- 6. Que prévoient les professionnels du L&D pour les 18 à 24 prochains mois ?**
- 7. La pénurie de talents crée une conjoncture favorable pour le L&D**
- 8. Comment l'offre et la demande de services de L&D s'accordent-elles ?**

Nous illustrons les 8 conclusions par des chiffres tirés de l'enquête, que nous comparons – lorsque cela est suffisamment intéressant – avec les données pré-corona des enquêtes réalisées lors des 15 années précédentes<sup>2</sup>. Bien entendu, nous sommes également curieux de découvrir d'autres points de vue ; c'est pourquoi nous organisons une réunion supplémentaire avec les professionnels du L&D. Gardez un œil sur le calendrier des événements<sup>3</sup> de Stimulearning et Develhub pour vous inscrire.

<sup>2</sup> Voir [sondage.stimulearning.be](https://sondage.stimulearning.be)

<sup>3</sup> Voir [activiteiten.stimulearning.be](https://activiteiten.stimulearning.be) et [develhub.nl/develhub/events](https://develhub.nl/develhub/events)

## I. LES CRISES SONT DES OPPORTUNITÉS...

La figure 3 montre que 8 professionnels L&D internes sur 10 et 7 prestataires L&D sur 10 indiquent que la crise a principalement ouvert des opportunités. La grande majorité d'entre eux affirment même qu'ils (en tant qu'acteurs L&D) sont sortis renforcés de la crise (figure 4). C'est le cas pour 95% des entreprises et 91% des prestataires. À noter que les chiffres concernant ce dernier groupe cible diffèrent grandement de ceux que nous avons recueillis lors d'une enquête similaire en mars et avril 2020<sup>4</sup>, au début de la pandémie. Face à l'énorme choc, c'étaient surtout les prestataires qui se montraient alors beaucoup plus incertains et pessimistes. En mars 2020, 46% d'entre eux étaient convaincus que la crise allait les affaiblir ; en avril, ils étaient encore 26%.

Les entreprises semblaient, pour leur part, mieux connaître l'adage « never waste a good crisis » puisque 6% (mars) et 10% (avril) d'entre elles avaient estimé qu'elles sortiraient affaiblies de la crise.

Pour notre propre organisation, la crise du coronavirus a principalement généré...	Entreprises (Icone 1)		Prestataires (Icone 2)	
	2020	2021	2020	2021
des opportunités	63%	83%	26%	72%
des difficultés	37%	17%	74%	28%

Figure 3

Finalem...	Entreprises (Icone 1)	Prestataires (Icone 2)
la crise a renforcé notre organisation/département L&D.	95%	91%
la crise a affaibli notre organisation/département L&D.	5%	9%

Figure 4

La communauté L&D s'est en effet montrée extrêmement *rapide et agile* dans la gestion de la crise du coronavirus. Selon la figure 5, 73% des entreprises s'étaient déjà totalement adaptées à la situation sanitaire après quelques mois seulement. Du côté des prestataires, ce chiffre était encore plus élevé, avec 85%.

À quel moment votre département et votre offre L&D ont-ils été totalement adaptés à la crise du coronavirus ?	Entreprises (Icone 1)		Prestataires (Icone 2)	
	Entreprises (Icone 1)	Prestataires (Icone 2)	Entreprises (Icone 1)	Prestataires (Icone 2)
Presque immédiatement, vers le 01/04/20	24%	73%	51%	85%
Après quelques mois, vers le 01/09/20	49%		34%	
Depuis six mois, vers le 01/01/21	17%		8%	
Seulement récemment, vers le 01/05/21	1%	27%	4%	15%
Nous ne sommes pas encore tout à fait prêts aujourd'hui	9%		3%	

Figure 5

<sup>4</sup> Voir [formations-entreprises.be/ldversuscorona](https://formations-entreprises.be/ldversuscorona)

Grâce à cette faculté d'adaptation, 26% des prestataires ont pu maintenir leur chiffre d'affaires à un niveau similaire à celui de l'année précédente, et 36% ont même enregistré un chiffre d'affaires supérieur.

La crise du coronavirus a-t-elle un impact sur votre propre chiffre d'affaires ?	2020	2021	
Non	8%	26%	
Oui, notre chiffre d'affaires a augmenté de 1-25%	17%	26%	36%
Oui, notre chiffre d'affaires a augmenté de 26-50%	11%	8%	
Oui, notre chiffre d'affaires a augmenté de plus de 50%	2%	2%	
Oui, notre chiffre d'affaires a diminué de 1-25%	27%	26%	
Oui, notre chiffre d'affaires a diminué de 26-50%	22%	10%	39%
Oui, notre chiffre d'affaires a diminué de plus de 50%	13%	3%	

Figure 6

## 2. LES TECHNOLOGIES L&D SONT ASSEZ BIEN IMPLANTÉES, MAIS LE FACE-TO-FACE VA REPARTIR À LA HAUSSE

Nous constatons que la crise du coronavirus a accéléré la *transformation numérique du L&D*. Une évolution qui aurait normalement dû prendre sept ans a été réalisée en sept mois<sup>5</sup>. En juin 2021, 93% des prestataires et 87% des entreprises déclaraient utiliser les technologies L&D (cf. figure 7). Nous observons également que la pandémie a été un élément déclencheur de l'accélération de la transformation numérique dans d'autres secteurs de l'économie. Le 2 janvier 2021, The Economist rapportait ainsi : « Au cours des dix derniers mois, la plupart des citoyens des pays riches ont pris part à la plus grande révolution commerciale que l'Occident ait connue depuis que les centres commerciaux et les supermarchés ont envahi les banlieues il y a 50 ans. La pandémie a entraîné une forte augmentation des dépenses en ligne, accélérant d'environ une demi-décennie la transition des magasins physiques vers l'e-commerce.<sup>6</sup> »

Votre propre organisation utilise-t-elle les technologies L&D ?	Non		Oui	
	Non, assurément pas	Non, plutôt pas	Oui, plutôt	Oui, tout à fait
	1%	6%	26%	67%
		7%	93%	
	1%	12%	41%	46%
		11%	87%	

Figure 7

<sup>5</sup> The Learnscape, K. Schipperheijn, 2021

<sup>6</sup> Voir <https://www.economist.com/leaders/2021/01/02/why-retailers-everywhere-should-look-to-china>

À la question de savoir si les professionnels du L&D disposent de compétences (connaissances/savoir-faire) et de possibilités suffisantes (temps/budget) pour mettre en œuvre les nouvelles technologies, nous observons, à la figure 8 ci-dessous, une évolution considérable de ces deux paramètres. Si nous comparons les chiffres de notre enquête de 2017 à ceux de 2021, nous constatons que la proportion d'entreprises ne disposant pas de (suffisamment de) compétences technologiques en matière de L&D est passée de 36% à 16%. Du côté des prestataires, ce chiffre a baissé de 46% à 20%. Le nombre de professionnels des entreprises ayant des possibilités limitées pour mettre en œuvre les technologies L&D diminue également, passant de près de 6 sur 10 à 3 sur 10.

