

Une collaboration entre



Network  
for work  
Federgon

Avec le soutien de  
Groupe Epsilon, Develhub  
et Edtech Station



## TENDANCES EN MATIÈRE DE FORMATION DANS LES ORGANISATIONS EN 2022

### ATTENTION PORTÉE AU L&D

Le L&D (Learning & Development) fait l'objet d'une grande attention, tant au sein des organisations que sur le plan politique. Au niveau de la politique fédérale belge, cette attention se concrétise par le concept de compte formation individuel. En Flandre, le Partnerschap Levenslang Leren, qui a été mandaté par le gouvernement flamand pour faire de la Flandre une société apprenante, a élaboré un plan d'action intitulé « *Koers zetten naar een lerend Vlaanderen* ». La note conceptuelle sur le développement et la mise en œuvre d'un compte formation et de carrière au niveau flamand a été approuvée. Un compte formation et une réforme du congé-éducation payé sont aussi à l'étude à Bruxelles et en Wallonie. L'objectif est également d'encourager davantage de personnes à se former tout au long de la vie. À Courtrai, l'EdTech Station a été lancée au printemps 2022. Elle a pour but de rassembler des entreprises, des start-ups, des chercheurs et des professionnels des technologies d'apprentissage belges en vue de créer un écosystème EdTech solide, qui pourra à son tour soutenir les écosystèmes d'apprentissage dans les organisations.

Aux Pays-Bas, la subvention STAP, ou Stimulering ArbeidsmarktPositie, est en place depuis le 1<sup>er</sup> mars 2022. Le gouvernement néerlandais a décidé d'introduire la STAP en remplacement de l'avantage fiscal qui permettait de déduire les coûts de formation. En effet, des études ont montré que les « personnes moins aisées et peu qualifiées » étaient lésées car elles ne tiraient pratiquement pas profit de cet avantage. Grâce à cet instrument inclusif que constitue la subvention STAP, « chaque Néerlandais » pourra prétendre à un budget de 1 000 € par an pour se recycler, à condition de remplir quelques conditions. Bref, il y a beaucoup à faire en matière de L&D au niveau politique.

Cet intérêt marqué pour le L&D est sans aucun doute une réponse aux nombreux défis auxquels les entreprises et les organisations sont confrontées sur un marché du travail caractérisé par des pénuries structurelles et une évolution rapide des besoins en matière d'aptitudes et de compétences. On dit parfois que la formation constituerait le nouveau mode de recrutement. « Former » est en tout cas un instrument qui favorise des carrières durables pour les travailleurs, la croissance et l'innovation dans les entreprises et un taux de participation accru sur notre marché du travail. En outre, la formation contribue indirectement au bien-être et à l'épanouissement des collaborateurs.

ATOLO



sdworx academy

DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS®

Le L&D anime également nos entreprises et organisations. Dans ce document, nous proposons un aperçu des principales conclusions de l'enquête annuelle « *Tendances en matière de formation et de développement dans les organisations* ». Référence dans le domaine, cette enquête sonde la grande communauté L&D de Belgique et des Pays-Bas. Parmi les répondants, l'on retrouve tant des professionnels L&D internes au sein d'entreprises et d'organisations des secteurs privé et public que des prestataires L&D. Leurs réponses ont une nouvelle fois donné lieu à un rapport unique, qui fournit des informations précieuses sur la façon dont les entreprises et les organisations, ainsi que les prestataires, envisagent le L&D et son avenir.

### L'ENQUÊTE

L'enquête comportait 20 à 25 questions et a été lancée en juin 2022, une période marquée par les répercussions de la crise du coronavirus, mais surtout par la guerre en Ukraine, qui n'a engendré une crise énergétique qu'après la clôture des questionnaires.

L'invitation à y participer a été envoyée à tous les membres de Stimulearning, Develhub, Epsilon et Fe-dergon, en leur demandant de la partager au sein de leur réseau (en ligne). LinkedIn s'est avéré être un instrument très fiable pour mobiliser des répondants.

L'enquête s'est clôturée début juillet 2022, avec 456 participations, soit le meilleur résultat de ces cinq dernières années. Deux tiers (66%) des répondants ont déclaré travailler principalement en Belgique, 19% aux Pays-Bas et 16% à l'international. Un peu plus de 10% ont répondu en français. Le lecteur attentif remarquera dès lors la surreprésentation du marché L&D flamand.

Nous avons interrogé 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 le présent document, nous les désignerons par le terme de départements L&D ou, de manière plus abrégée encore, comme les internes ou les **entreprises**. Vous reconnaîtrez ce groupe cible à la couleur **mauve** qui lui a été attribuée.

Ces répondants, au nombre de 304, ont indiqué travailler principalement dans un environnement de production ou industriel (20%), dans le domaine des services aux entreprises (16%), dans des administrations publiques (15%) et dans le domaine des soins de santé/services sociaux (14%).

Trois quarts d'entre eux occupent plus de 1 000 collaborateurs et un sur quatre en compte même plus de 10 000. La majorité des départements L&D sont responsables de 1 000 à 4 999 collaborateurs.

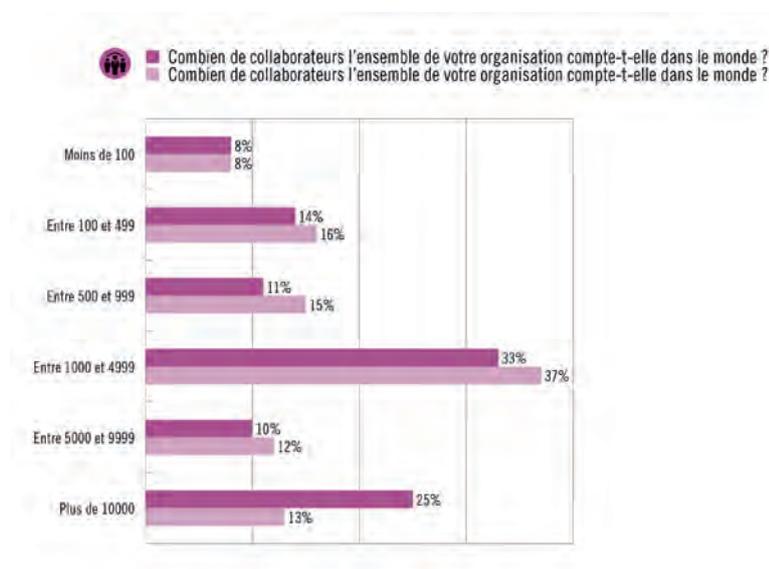


Figure 1



D'autre part, 152 prestataires de solutions d'apprentissage travaillant pour des tiers ont également participé. Ce groupe inclut des instituts de formation, des coaches, des formateurs, etc. Il s'agit de prestataires externes qui effectuent des missions pour des clients-donneurs d'ordre. Nous parlerons en abrégé d'externes ou de **prestataires**. Vous reconnaîtrez ce groupe cible à la couleur verte qui lui a été attribuée.