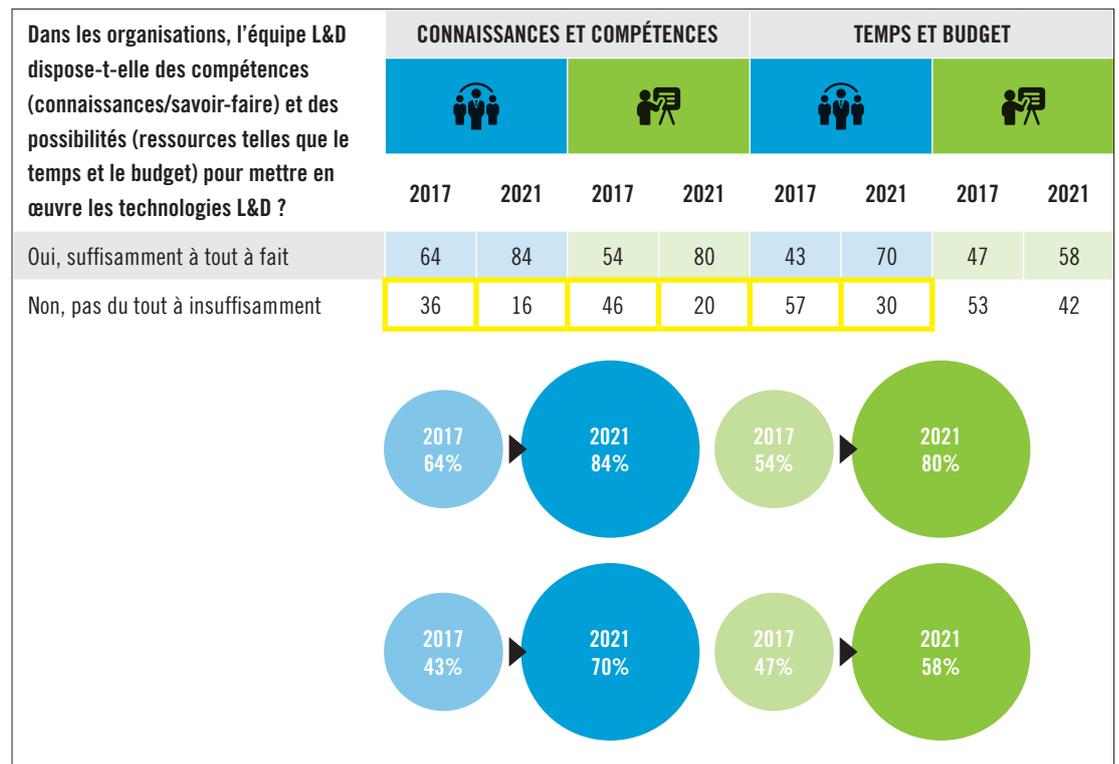


Figure 8

Il va sans dire que le confinement a eu un impact considérable, et très rapide, sur le marché de la formation. Les contacts physiques étant interdits, les formations prévues en présentiel ont été annulées, reportées ou remplacées. En juin 2020<sup>7</sup>, les prestataires déclaraient avoir annulé (28%), reporté (43%) et remplacé (29%) les formations prévues au cours des trois mois précédents. Les entreprises indiquaient, quant à elles, en avoir annulées 48%, reportées 39% et remplacées 18%. Par ailleurs, en raison de l'incertitude liée à l'impact économique de la pandémie, les clients se sont naturellement astreints à une discipline budgétaire. Parallèlement, il se peut aussi que les possibilités offertes par les technologies L&D aient entraîné un déplacement de moyens financiers vers (l'achat de) ces technologies. Cela peut expliquer pourquoi les prestataires (traditionnels) ont réagi de manière plutôt pessimiste lorsqu'ils ont été interrogés en avril 2020<sup>8</sup>, au début de la crise, sur l'évolution attendue des budgets affectés au L&D chez les clients : 56% d'entre eux estimaient que les moyens dévolus à leur activité dans les entreprises allaient diminuer.

Ce pessimisme semblait justifié, puisque la figure 6<sup>9</sup> montre que 6 prestataires sur 10 ont effectivement vu leur chiffre d'affaires diminuer en 2020. En 2021, le marché s'est partiellement redressé, et ils n'étaient

<sup>7</sup> Voir [formations-entreprises.be/ldversuscorona](https://formations-entreprises.be/ldversuscorona)

<sup>8</sup> Voir [formations-entreprises.be/ldversuscorona](https://formations-entreprises.be/ldversuscorona)

<sup>9</sup> Voir la conclusion 1.

plus que 4 sur 10 à enregistrer un recul du chiffre d'affaires. Les entreprises elles-mêmes ont été nettement moins affectées en ce qui concerne les budgets consacrés au L&D : la figure 9 montre que les 2/3 d'entre elles n'ont pas observé de changements sur ce point.

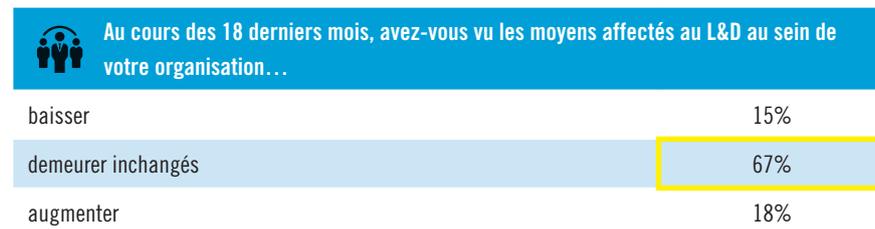


Figure 9

Il ressort de la figure 10 que le budget médian consacré par personne au L&D a même augmenté par rapport à 2017 et 2019. Nous tenons à formuler deux remarques à cet égard. Premièrement, 3 professionnels des entreprises sur 10 ne connaissent pas (toujours pas) le budget par collaborateur (ou réponse 'non applicable'). Deuxièmement, il s'avère qu'une grande partie des ressources consacrées au L&D provient de sources autres que le budget L&D, comme le montre la figure 11 de 2019. Ce dernier point peut indiquer que le L&D figure de plus en plus parmi les priorités de l'entreprise ou de l'apprenant lui-même<sup>10</sup>.

**Quel montant votre organisation consacre-t-elle au L&D ?**

	2017	2019	2021
Moins de 250 € par personne et par an	20%	14%	13%
Entre 250 et 750 € par personne et par an	23%	34%	25%
Entre 750 et 1500 € par personne et par an	12%	13%	27%
Plus de 1500 € par personne et par an	7%	7%	4%
Je ne sais pas/non applicable	33%	32%	31%

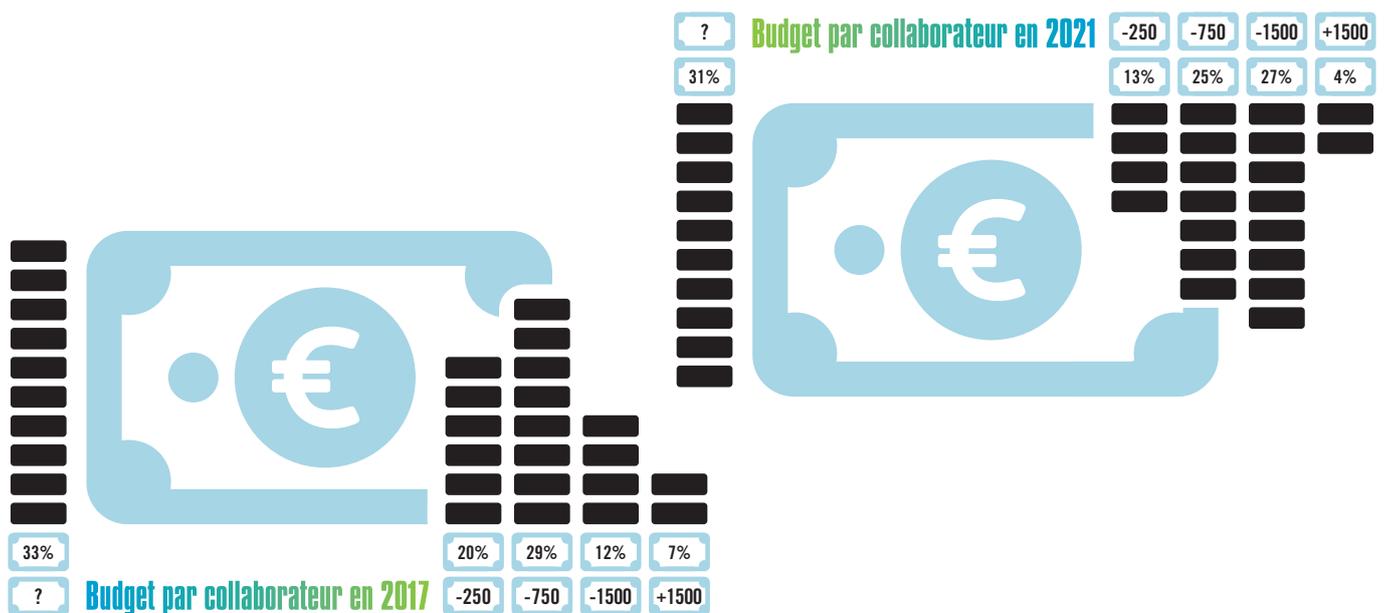


Figure 10

<sup>10</sup> Voir également les conclusions 6 et 8.