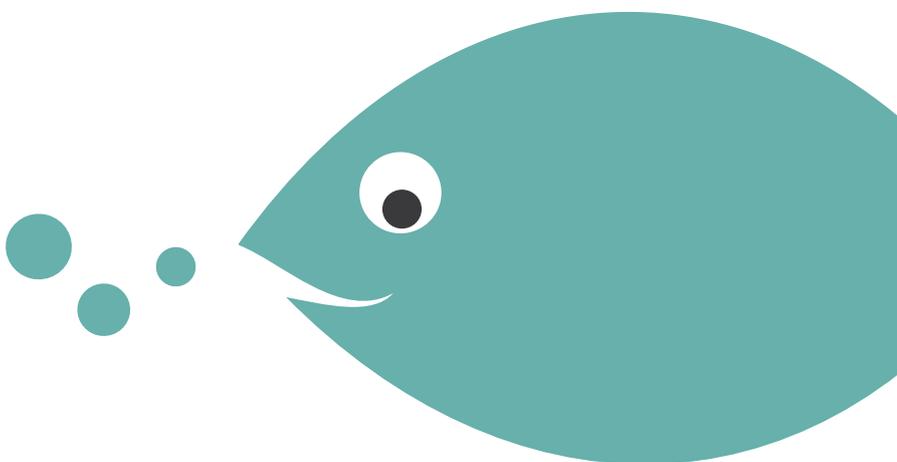
Il est principalement composé de prestataires néerlandophones travaillant dans de grands organismes de formation. Près de 60% y collaborent avec 10 collègues ou plus, qu'ils soient freelances ou non. Ce qui constitue un net contraste avec la Belgique francophone, où seul 1 prestataire sur 4 est dans ce cas. Les prestataires L&D travaillent de plus en plus en équipe, une tendance que nous avons déjà remarquée en 2021 et qui s'est avérée être une bonne stratégie de survie dans les périodes difficiles.<sup>1</sup>

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

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

Figure 2



<sup>1</sup> Voir [onderzoek.stimulearning.be](https://onderzoek.stimulearning.be)

## 7 CONCLUSIONS

L'enquête **Tendances en matière de formation dans les organisations en 2022** a une nouvelle fois livré de nombreuses données intéressantes. Sur la base de ces chiffres, nous avons épinglé sept réflexions intéressantes, que nous allons développer pour vous une à une :

1. **Les équipes L&D aux commandes**
2. **Une crise n'est pas l'autre**
3. **Une culture où la formation est un impératif, ce n'est pas encore une culture de l'apprentissage**
4. **Le marché L&D et le mythe du label de qualité**
5. **Place à la technologie dans le L&D**
6. **Learning at the speed of business**
7. **Le L&D opte pour un rôle stratégique**

Nous illustrons ces 7 conclusions par des chiffres tirés de l'enquête 2022 que nous comparons, lorsque cela est possible, avec les données des enquêtes réalisées lors des 15 années précédentes<sup>2</sup>. Bien entendu, nous sommes également curieux de découvrir d'autres points de vue et propositions. Nous sommes ouverts à la réflexion, et la contribution de chacun est plus que bienvenue pour les questionnaires 2023.

2 Voir [onderzoek.stimulearning.be](https://onderzoek.stimulearning.be)



« La responsabilité de l'apprentissage repose sur l'individu, mais ce sont les employeurs qui tiennent les rênes. »



## I. LES ÉQUIPES L&D SONT AUX COMMANDES

L'apprentissage est un concept comportant plusieurs dimensions. Marzano<sup>3</sup> en décrit cinq et affirme que l'apprentissage est particulièrement efficace lorsque les apprenants sont en mesure de modeler leur propre comportement d'apprentissage. Autrement dit, lorsqu'ils sont aux commandes. Mais est-ce vraiment le cas ? Quelle est la place du 'self-directed learner' en Belgique et aux Pays-Bas ?

Les prestataires indiquent à la figure 3 que les décisions relatives aux activités d'apprentissage sont principalement prises par la hiérarchie. Leurs principaux clients ne sont pas les apprenants, mais les départements L&D ou RH. En outre, ces départements sont également les principaux initiateurs et organisateurs de l'apprentissage.

Le département L&D ou RH est en effet le principal initiateur des activités d'apprentissage au sein de l'organisation, suivi de plus loin par le supérieur direct et le management ou la direction. Le fait que l'apprentissage soit organisé par l'organisation (en tant qu'organisateur) et que la facture finale soit payée par celle-ci (en tant que client) (indiqué par \*\*) constitue une explication tout à fait plausible. Par contre, le fait que les prestataires ne voient pratiquement pas le travailleur individuel comme jouant un rôle d'initiateur de l'apprentissage est assez surprenant. Selon la figure 3 ci-dessous, il n'a pas la main et n'arrive qu'en quatrième position, avec un score de 3,13, en tant qu'initiateur.

 Veuillez classer par ordre d'importance. Qui est le principal initiateur / organisateur / client des activités d'apprentissage dans une organisation ?	initiateur		organisateur		client	
	classement	score*	classement	score*	classement	score*
Le département L&D ou le département RH **	1	2,17	1	1,46	1	2,33
Le supérieur direct **	2	2,50	2	2,50	3	2,88
Le management ou la direction **	3	2,95	3	3,55	2	2,76
Le travailleur individuel	4	3,13	4	3,61	4	3,20
Les collègues ou l'équipe d'un travailleur	5	4,13	5	3,84	5	3,72

\* Score moyen sur 5, 1 représentant l'initiateur / organisateur / client le plus important et 5, le moins important.