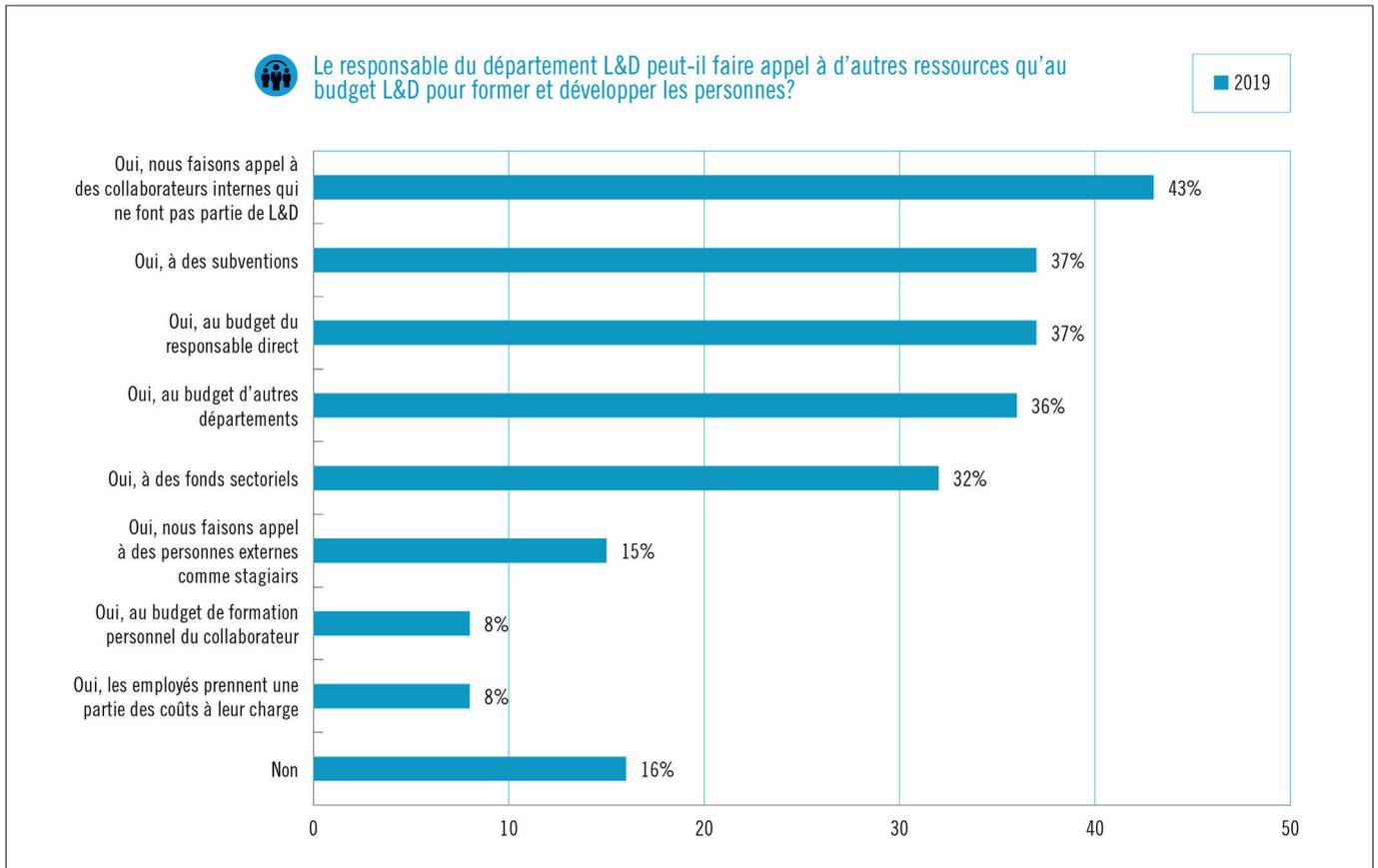


Figure 11

Revenons un instant à l'utilisation des technologies dans le cadre du L&D. Les principaux avantages de cette utilisation (figure 12) sont, d'une part, la possibilité d'individualiser les trajets d'apprentissage et, d'autre part, l'efficacité et le gain de temps qui en découlent. Il est à noter que l'on accorde nettement moins d'importance aux possibilités de suivi et d'analyse alors qu'en 2017, il s'agissait encore de la principale raison d'utiliser les technologies L&D. Comme on le verra plus loin, l'importance de l'individualisation des formations se reflète également dans les critères d'achat d'une formation ou d'une solution d'apprentissage (voir conclusion 8).

Quelles sont les 3 principales raisons pour (commencer à) utiliser les technologies L&D au sein de votre organisation ?		
Efficacité	47%	45%
Gain de temps	45%	35%
Individualisation de l'offre	45%	50%
Offre plus étendue et plus diversifiée	44%	32%
Possibilité de toucher plus de personnes	39%	34%
Possibilités de suivi et d'analyse	34%	33%
Réduction des coûts	20%	19%
Meilleure qualité de l'offre	17%	25%
Amélioration des performances sur le lieu de travail	16%	18%
Plus grand engagement	12%	12%

Figure 12

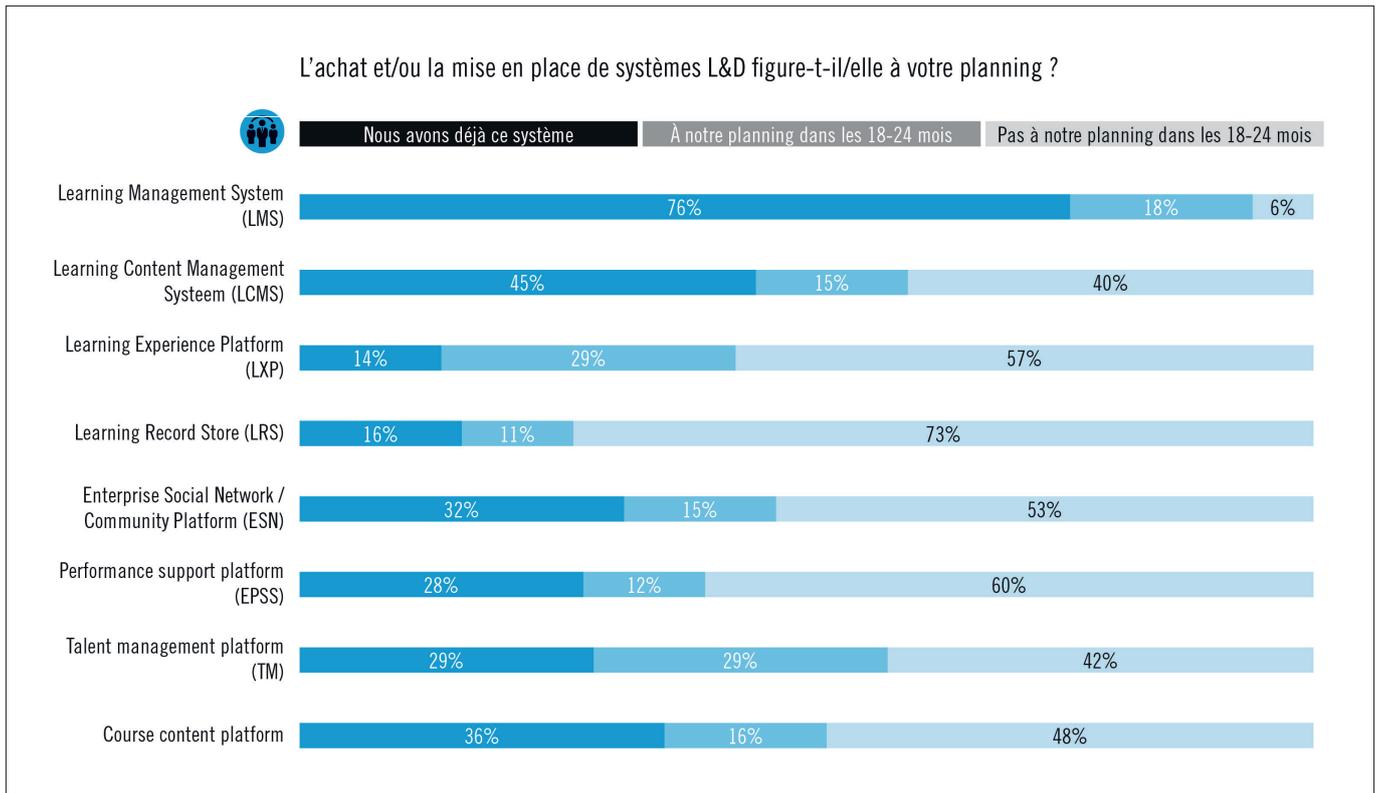


Figure 13

L'accroissement continu et la diversification constante de l'offre sont évidemment aussi un facteur qui incite à utiliser davantage les technologies dans le cadre du L&D. Tout comme en 2020, notre enquête incluait des questions sur l'utilisation des systèmes et outils digitaux. Selon la figure 13, les trois quarts des entreprises utilisent un système de gestion de l'apprentissage (LMS), près de la moitié dispose d'un système de gestion de contenu d'apprentissage (LCMS), et plus d'un tiers a mis en place une *Course Content Platform*. Près d'un tiers utilise également une plateforme communautaire/un réseau social d'entreprise (ESN). Si les plateformes d'expérience d'apprentissage (LXP) comptent, quant à elle, très peu d'utilisateurs, leur nombre devrait cependant tripler dans les 18 à 24 prochains mois. Il convient en outre de noter que les systèmes de support à la performance (EPSS - *Electronic performance support systems*) restent peu populaires, alors que l'on pourrait s'attendre à ce que l'apprentissage puisse ou doive en premier lieu contribuer à ce que les collaborateurs effectuent leur travail de manière plus performante.

Les logiciels de webinaire, les classes virtuelles et les outils vidéo et outils de création de cours en ligne (*authoring tools*) sont déjà bien implantés. La figure 14 montre que la moitié des entreprises dispose déjà de tels outils. Nous pouvons imaginer que certains de ces outils L&D sont devenus des applications pour la vidéoconférence, à l'instar de Zoom et MS Teams. En tout cas, pas grand-chose d'autre n'est prévu en termes d'achat d'outils dans les entreprises dans les 18 mois à venir.

Les prestataires externes utilisent plus d'outils numériques que leurs collègues issus des entreprises et comptent aussi investir davantage dans ces outils dans un avenir proche. À noter qu'ils misent sur le micro-apprentissage. Près de 50% d'entre eux disposent déjà d'outils dans ce domaine et comptent investir encore fortement dans ce domaine. Tout comme les entreprises, les prestataires n'ont pas l'intention d'investir massivement dans l'apprentissage immersif au travers, par exemple, de la réalité virtuelle ou augmentée.

Les systèmes et outils qui permettent de se former indépendamment du temps et du lieu ne vont cependant pas remplacer purement et simplement les formes traditionnelles d'apprentissage. Après la crise

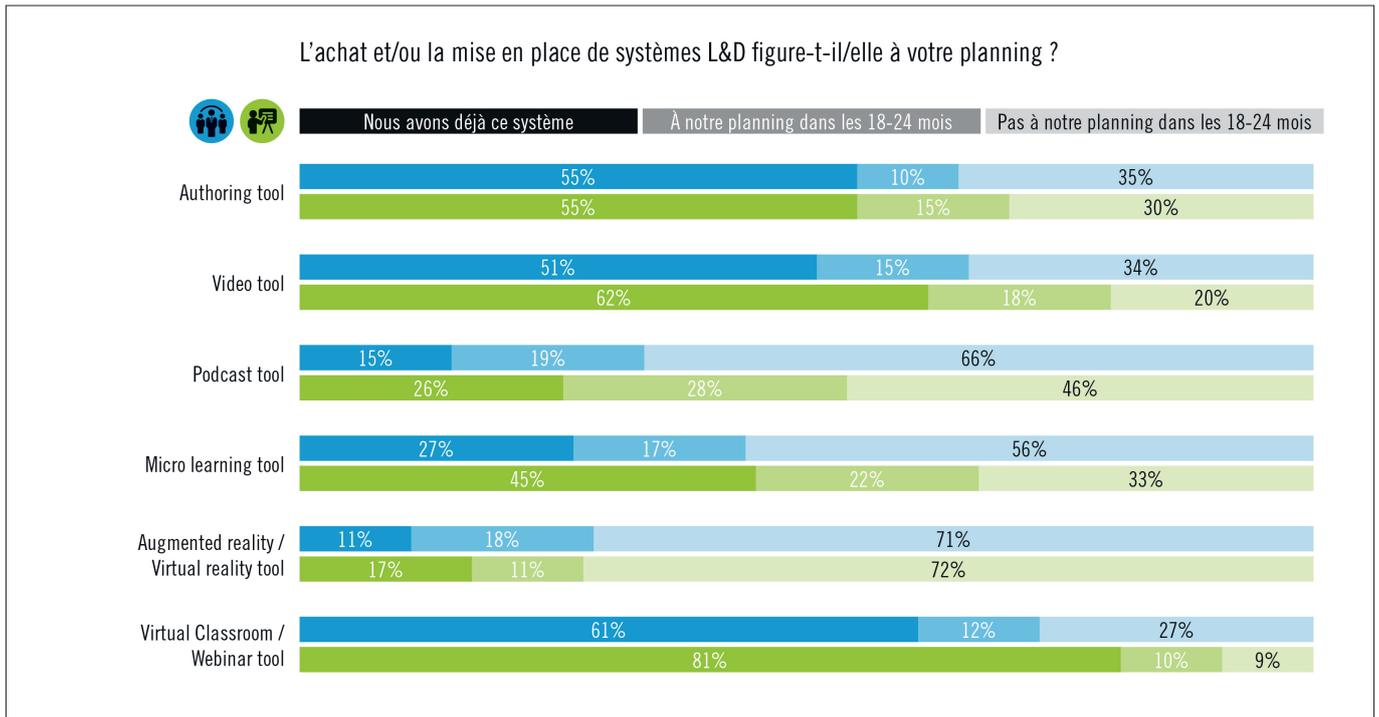


Figure 14

du coronavirus, les formes d'apprentissage en face-to-face vont repartir à la hausse ; la figure 15 montre que la moitié des prestataires externes et des professionnels internes s'attendent à ce que le nombre de formations en présentiel augmente à nouveau dans les 18 à 24 prochains mois. Selon nos données recueillies après 16 années d'enquête, c'est la première fois que les professionnels du L&D voient un avenir pour les séances d'information en salle et les formations théoriques. Malgré des années de désintérêt pour les formes d'apprentissage traditionnelles dans les milieux du L&D, nous avons déjà signalé en 2019 qu'elles étaient de loin les plus populaires auprès des travailleurs. Elles ne tarderont donc pas à retrouver une place plus importante ; après une période durant laquelle les contacts étaient limités, le goût pour la dimension sociale des formations va renaître progressivement.



Comment voyez-vous évoluer l'utilisation des formules/méthodes pédagogiques suivantes dans votre organisation/les organisations pour lesquelles vous travaillez dans les 18-24 prochains mois ?

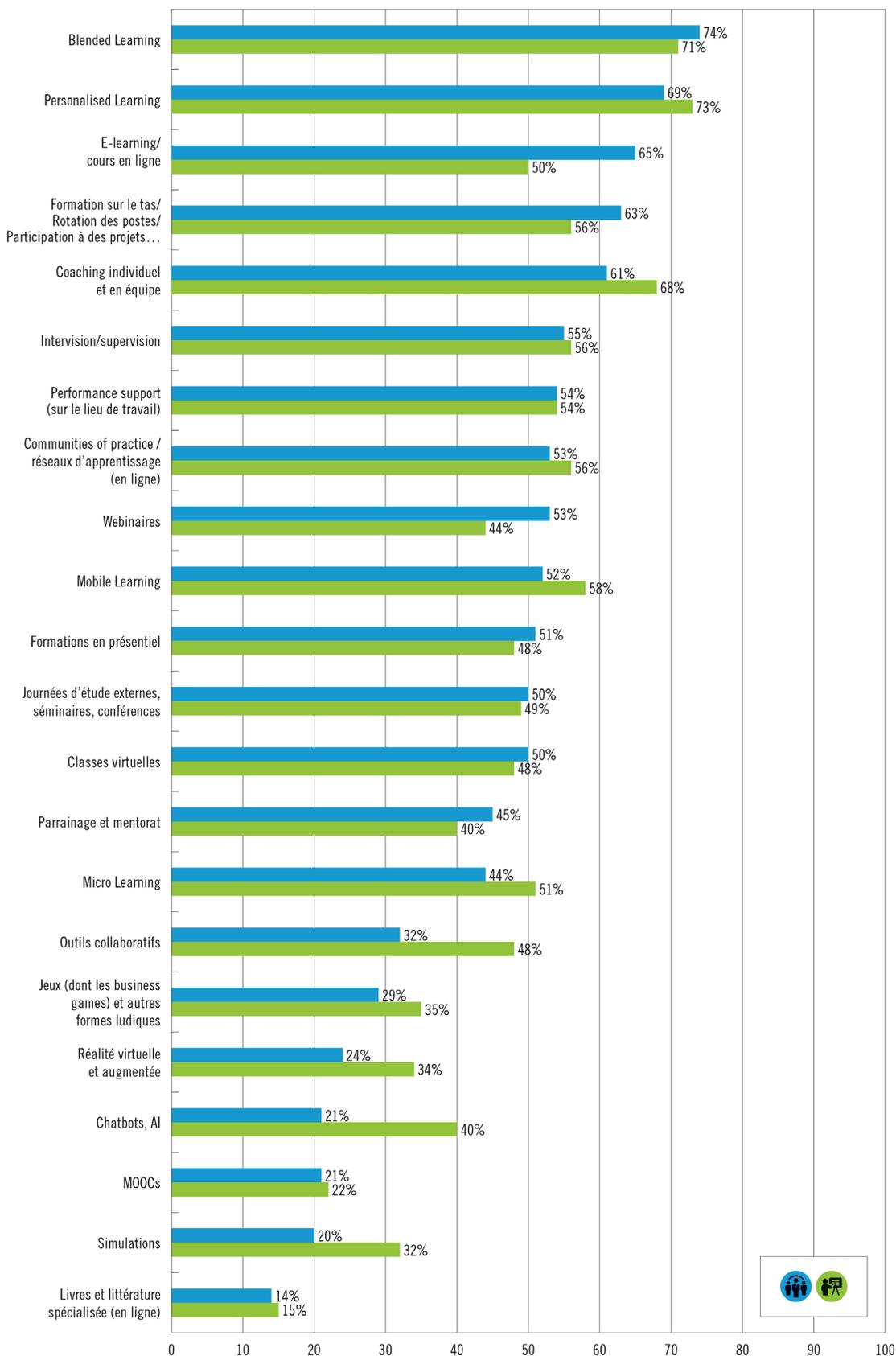


Figure 15

À noter que 86% des entreprises et des prestataires demandent aux pouvoirs publics de considérer les formes d'apprentissage informelles telles que la formation sur le tas et l'apprentissage social (*social learning*) de la même manière que les solutions d'apprentissage traditionnelles. Cela signifie qu'ils y voient un très grand potentiel. Nous pensons, nous aussi, que ces formules offrent d'énormes possibilités<sup>11</sup>.