Figure 3

Ce constat nous amène à penser que les individus ne sont pas (encore) prêts à prendre en main la gestion de leur propre parcours en matière de formation et/ou que d'autres le font (préfèrent le faire) à leur place. Cependant, les chiffres de 2019, année lors de laquelle nous avons également interrogé 1 500 collaborateurs individuels, vont à l'encontre de cette idée. Les travailleurs se considéraient alors comme les premiers initiateurs des actions d'apprentissage (35%), suivis par leurs supérieurs (29%). Dans l'enquête actuelle de 2022, nous constatons également que de nombreux prestataires considèrent les collaborateurs comme les principaux clients ou initiateurs des activités d'apprentissage. 20% déclarent que le travailleur individuel est leur principal client. À la figure 4, nous observons qu'il occupe même la deuxième place en tant qu'initiateur principal, avec un score de 20%.

3 Marzano, 1992

Selon vous, qui est le principal initiateur / organisateur / client des activités d'apprentissage dans une organisation ?*	initiateur	organisateur	client
Le département L&D ou le département RH	1	1	1
Le travailleur individuel	2	3	3
Le management ou la direction	3	5	2
Le supérieur direct	4	2	5
Les collègues ou l'équipe d'un travailleur	5	4	4

\* Ce chiffre indique qui occupe la première place en tant qu'initiateur / organisateur / client.

Figure 4

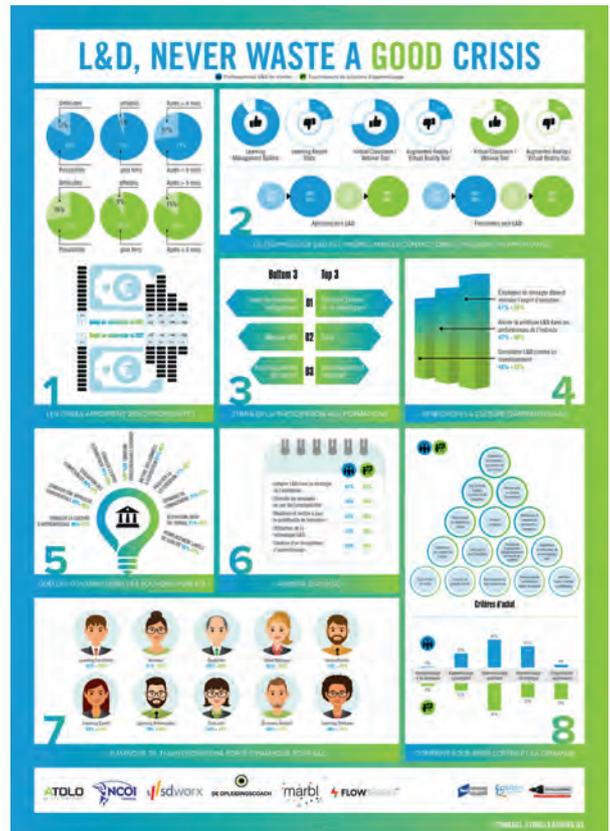
## 2. UNE CRISE N'EST PAS L'AUTRE

L'enquête L&D a été réalisée juste avant les vacances d'été 2022, à un moment où la guerre en Ukraine a complètement éclipsé la (couverture médiatique de la) crise du coronavirus. Cette dernière ayant provoqué une réaction de panique au sein du L&D en 2020, nous avons cherché à savoir si la crise ukrainienne avait également un impact sur le L&D. Nous étions particulièrement curieux de connaître la réaction des prestataires, car, en 2020, ils se sont révélés beaucoup plus sensibles à la crise que les entreprises. N'oubliez pas, lors de l'interprétation des chiffres, que nous parlons de la crise ukrainienne en juin 2022 et non en octobre 2022, c'est-à-dire avant qu'elle soit associée à la crise énergétique.

À la figure 5, 70% des prestataires L&D indiquent qu'ils ne sont pas touchés par la crise ukrainienne, 27% remarquent un effet limité et 3% s'attendent à un impact considérable. Le L&D semble donc être nettement moins affecté par cette crise que qu'il ne l'a été par la pandémie.

Selon nous, ces chiffres optimistes résultent également des efforts déployés par les prestataires après la crise du coronavirus pour devenir plus agiles/résilients, notamment en collaborant au sein d'équipes plus grandes<sup>4</sup>. Ils confirment les résultats de juin 2021, où 95% des entreprises et 91% des prestataires affirmaient que la pandémie les avait rendus plus forts.<sup>5</sup>

Nous avons apparemment eu raison d'évoquer l'adage « never waste a good crisis » dans les résultats de l'enquête de 2021. Nous constatons en 2022 qu'une suite lui a été donnée : « difficulties mastered are opportunities won ».



Affiche 2021

4 Voir figure 2  
5 Voir onderzoek.stimulearning.be 2021

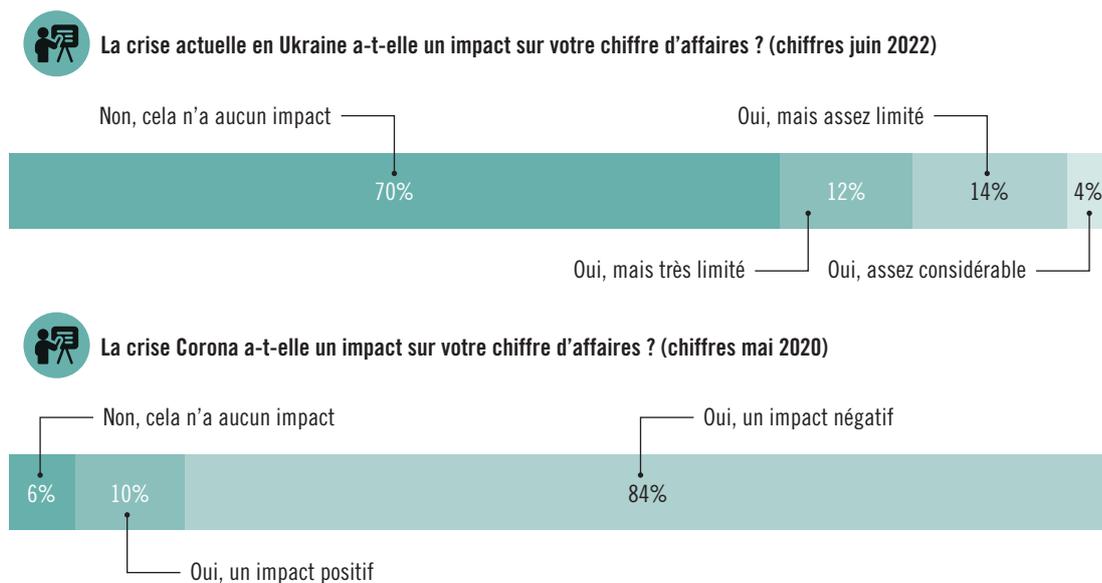


Figure 5

Dans l'enquête réalisée en juin 2022, il ressort également des réponses relatives aux budgets que les répondants s'attendent à ce que l'impact de la crise en Europe de l'Est soit limité. Selon la figure 6, tant les entreprises que les prestataires sont optimistes, puisque seuls 13 à 16% d'entre eux prévoient une diminution. La moitié table sur un statu quo par rapport à 2021, et plus d'un tiers s'attend à une augmentation.

Cet optimisme contraste (une nouvelle fois) fortement avec le pessimisme des prestataires L&D durement touchés par les confinements qui, en avril 2020<sup>6</sup>, s'attendaient à ce que les budgets de leurs clients-donneurs d'ordre diminuent dans 56% des cas. En fin de compte, cela ne s'est vérifié que partiellement, car si 6 sur 10 ont effectivement vu leur chiffre d'affaires baisser en 2020, ils n'étaient plus que 4 sur 10 en 2021, grâce à une tendance à la reprise.

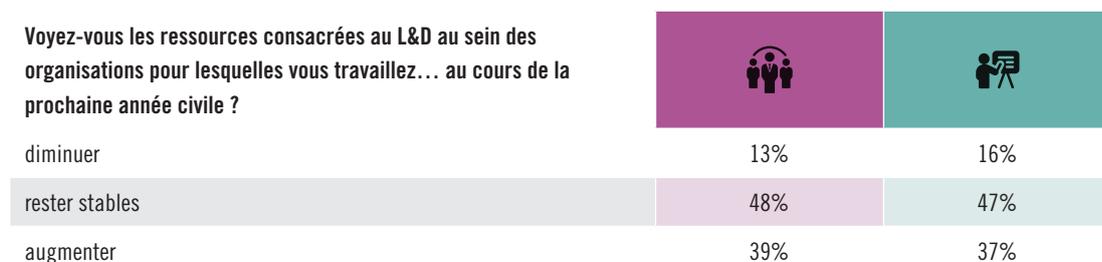
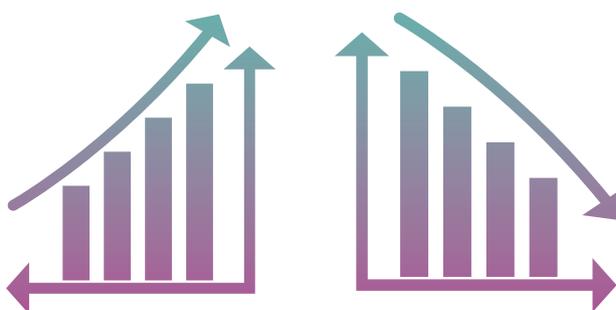


Figure 6



6 Voir [bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona](https://bedrijfsopleidingen.be/ldversuscorona)

### 3. UNE CULTURE OÙ LA FORMATION EST UN IMPÉRATIF, CE N'EST PAS ENCORE UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

Lorsque les entreprises et les organisations sont interrogées sur leur stratégie pour contribuer à accroître le taux de participation aux formations et à renforcer la culture de l'apprentissage, elles n'attendent pas grand-chose, voire rien, du droit à 5 jours de formation (11%). Offrir des possibilités (x jours) d'apprentissage est fondamentalement différent de ce que les professionnels du L&D appellent une culture de l'apprentissage. Les travailleurs apprennent déjà énormément au sein des organisations ; la formation est extrêmement importante dans notre culture d'entreprise. Une culture de l'apprentissage, cela concerne les liens entre les individus, l'apprentissage social et la création de conditions pour que la formation et le développement des compétences aillent de soi. Une de ces conditions est un leadership dont la stratégie est basée sur (un renforcement de) la confiance, (de) l'autonomie et (de) la responsabilisation (*empowerment*).<sup>7</sup>

Lorsque nous examinons la question portant sur les trois stratégies les plus efficaces contribuant à accroître le taux de participation aux formations et à renforcer la culture de l'apprentissage à la figure 7, nous notons que la réponse la plus fréquente (63%) est le rôle crucial des managers pour inciter leurs collaborateurs à se former. En 2019<sup>8</sup>, nous affirmions déjà dans cette étude que l'implication des supérieurs dans l'apprentissage stimulait celle des collaborateurs. Les managers jouent un rôle important en contribuant à ce que l'organisation favorise une mentalité orientée vers le développement des compétences (58%).

<sup>7</sup> Nigel Paine dans le cadre de onderzoek.stimulearning.be 2021

<sup>8</sup> Voir onderzoek.stimulearning.be



« Une culture où la formation est un impératif, ce n'est pas encore une culture de l'apprentissage. Une culture de l'apprentissage, cela concerne les liens entre les individus, l'apprentissage social et la création de conditions pour que la formation et le développement des compétences aillent de soi. »



Une offre d'apprentissage étendue avec des possibilités d'apprentissage formel, informel et social (44%) ferme le trio de tête.

Le top 3 est le même pour les prestataires : investir dans les supérieurs hiérarchiques (50%), stimuler une mentalité orientée vers le développement des compétences (52%) et assurer une offre étendue avec des possibilités d'apprentissage formel, informel et social (44%).

Quelles sont les principales mesures pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage dans les organisations ?		
Investir dans les supérieurs hiérarchiques afin qu'ils incitent leurs collaborateurs à se former	63%	50%
Faire en sorte que l'organisation favorise une mentalité orientée vers le développement des compétences	58%	52%
Assurer une offre d'apprentissage étendue avec des possibilités d'apprentissage formel, informel et social	44%	44%
Utiliser le L&D comme un instrument pour renforcer la carrière du collaborateur	42%	36%
Utiliser le L&D pour améliorer les performances individuelles d'un collaborateur, par ex. dans son rôle ou sa fonction, ou pour pourvoir un nouveau poste	39%	35%
Assurer le suivi avant et après la formation, par ex. évaluation et mesure de la mise en application des apprentissages	24%	24%
Avoir la possibilité de considérer le L&D comme un investissement pouvant être amorti, plutôt que comme un coût	11%	29%
Accorder à chaque collaborateur le droit de suivre 5 jours de formation	11%	16%
Donner à chaque collaborateur la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de ses compétences	9%	13%

Figure 7

Investir dans les supérieurs hiérarchiques s'avère crucial pour inciter les collaborateurs à se former, et nous le voyons encore à la figure 8, où les entreprises et les prestataires déclarent que les organisations consacrent aujourd'hui, et souhaitent continuer à consacrer, beaucoup de temps au développement de leurs managers.