### 3. CE N'EST PAS UNE QUESTION DE DROITS ET D'OBLIGATIONS MAIS UNE QUESTION D'ÉTAT D'ESPRIT

Afin d'augmenter le *taux de participation des collaborateurs aux formations* (figure 16), il est particulièrement crucial, selon 7 professionnels du L&D sur 10, d'encourager un état d'esprit de développement<sup>12</sup>. Un compte individuel de formation et de carrière peut être un outil important à cet égard, car il permet à l'individu de gérer lui-même sa propre carrière et son propre développement. Nous avons déjà noté en 2019 que l'individu était, de plus en plus, l'initiateur de son propre apprentissage et développement, alors qu'en 2016, ce rôle était encore plutôt assumé par le supérieur direct<sup>13</sup>.

La plupart des spécialistes du L&D s'accordent à dire que l'identification des besoins individuels d'apprentissage et de développement ne fait toujours pas l'objet d'une attention suffisante (de la part des pouvoirs publics). Dès lors, 90% d'entre eux sont favorables à la possibilité de procéder à une évaluation périodique des compétences<sup>14</sup>. Cet aspect est lié au besoin de solutions d'apprentissage (technologiques et) individualisées afin de stimuler les collaborateurs à se former.

Vous trouverez ci-dessous une liste de mesures possibles pour accroître le taux de participation des collaborateurs aux formations dans les organisations. Cochez les 3 mesures qui vous semblent les plus importantes.		
		
Veiller à ce que les employeurs et les supérieurs hiérarchiques encouragent un état d'esprit de développement	71%	72%
Veiller à ce que chaque trajet d'apprentissage inclue systématiquement un volet suivi et évaluation	52%	50%
Permettre à l'individu de gérer lui-même sa carrière et son développement au travers d'un compte individuel de formation et de carrière	51%	56%
Investir dans des infrastructures de formation numériques pour individualiser les solutions d'apprentissage	51%	36%
Accorder aux individus le droit à X jours de formation	28%	29%
Donner à l'individu la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de ses compétences	20%	14%
Investir dans les services de coaching de carrière, par exemple l'accompagnement de carrière ou le chèque-carrière	12%	20%
Investir dans un cadre permettant de mesurer le rendement des investissements en L&D	10%	15%
Imposer à un individu X jours de formation	5%	5%

Figure 16

11 Voir la figure 18.

12 Voir la conclusion 4.

13 Voir sondage.stimulearning.be

14 Voir la figure 18.

Imposer un nombre X de jours de formation obligatoire à un individu ou obliger les organisations à prévoir des formations ne contribue clairement pas à cultiver un état d'esprit de développement et donc à augmenter le taux de participation aux formations. L'instauration d'un droit à un nombre X de jours de formation n'est pas non plus jugée très efficace.

La moitié des répondants place le suivi et l'évaluation des trajets d'apprentissage dans leur top 3. À cet égard, la progression de l'analyse des apprentissages (*learning analytics*), associée ou non à des systèmes tels que les plateformes LXP<sup>15</sup>, constitue une évolution intéressante. En 2020<sup>16</sup>, nous avons remarqué que ce suivi sous forme d'évaluations consistait principalement à mesurer les résultats plutôt que la mise en application des apprentissages. Vu ainsi, le L&D ne génère que des coûts et non des bénéfices<sup>17</sup>. Le fait d'axer les évaluations uniquement sur les coûts crée évidemment une perception qui n'est pas propice à la création d'une culture de l'apprentissage. La culture de l'apprentissage est le thème que nous allons approfondir dans la conclusion suivante.

#### 4. LE L&D NÉCESSITE UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE DANS LES ORGANISATIONS - QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

Selon les répondants de l'enquête 2021, trois conditions sont nécessaires pour renforcer la *culture d'apprentissage dans les organisations* :

1. En tant qu'employeur et membre de la ligne hiérarchique, favoriser un esprit d'apprentissage<sup>18</sup> chez les collaborateurs (entreprises : 61%, prestataires : 58 %).

La psychologue américaine Carol Dweck (Université de Stanford) est arrivée à la conclusion qu'il existe deux manières de penser : l'« état d'esprit fixe » (*fixed mindset*) et l'« état d'esprit de développement » (*growth mindset*). Les personnes qui ont un état d'esprit fixe sont convaincues que les aptitudes sont déterminées à la naissance. Selon elles, le succès est déterminé par le talent. Les personnes qui ont un état d'esprit de développement, en revanche, sont persuadées qu'il est possible de développer ses capacités. Moyennant un bon encadrement et les stimulations adéquates, chacun est capable, certes à son propre rythme, d'améliorer ses compétences.

Il y a là des opportunités pour les entreprises, car les deux états d'esprit sont liés au contexte, donc à l'organisation ou au département dans laquelle/lequel les personnes travaillent. Un état d'esprit de développement peut être favorisé en stimulant l'envie de chercher et d'apprendre, en donnant de la visibilité au développement des compétences, en récompensant les progrès, en encourageant à apprendre de ses erreurs, etc. Les supérieurs hiérarchiques peuvent inciter les collaborateurs à réfléchir à des erreurs commises, à des défis ou problèmes qui se posent au sein de l'entreprise et à en tirer des leçons. Les gens approfondissent ainsi davantage les choses et en retirent plus d'enseignements à terme.

2. Ancrer la politique de L&D dans le fonctionnement de l'individu au sein de l'organisation (entreprises : 47%, prestataires : 50%).

Bien que le L&D s'inscrive avant tout dans une perspective de carrière, il sert évidemment aussi un objectif à plus court terme, qui consiste à s'assurer que les collaborateurs exercent leur fonction de manière optimale et progressent dans cette fonction, ou progressent au sein de l'organisation, afin de contribuer à la réalisation des objectifs de celle-ci. L'attention portée au développement personnel dans le cadre du rôle ou de la fonction exercés et les instruments tels que la rotation des postes, l'upskilling et le reskilling, sont des éléments importants et nécessaires à cet égard.

<sup>15</sup> Voir la conclusion 2.

<sup>16</sup> Voir sondage.stimulearning.be

<sup>17</sup> Sebastian Tindall, summerclass 2021.

<sup>18</sup> Carol Dweck, 2012

3. Considérer le L&D comme un investissement plutôt que comme un coût (entreprises : 46%, prestataires : 58%).

Techniquement, cela permettrait d'amortir les initiatives d'apprentissage sur plusieurs années, ce qui réduirait la pression sur les ressources financières disponibles. Mais là encore, il s'agit d'une question d'état d'esprit : tant que le L&D est trop axé sur l'apprentissage et qu'on n'évalue pas assez son impact sur les performances, il risque d'être davantage envisagé sous l'angle des coûts, et pas suffisamment comme une source de revenus (futurs). La philosophie *Learning to work and working to learn*<sup>19</sup> a encore du chemin à parcourir<sup>20</sup>.

À noter que les entreprises et les prestataires sont d'accord sur l'ordre d'importance des leviers possibles pour renforcer la culture de l'apprentissage au sein des organisations. Nous observerons également tout à l'heure, à la conclusion 8, qu'ils s'accordent sur les critères d'achat des solutions d'apprentissage<sup>21</sup>.