À quel type d'activités (top 5) consacrez-vous actuellement le plus de temps ?		
Former de bons managers	1	1
Poursuivre le développement des collaborateurs au sens large	2	2
Mettre en œuvre avec succès des changements organisationnels stratégiques	3	3
Mettre des collaborateurs au courant et les former à leur poste actuel	4	5
Attirer et retenir les collaborateurs	5	4

Figure 8

Mais nos entreprises et organisations ne sont pas les seules à avoir une responsabilité en matière de culture de l'apprentissage et de participation aux formations. Dans notre société, tout le monde a besoin d'apprendre et d'approfondir ses connaissances. C'est pourquoi la question à la figure 9 porte sur le rôle que les pouvoirs publics peuvent jouer pour accroître le taux de participation aux formations et renforcer la culture de l'apprentissage. Que les prestataires n'attribuent pas un rôle significatif aux pouvoirs publics en tant que concurrents sur le marché L&D est prévisible, mais le fait que les entreprises estiment également qu'une offre d'apprentissage développée par les pouvoirs publics (9%) ne renforcera pas la culture de l'apprentissage est plus étonnant.

Les pouvoirs publics disposent, selon les répondants, d'autres options pour faciliter le L&D. Tant les professionnels L&D internes que les prestataires indiquent dans leur top 3 qu'un compte individuel de formation et de carrière peut avoir un impact significatif (50% et 61% respectivement). Au travers d'un tel compte, les pouvoirs publics permettent à l'individu de gérer lui-même sa carrière et son développement personnel. En outre, 49% et 59% des répondants, respectivement, ont indiqué que les pouvoirs publics pourraient mieux soutenir la demande de formations des organisations ou des individus par des mesures fiscales ou des incitants financiers. Ils pourraient également fournir un meilleur aperçu de l'évolution future des compétences, des emplois et des secteurs (42% et 49% respectivement). Faciliter la cocréation dans le domaine du L&D par le biais, par exemple, du partage d'infrastructures, du cofinancement, etc. est davantage perçu par les entreprises (44%) que par les prestataires (25%) comme un rôle par lequel les pouvoirs publics pourraient avoir un impact sur le L&D pour les organisations et pour les individus.

La même figure 9 indique par ailleurs que l'offre et la demande en matière de formation en entreprise se sont trouvées : ainsi, ni les entreprises ni les prestataires ne sont demandeurs d'un outil permettant d'apparier l'offre et la demande ou d'assurer la qualité des formations.

<b>Les pouvoirs publics peuvent faciliter le L&amp;D par de nombreux moyens. Quelles sont les interventions qui ont le plus d'impact ?</b>		
Permettre à l'individu de gérer lui-même sa carrière et son développement au travers d'un compte individuel de formation et de carrière	50%	61%
Stimuler la demande de formations des organisations ou des individus (par des mesures fiscales ou des incitants financiers)	49%	59%
Faciliter la cocréation dans le domaine du L&D (par ex. partage d'infrastructures, cofinancement, etc.)	44%	25%
Contribuer à mieux appréhender l'évolution future des compétences, des emplois et des secteurs	42%	49%
Encourager une approche transversale du L&D, dépassant les frontières des secteurs	33%	25%
Donner à chaque individu la possibilité de se soumettre à une évaluation périodique de ses compétences	26%	25%
Fournir un cadre pour assurer la qualité de la formation	18%	23%
Proposer une plateforme réunissant l'offre et la demande	18%	14%
Développer une offre L&D propre	9%	6%

Figure 9

#### 4. LE MARCHÉ L&D ET LE MYTHE DU LABEL DE QUALITÉ

En tant qu'intermédiaire sur le marché des formations et des solutions d'apprentissage, Bedrijfsopleidingen.be<sup>9</sup> ne le sait que trop bien : l'achat/la vente d'une formation ou d'une solution d'apprentissage ne se fait pas à la légère.

À la figure 10, nous revenons un instant sur l'une de nos premières enquêtes d'avril 2011. Pour la première fois, nous avons interrogé les entreprises sur leur comportement et leurs critères d'achat. Le contenu (6,69), le rapport qualité-prix (6,19) et l'expérience passée avec le formateur (5,89) étaient alors cités comme les critères les plus importants sur une échelle de 7 points, tandis que la possession d'un label de qualité tel que Qfor (3,95) ou l'agrégation pour l'obtention de subventions (2,67) étaient (déjà) sans importance à l'époque.

 Veuillez indiquer sur une échelle de 1 à 7 l'importance de chaque critère dans la décision d'acheter une formation.	2011
Contenu de la formation	6,69
Rapport qualité-prix	6,19
Expérience passée avec le formateur	5,89
Flexibilité (calendrier, méthode de travail, contenu, etc.)	5,79
Réputation du formateur individuel	5,66
Références et réputation du prestataire de formation	5,47
Formules/méthodes pédagogiques utilisées (formations en présentiel, workshop, e-learning, etc.)	5,44
Possession d'un label de qualité (Qfor, CEDEO, etc.)	3,95
Formation agréée pour l'obtention de subventions ('KMO-portefeuille')	2,67

\* Score sur 7, 1 signifiant très peu important et 7, très important.

Figure 10

Les critères d'achat de la figure 10 s'appliquent largement en 2022 également. Selon la figure 11, les prestataires qui opèrent sur le marché en 2022 doivent investir dans le contenu et la personnalisation des formations (77%), la tarification (50%) et l'adéquation avec la culture d'entreprise (37%).

À noter que les prestataires ont une grande confiance en eux-mêmes. Selon eux, en effet, leurs références et leur réputation en tant que prestataire/formateur (35%) jouent également un rôle dans le choix des clients. Ils estiment que ce critère est beaucoup plus important que leur adéquation avec la culture d'entreprise (20%).

Enfin, il y a le mythe du label de qualité pour le L&D, malheureusement entretenu par les prestataires, les secteurs et des personnes qui ne connaissent pas le marché L&D. Selon les entreprises, les labels de qualité ne sont absolument pas un critère essentiel. Remarque importante : pour l'apprenant néerlandais qui choisit lui-même sa formation, les labels de qualité sont déterminants. C'est pourquoi les 6% dans le tableau ci-dessous peuvent même être un chiffre surestimé en raison des réponses de ces répondants néerlandais.

<sup>9</sup> Bedrijfsopleidingen.be est la société mère de Stimulearning et un portail permettant aux prestataires et acheteurs de solutions d'apprentissage de se rencontrer.

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	77%	63%
Prix d'achat, budget, remises accordées	50%	59%
Adéquation avec la culture d'entreprise	37%	20%
Vision sur le contenu ou le thème	29%	31%
Formules/méthodes pédagogiques utilisées	24%	17%
Expérience du prestataire dans le secteur	21%	23%
Références et réputation du prestataire/formateur	18%	35%
Suivi avant et après la formation, p.ex. évaluation et mesure de la mise en application des apprentissages	13%	13%
Possibilité de se former indépendamment du temps et du lieu	12%	14%
Date et lieu de l'offre	11%	8%
Expérience et utilisation des technologies L&D	7%	14%
Formation agréée pour l'obtention de subventions	7%	8%
Contrôle du produit acheté	7%	4%
Adéquation avec d'autres prestataires (écosystème d'apprentissage)	4%	5%
Possession de certificats ou de labels de qualité	3%	6%

Figure 11

Alors qu'en 2011, les équipes L&D n'achetaient pratiquement que des formations, nous avons vu apparaître de nombreuses autres solutions d'apprentissage au cours de la dernière décennie. Dans notre enquête de 2022, nous avons classé ces solutions en « systèmes » et « outils ». Dans la pratique, cependant, les deux sont utilisés ensemble et de manière interchangeable, idéalement dans un écosystème d'apprentissage edtech.

Nous avons identifié les « systèmes » IT suivants, avec leurs abréviations usuelles :

- › Un système de gestion de l'apprentissage (Learning Management System - LMS) est une solution logicielle permettant de gérer l'administration, la documentation, le suivi et les rapports concernant l'apprentissage au sein d'une organisation.
- › Dans un système de gestion de contenu d'apprentissage (Learning Content Management System - LCMS), l'accent est mis sur la création et la gestion du contenu d'apprentissage des formations en ligne. Un LCMS est donc le système qui permet à l'organisation, aux formateurs ou aux experts de créer et de diffuser efficacement du contenu en ligne.
- › Une plateforme communautaire (Community platform) est un environnement en ligne pour un groupe de personnes ayant une passion, une expertise ou un défi communs. C'est un excellent environnement pour s'inspirer mutuellement, s'entraider ou simplement échanger des idées.
- › Un réseau social d'entreprise (Enterprise Social Network - ESN) est le réseau social numérique interne utilisé par une organisation pour mettre en relation ses collaborateurs (et inviter des personnes extérieures).
- › Une plateforme de gestion des talents (Talent Management - TM) est une plateforme logicielle qui prend en charge les principaux processus de gestion des talents, notamment le recrutement, l'accueil, la gestion des performances, la formation et le développement professionnel, la gestion des rémunérations et la planification de la relève.
- › Une 'Course content platform' est une plateforme de formation en ligne sur laquelle des cours peuvent être suivis.

La figure 12 nous montre qu'en 2022, 70% des entreprises disposent d'un LMS, 39% d'un LCMS, 37% d'une Course content platform et 31% d'un ESN. Nous constatons que ce marché est toujours en croissance, car, en moyenne, 15% des organisations prévoient d'acheter un système IT dans les 12 prochains mois : les plateformes TM (22%), LXP (20%) et les systèmes LMS (18%) figurent parmi les priorités.

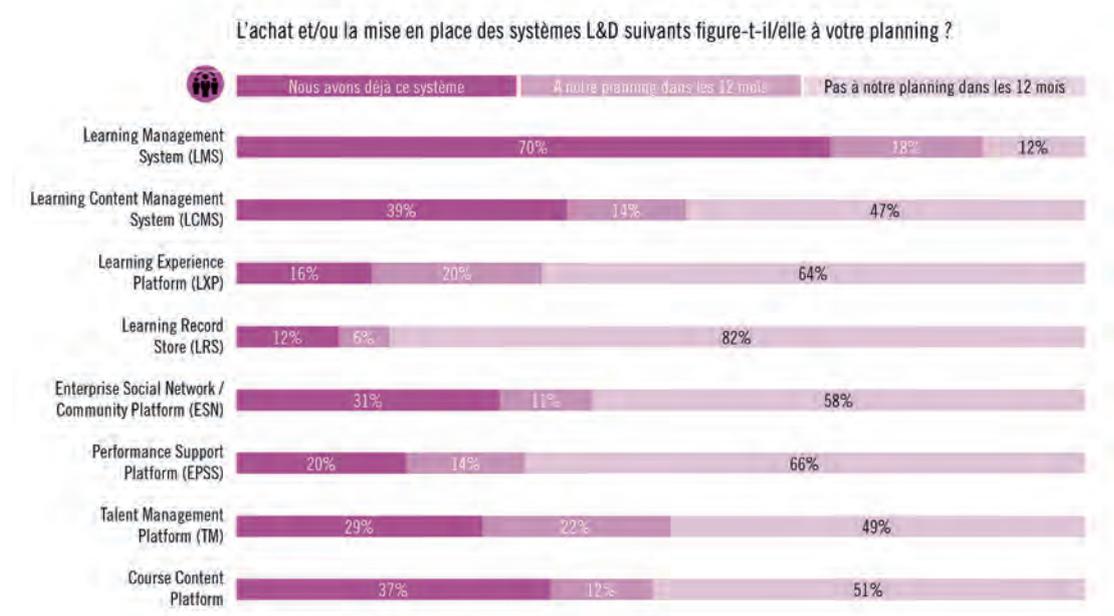


Figure 12

Le fait que près d'une organisation sur cinq compte acheter un LMS prochainement alors que le marché semble être très saturé (70%) nous laisse penser que les organisations sont (également) souvent insatisfaites de leur LMS, et peut-être par extension de leurs technologies d'apprentissage. C'est pourquoi nous avons comparé les résultats de 2022 avec ceux de 2020 et 2021, ce qui nous a permis de conclure que la part des systèmes d'apprentissage sur le marché L&D n'a pas augmenté, contrairement à ce que nous pouvions supposer. Cela ne peut que signifier que les entreprises ne sont pas très satisfaites de leurs systèmes d'apprentissage et que les prestataires de systèmes L&D connaissent un taux de rotation, ou « churn », élevé.