<p><b>Vous trouverez ci-dessous une liste de leviers possibles pour renforcer la culture de l'apprentissage dans les organisations. Cochez les 3 leviers qui vous semblent les plus importants.</b></p>		
En tant qu'employeur et supérieur hiérarchique, stimulez un état d'esprit de développement	61%	58%
Ancrer la politique de L&D dans le fonctionnement de l'individu au sein de l'organisation, par exemple dans le cadre du rôle ou de la fonction exercés, de la rotation des postes, de l'upskilling et du reskilling	47%	50%
Permettre aux organisations de considérer le L&D comme un investissement plutôt que comme un coût	46%	58%
Intégrer la politique de L&D dans une stratégie axée sur la croissance de l'organisation	41%	30%
Investir dans des infrastructures de formation numériques pour individualiser les solutions d'apprentissage	34%	24%
Intégrer la politique de L&D dans une stratégie axée sur la carrière de l'individu	28%	22%
Les pouvoirs publics doivent considérer les formes d'apprentissage informel, telles que la formation sur le tas et l'apprentissage social, de la même manière que les solutions d'apprentissage traditionnelles	17%	21%
Les pouvoirs publics doivent promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie dans notre système d'enseignement	14%	19%
Investir dans un cadre permettant de mesurer le rendement des investissements en L&D	10%	11%
Obliger les organisations à prévoir des formations	3%	5%

Figure 17

<sup>19</sup> Harold Jarcho, 2012

<sup>20</sup> Voir également la conclusion 3.

<sup>21</sup> Voir la figure 21.

## 5. QU'EST-CE QUE LA COMMUNAUTÉ L&D (N')ATTEND (PAS) DES POUVOIRS PUBLICS ?

Dans cette conclusion, nous parlons à juste titre de la communauté L&D, car les spécialistes du domaine, tant dans les entreprises que chez les prestataires, ont les mêmes attentes quant au rôle des pouvoirs publics.

Selon les deux groupes cibles, *le rôle principal des pouvoirs publics* est de promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie dans le système d'enseignement. Les deux tiers des professionnels des entreprises et 7 prestataires sur 10 estiment que les compétences de demain et les besoins de formation en la matière ne sont pas convertis assez rapidement en programmes d'enseignement. Vu l'accélération de certaines mutations, les entreprises prennent de plus en plus l'initiative de former elles-mêmes leurs (futurs) collaborateurs. Elles créent par exemple des académies où l'on peut apprendre un métier pour lequel il n'existe pas (encore) de programme scolaire ou universitaire, développer de nouvelles compétences, etc. Une autre possibilité consiste à charger un prestataire L&D de mettre au point une formation sur mesure. Nous constatons également que de plus en plus d'entreprises concluent des accords avec des prestataires L&D pour permettre à leurs collaborateurs d'accéder à des bibliothèques d'apprentissage en ligne ou chargent ces prestataires d'une mission de consultance, consistant à analyser les besoins spécifiques de l'entreprise et à les traduire en une stratégie et en projets de formation concrets, etc. Bref, l'offre suit la demande.

Par ailleurs, les spécialistes du L&D ne demandent pas tant que les pouvoirs publics créent ou entretiennent eux-mêmes une offre, mais plutôt qu'ils prennent des mesures pour promouvoir l'entrepreneuriat dans le domaine du L&D. Les trois quarts d'entre eux souhaitent un *financement davantage axé sur la demande*, loin du soutien actuel axé sur l'offre. Cela permettrait de répondre rapidement et efficacement à l'évolution de la demande et des besoins de formation.

Les pouvoirs publics peuvent apporter une plus-value supplémentaire en *contribuant à mieux appréhender les besoins en matière de qualifications et de compétences et les évolutions futures des emplois et des secteurs*. La mise à disposition de *données* à ce sujet pourrait être d'une grande utilité pour conduire la recherche des collaborateurs.

L'idée d'*encourager une approche plus transversale du L&D*, dépassant les frontières des secteurs, remporte en outre une très large adhésion. Les professionnels du L&D accueillent favorablement les initiatives d'apprentissage qui transcendent les secteurs, les fonctions, les professions ou les groupes de personnes (par exemple les demandeurs d'emploi) et considèrent les individus comme assumant des rôles et exécutant des tâches, temporaires ou non, éventuellement propres à une fonction ou à un emploi.

Les professionnels du L&D considèrent également qu'il incombe aux pouvoirs publics de *faciliter la co-création* en partageant des infrastructures et en proposant des formes de cofinancement. Spontanément, nous pensons par exemple au développement de la formation sur le lieu de travail, à la formation en alternance et à la création de centres de formation ouverts, initiatives dans lesquelles les écoles peuvent jouer un rôle de locomotive, mais n'ont plus le monopole.

**Les pouvoirs publics peuvent faciliter le L&D par de nombreux moyens.**  
**Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes.**

				
	Pas du tout d'accord à pas d'accord	Plutôt d'accord à tout à fait d'accord	Pas du tout d'accord à pas d'accord	Plutôt d'accord à tout à fait d'accord
Les pouvoirs publics doivent promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie dans notre système d'enseignement	4%	96%	3%	97%
Tout le monde devrait quitter l'enseignement avec une qualification	42%	58%	32%	68%
Les compétences de demain et les besoins de formation en la matière sont convertis assez rapidement en programmes d'enseignement	65%	35%	70%	30%
Une attention suffisante est accordée à l'identification permanente des besoins individuels en matière de formation	70%	30%	75%	25%
Les individus doivent avoir la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de leurs compétences	12%	88%	8%	92%
Les pouvoirs publics devraient financer la demande plutôt que l'offre	25%	75%	19%	81%
Les pouvoirs publics doivent eux-mêmes développer/entretenir une offre L&D	65%	35%	72%	28%
Les pouvoirs publics doivent considérer les formes d'apprentissage informel, telles que la formation sur le tas et l'apprentissage social, de la même manière que les solutions d'apprentissage traditionnelles	14%	86%	14%	86%
Les pouvoirs publics doivent contribuer à mieux appréhender les besoins en matière de qualifications et de compétences et les évolutions futures des emplois et des secteurs	11%	89%	15%	85%
Les pouvoirs publics doivent accorder davantage d'incitants financiers pour l'entrepreneuriat L&D, par ex. en considérant la formation comme un investissement plutôt que comme un coût	5%	95%	8%	92%
Les pouvoirs publics doivent encourager une approche transversale du L&D, dépassant les frontières des secteurs	12%	88%	10%	90%
Les pouvoirs publics doivent faciliter la cocréation dans le domaine du L&D (par ex. partage des infrastructures, cofinancement, etc.)	17%	83%	23%	77%
Il faut une reconnaissance des trajets et des prestataires L&D, qui remplacerait les labels de qualité actuels	34%	66%	30%	70%
Il faut un droit du travail favorable à l'activation : les droits liés aux relations de travail individuelles doivent être transférables (transfert d'un emploi à l'autre au cours de la carrière)	24%	76%	29%	71%

Figure 18

Ces suggestions n'enlèvent rien au fait qu'outre les pouvoirs publics et les employeurs, l'individu a également une responsabilité en matière d'apprentissage. En 2019<sup>22</sup>, nous expliquions déjà que l'apprentissage tout au long de la vie impliquait un basculement du modèle des *trois phases de la vie* (*three boxes of life*)<sup>23</sup> : alors qu'au siècle dernier, les phases « *apprentissage - travail - retraite* » se suivaient chronologiquement, on bascule de plus en plus vers un modèle combiné de type 3 en 1 « *apprentissage - travail - temps libre* ». Dans une telle vision, les limites d'âge n'ont plus d'incidence ; en fait, on ne peut plus jamais considérer qu'on a 'fini d'étudier et d'apprendre'. Deloitte a résumé ce concept par cette formule : « *learning in the flow of work and life* ».<sup>24</sup>

## 6. QUE PRÉVOIENT LES PROFESSIONNELS DU L&D POUR LES 18 À 24 PROCHAINS MOIS ?

La figure 19 dévoile l'*agenda pour les 18 à 24 prochains mois*. Les entreprises comme les prestataires L&D entendent se concentrer sur une meilleure intégration du L&D dans la stratégie d'entreprise et stimuler les collaborateurs dans une perspective d'employabilité et d'apprentissage tout au long de la vie. Les entreprises considèrent l'utilisation des technologies L&D (33%) et le maintien et la mise à jour du portefeuille de formations existant (33%) comme une priorité, tandis que les prestataires souhaitent avant tout améliorer la productivité et la qualité (39%) et proposer des possibilités d'apprentissage indépendantes du temps et du lieu (33%).

En 2019 déjà, une meilleure adéquation entre le L&D et les besoins (des départements) de l'organisation était déjà la priorité absolue (71% des entreprises, 56% des prestataires), suivie d'une meilleure adaptation du L&D aux besoins du personnel (48% des entreprises) ou de l'amélioration du rendement des formations (49% des prestataires).<sup>25</sup>

Quelles sont les priorités de votre organisation pour les 18 à 24 prochains mois ? Cochez les trois points les plus importants.		
		