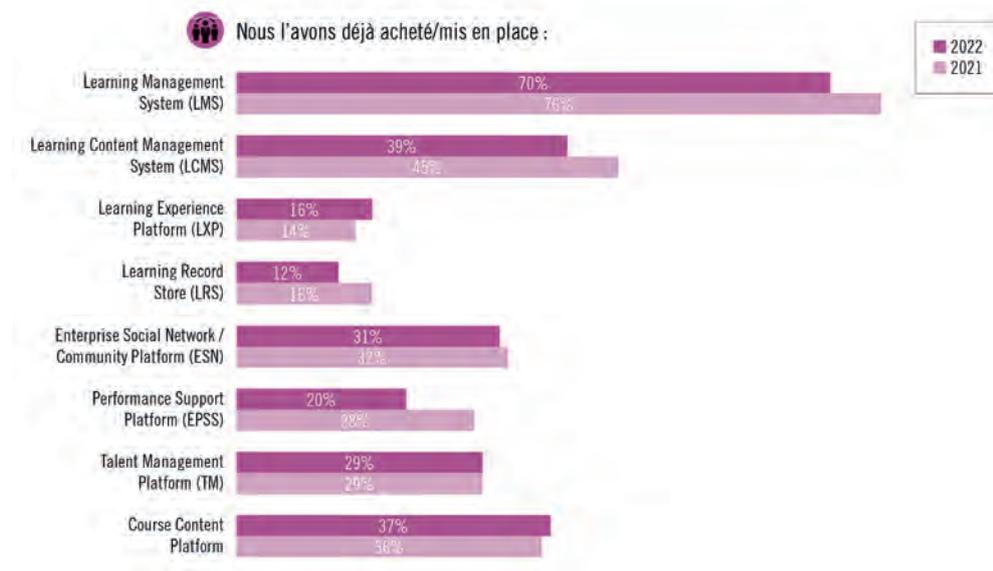


Figure 13

Il est intéressant de faire un rapide retour en arrière, en 2017, lorsque seulement 56% des entreprises disposaient d'un LMS. 25% en étaient cependant très insatisfaites à insatisfaites. Il serait utile de vérifier, en 2023, si autant de clients sont toujours insatisfaits de leurs systèmes d'apprentissage et quelle pourrait en être la raison.

En 2017 également, 80% des entreprises déclaraient ne pas utiliser d'autres logiciels L&D. Les figures 12 ci-dessus et 14 ci-dessous nous montrent que cela a changé depuis...

Nous avons indiqué au début de cette section qu'outre les « systèmes », il existe également des « outils » d'apprentissage. Ils s'inscrivent souvent dans le cadre d'une méthode de travail ou sont propres à une formule de travail ou d'apprentissage.<sup>10</sup> Les outils les plus courants sont les suivants :

- › Un 'authoring tool' est un logiciel qui permet aux utilisateurs de créer du contenu d'apprentissage, des leçons et des cours en utilisant du texte, des médias et des interactions.
- › Un outil vidéo permet de modifier des images en mouvement en ajoutant des transitions, des effets ou en coupant et en montant des scènes.
- › Une salle de classe virtuelle est une classe en ligne. Les apprenants ne doivent plus se rendre dans un lieu de formation et rencontrent le formateur et les autres participants en ligne. Les participants peuvent se voir et s'entendre.

Selon la figure 14, les salles de classe virtuelles / webinaires (53%), les authoring tools (45%) et les outils vidéo (44%) sont les plus utilisés, tandis que les outils de VR/AR et de podcast sont les moins populaires et les organisations ne prévoient pas de les acheter, comme en témoignent les chiffres (75% et 73%).

<sup>10</sup> Voir la figure 16



« Nous prévoyons un nouveau recul des formations en présentiel, des journées d'étude externes et des conférences, tandis que des formes plus nouvelles d'apprentissage telles que le micro-apprentissage et l'apprentissage mobile, hybride ou adaptatif gagneront en importance. »



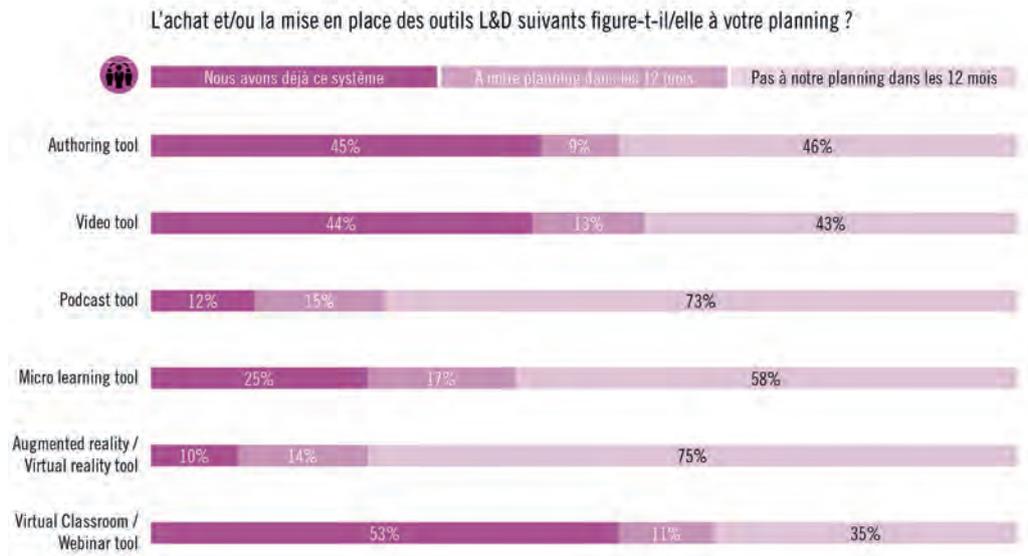


Figure 14

Selon la figure 15, les prestataires qui commercialisent des outils d'apprentissage ont fait des affaires en or entre 2020 et 2021. Leur présence dans les organisations a doublé en un an, mais a stagné en 2022. Nous supposons que, comme pour les systèmes d'apprentissage (cf. taux de rotation), les organisations ont changé d'outil(s).