Mieux intégrer le L&D dans la stratégie d'entreprise	43%	42%
Stimuler les collaborateurs dans une perspective d'employabilité et d'apprentissage tout au long de la vie	39%	34%
Maintenir et mettre à jour le portefeuille de formations existant	33%	28%
Utiliser les technologies L&D	33%	28%
Combiner et structurer les possibilités d'apprentissage (écosystème d'apprentissage)	24%	20%
Améliorer la productivité/qualité de l'organisation	23%	39%
Proposer des possibilités d'apprentissage indépendantes du temps et du lieu	23%	33%
Améliorer l'orientation client du L&D	23%	18%
Faciliter l'apprentissage informel et social	21%	16%
Préparer les collaborateurs à une autre fonction ; planification de la relève	17%	17%
Mesurer via l'analyse des apprentissages (learning analytics)	15%	8%
Satisfaire à des normes et/ou à une certification externes (conformité)	7%	12%
Réduire les coûts du L&D	6%	8%

Figure 19

22 Voir sondage.stimulearning.be

23 Richard Bolles, 1978

24 Deloitte Global Human Capital Trends, 2019

25 Voir sondage.stimulearning.be

## 7. LA PÉNURIE DE TALENTS CRÉE UNE CONJONCTURE FAVORABLE POUR LE L&D

Si elles veulent rester compétitives, les organisations doivent disposer de collaborateurs possédant les compétences adéquates. Trouver des personnes qui assurent correctement un travail, une tâche ou un rôle n'est pas évident. Au sein des organisations, chacun devient en permanence responsable de l'upskilling ou du reskilling des collaborateurs, à commencer par soi-même. L'apprentissage tout au long de la vie doit devenir une attitude<sup>26</sup>.

Dans le cadre de cet apprentissage tout au long de la vie, les supérieurs hiérarchiques, et en particulier les supérieurs directs, sont considérés comme des mentors. Dans ce cadre, ils peuvent bénéficier du soutien des équipes et des prestataires L&D, car la *pénurie de talents* donne plus que jamais au L&D une place prépondérante. Selon la figure 20, cela se traduit par une importance croissante de quasiment tous les rôles pouvant être assumés par les équipes L&D, à l'exception du rôle d'administrateur. Aucun répondant issu des entreprises n'a estimé que les rôles de facilitateur d'apprentissage, de soutien, d'ambassadeur ou de business analyst allaient devenir moins importants. Ils voient également le L&D comme ayant un rôle majeur à jouer dans la gestion des talents (62%). Selon les prestataires encore, les équipes L&D sont appelées à assumer de plus en plus de rôles, et en particulier ceux de facilitateur d'apprentissage, de visionnaire et de soutien. Le L&D n'est pas une île qui serait coupée de tout, et il est connecté à de nombreux autres processus de gestion et de développement des talents.<sup>27</sup>

Comment voyez-vous évoluer ces 10 rôles du L&D au cours des 18 à 24 prochains mois dans les entreprises ?	Va devenir moins important que maintenant		Va rester aussi important que maintenant		Va devenir plus important que maintenant	
	Icone 1	Icone 2	Icone 1	Icone 2	Icone 1	Icone 2
Learning Facilitator	0%	2%	45%	34%	55%	64%
Visionnaire	3%	1%	46%	38%	51%	61%
Supporter	0%	1%	44%	37%	56%	63%
Talent Manager	5%	4%	33%	53%	62%	43%
Administrateur	19%	21%	68%	62%	13%	18%
Learning Expert	2%	6%	48%	43%	50%	51%
Learning Ambassador	0%	0%	41%	50%	59%	50%
Evaluator	1%	4%	46%	49%	54%	47%
Business Analyst	0%	1%	40%	42%	60%	57%
Learning Producer	5%	6%	49%	53%	46%	41%

Figure 20

- > **Learning Facilitator** : fournit un soutien L&D pour intégrer l'apprentissage sur le lieu de travail ;
- > **Visionnaire** : définit les grandes lignes de la politique et de la vision en matière de L&D ;
- > **Supporter** : conseille/coache les supérieurs hiérarchiques en ce qui concerne le développement de leurs collaborateurs ;
- > **Talent Manager** : élabore, met en œuvre et promeut une stratégie de gestion des talents ;
- > **Administrateur** : organise les aspects pratiques du L&D, gère les ressources et les contrats ;
- > **Learning Expert** : recueille de nouvelles idées et tendances en matière de L&D ;

<sup>26</sup> Voir également la conclusion 5.

<sup>27</sup> Wim van Roy, Op de Praatstoel, 2021

- › **Learning Ambassador** : promeut le L&D et démontre l'efficacité des solutions d'apprentissage ;
- › **Evaluator** : évalue les solutions d'apprentissage afin d'améliorer l'offre ;
- › **Business Analyst** : discute avec l'entreprise pour analyser les besoins en matière d'apprentissage ;
- › **Learning Producer** : développe des solutions d'apprentissage et élabore un plan de formation.

Dans la conclusion 1, nous avons déjà noté que 95% des départements L&D des entreprises estiment être sortis renforcés de la crise<sup>28</sup>. La conjoncture est donc bel et bien propice pour le L&D.

## 8. COMMENT L'OFFRE ET LA DEMANDE DE SERVICES DE L&D S'ACCORDENT-ELLES ?

La figure 21 montre que les entreprises et les prestataires sont tout à fait d'accord pour dire que le contenu et la possibilité de personnalisation (formule sur mesure) sont les critères les plus importants lors de l'achat d'une formation ou d'une solution d'apprentissage. Le prix d'achat et l'adéquation avec la culture d'entreprise sont en outre des facteurs déterminants de la rencontre entre l'offre et la demande d'une formation ou d'une solution d'apprentissage. Selon les prestataires, les références et la réputation du prestataire/formateur jouent également un rôle. En revanche, la possibilité de développer un écosystème d'apprentissage et de disposer de certificats ou de labels de qualité n'a que peu ou pas d'importance. C'était déjà le cas en 2011 : la reconnaissance permettant d'obtenir des subventions dans le cadre du KMO-portefeuille (2.67) et la détention d'un label de qualité tel que Qfor (3.95) n'étaient absolument pas des critères d'achat importants. Au contraire, le contenu de la formation (6.69) et le rapport qualité-prix (6.19) étaient (déjà) les critères les plus importants à ce moment-là, suivis des expériences antérieures avec le formateur (5.89)<sup>29</sup>. Le suivi avant et après la formation obtient quant à lui un faible score, ce qui est étrange, car sans transfert, une solution d'apprentissage n'a guère de sens.

Quels sont les trois critères les plus importants lors de l'achat d'une formation ou d'une solution d'apprentissage ?		
Contenu de la formation, possibilité de personnalisation	81%	70%
Prix d'achat, budget, remises accordées	60%	57%
Adéquation avec la culture d'entreprise	40%	18%
Vision sur le contenu ou le thème	28%	26%
Formules utilisées	23%	25%
Références et réputation du prestataire/formateur	19%	31%
Bonne connaissance du secteur	15%	18%
Suivi avant et après la formation, par ex. évaluation et mesure de la mise en application des apprentissages	14%	15%
Possibilité de se former indépendamment du temps et du lieu	13%	18%
Expérience et utilisation des technologies L&D	8%	13%
Date et lieu de l'offre	6%	13%
Contrôle/pilotage du produit acheté	6%	4%
Reconnaissance pour l'obtention de subventions	4%	12%
Possession de certificats ou de labels de qualité	4%	5%
Adéquation avec d'autres prestataires (écosystème d'apprentissage)	1%	3%

Figure 21

<sup>28</sup> Voir les figures 3 et 4.

<sup>29</sup> Scores de très peu important (0) à très important (7)

La figure 21 montre une fois encore<sup>30</sup> que le L&D occupe une place de plus en plus centrale dans les entreprises (et leurs objectifs)<sup>31</sup>, ce qui est confirmé par un léger déplacement (sur une base annuelle) des réponses vers la « phase de maturité » à la figure 22.

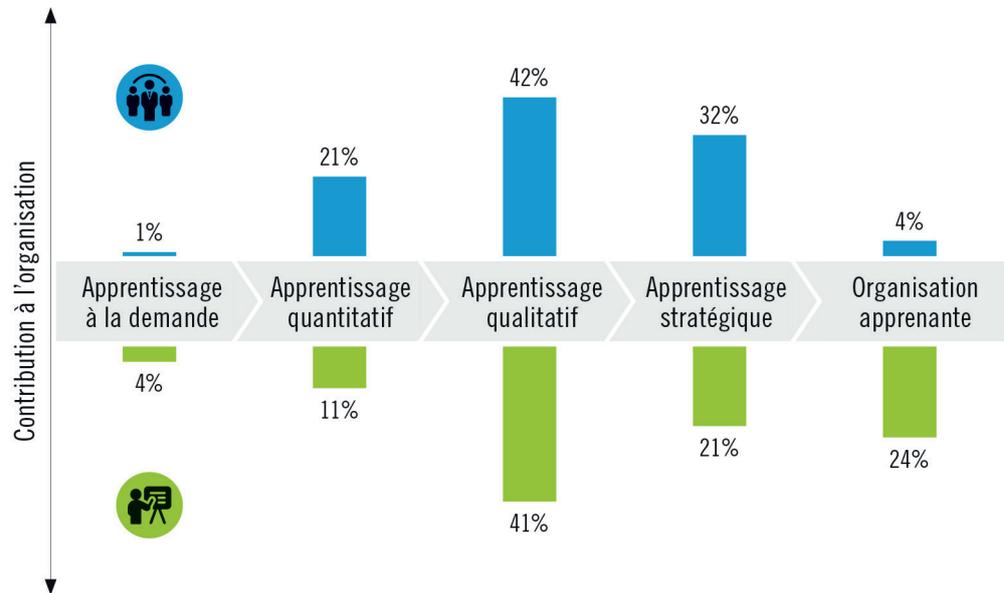


Figure 22

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

<sup>30</sup> Voir également les conclusions 2 et 6.

<sup>31</sup> Voir la figure 19.

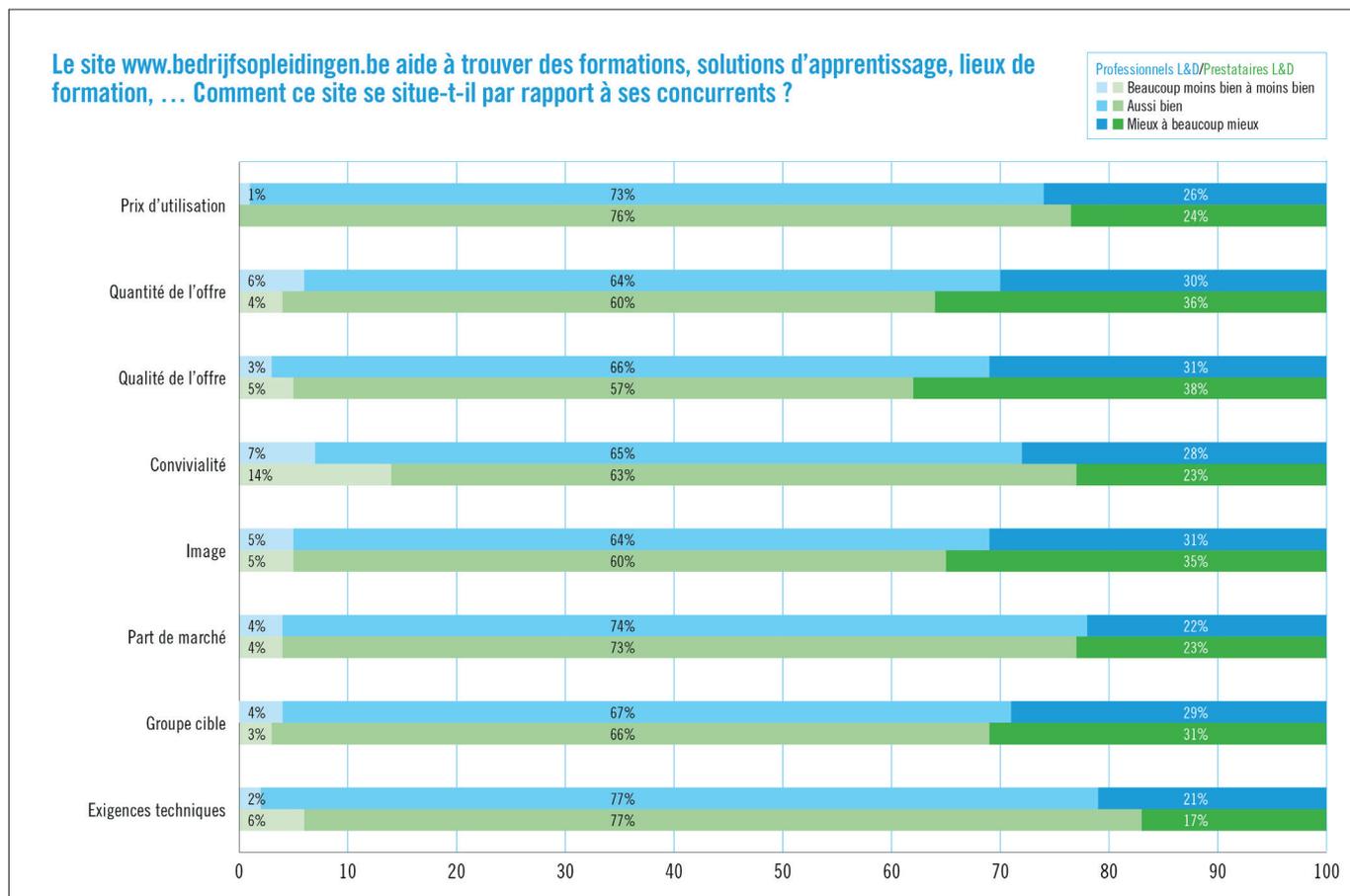


Figure 23

Des initiatives telles que le réseau d'apprentissage Stimulearning, la présente enquête et les bases de données de [www.formations-entreprises.be](http://www.formations-entreprises.be) permettent de constater que les professionnels L&D dans les entreprises et les prestataires L&D externes ont des points de vue assez proches. Cette enquête montre que les deux groupes cibles sont souvent d'accord et considèrent, d'après la figure 23 ci-dessous, [formations-entreprises.be](http://www.formations-entreprises.be) comme un partenaire solide.

Les entreprises et les prestataires ont beau être souvent sur la même longueur d'ondes, la distance qui les sépare des apprenants reste potentiellement importante. Nous les avons interrogés conjointement en 2019 et avons noté, dans les résultats, un décalage significatif entre les employeurs et les travailleurs. Ceci peut être attribué en partie à la composition de l'échantillon, mais alors que les employeurs considéraient que l'offre d'apprentissage avait augmenté (63%), les travailleurs étaient nettement moins nombreux à avoir perçu cette augmentation (25%). Lors de cette même enquête 2019, la moitié des employeurs en Belgique ont indiqué qu'ils avaient proposé à leurs collaborateurs des formations dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie et d'employabilité durable, alors que seulement 15% des travailleurs ont déclaré en avoir bénéficié.

## CONCLUSION

Le Learning & Development est un puissant instrument pour maintenir un plus grand nombre de personnes au travail plus longtemps et de manière durable. Le fait de disposer des compétences adéquates constitue en quelque sorte un passeport pour le marché du travail et un gage de la performance des collaborateurs au sein des organisations. Dans un monde où la technologie, la numérisation, la démographie, la réflexion sur le développement durable, etc. génèrent des mutations constantes, l'upskilling et le reskilling favorisent le maintien de l'employabilité et permettent un développement permanent des personnes et des compétences. Les responsabilités en la matière sont partagées entre l'individu, l'employeur et les pouvoirs publics.

C'est déjà la 16<sup>e</sup> année que l'enquête 'Tendances en matière de formation' s'intéresse de près à la communauté L&D. Cependant, cette édition est particulière. Elle prend le pouls du Learning & Development à une période où l'on espère pouvoir laisser progressivement derrière nous l'ère du coronavirus. À côté des dégâts humains, sociaux et économiques causés par la pandémie, nous voyons tout de même également des signes d'espoir dans le domaine du L&D.

La transition et la transformation vers un L&D plus numérique se sont considérablement accélérées et ont permis à celui-ci de continuer à se développer sur le plan matériel, lui donnant du même coup l'énorme opportunité de jouer un rôle majeur dans l'immense défi de la pénurie de talents. Cela suppose que le taux de participation à la formation doit s'améliorer. Pour ce faire, il est déterminant de susciter un sentiment d'urgence et de favoriser un état d'esprit de développement. Pas d'imposer des obligations ni d'accorder des droits. Cela suppose également que les organisations travaillent à développer la culture de l'apprentissage et que les pouvoirs publics se concentrent sur leurs tâches principales pour faciliter le L&D. Il ne s'agit pas tant de développer une offre propre, mais, entre autres, de stimuler l'apprentissage dès le plus jeune âge, d'ouvrir l'accès à des connaissances basées sur des données (data-based knowledge) et de mettre en place un financement davantage axé sur la demande.

« Never waste a good crisis », disait Winston Churchill. C'est l'une des citations les plus souvent reprises depuis un an et demi. Espérons que dans la prochaine édition de cette enquête, nous pourrions faire état d'une évolution significative sur bien des points. Le L&D n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs individuels, sociaux, économiques et autres. Un outil d'une importance stratégique donc...

30/08/2021

Pour Stimulearning, Kristoff Vandermeersch  
Pour Federgon, Jana Martens et Paul Verschueren  
Pour Develhub, John May