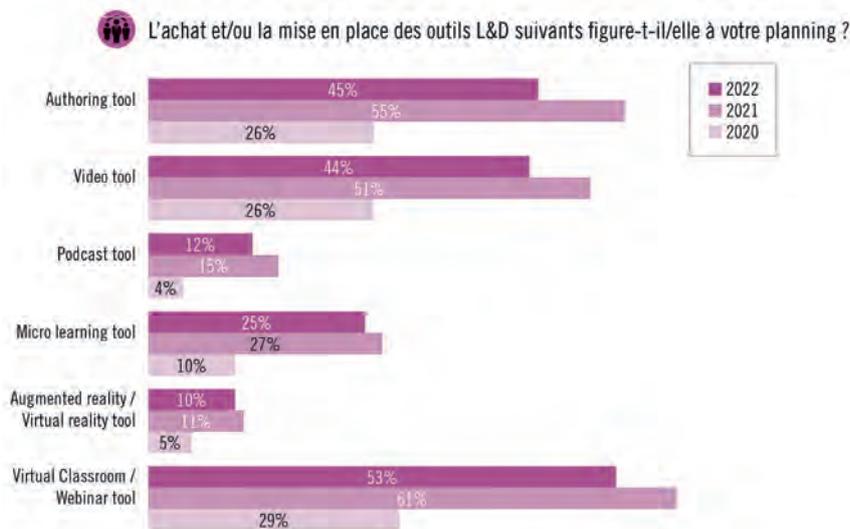


Figure 15

Comme indiqué, les outils sont directement liés aux formules de travail ou d'apprentissage. Nous recueillons des chiffres à ce sujet depuis 2008. Si nous analysons l'offre de formations ouvertes dans les bases de données de [www.bedrijfsopleidingen.be](http://www.bedrijfsopleidingen.be) de l'époque, nous constatons que 93% de l'offre et 93% de la demande concernent des formations en présentiel, des workshops ou des séminaires pratiques. Le coaching, le théâtre d'entreprise et l'e-learning ne représentaient qu'1% en 2008... Une analyse similaire en 2022 montre que l'offre de formations en présentiel, de workshops et de séminaires pratiques ne représente plus que 77% et que l'e-learning, les classes virtuelles et les webinaires ont augmenté dans l'offre de formations ouvertes (21%). L'apprentissage hybride (Blended Learning) n'est guère une option dans une offre de formations ouvertes en 2022 : 1%.

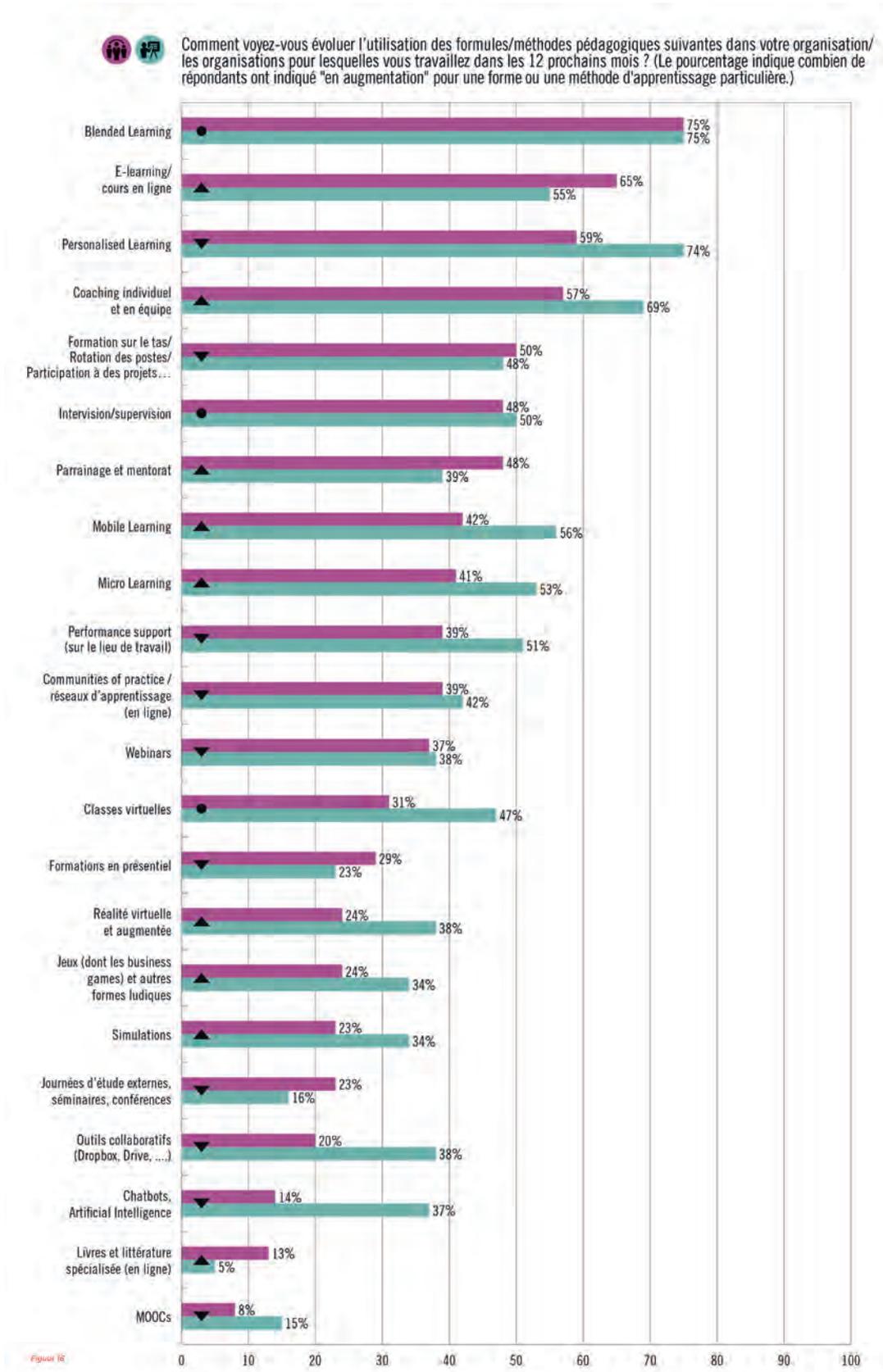


Figure 16

En ce qui concerne ces formules de travail ou d'apprentissage, selon la figure 16, les professionnels du L&D s'attendent à un nouveau recul des formations en présentiel, des journées d'étude externes et des conférences, tandis que des formes plus nouvelles d'apprentissage telles que le micro-apprentissage et l'apprentissage mobile, hybride ou adaptatif gagneront en importance. Le monde du L&D s'adapte donc

à la nouvelle réalité du travail et à la progression du télétravail. Les flèches à la figure 16 indiquent si une formule de travail occupe une position supérieure ou inférieure cette année par rapport à 2021, lorsque la même question a été posée sur une période de 18 à 24 mois. Vous pouvez ainsi vérifier si les prévisions pour 2022-2023 ont changé.

Dans les résultats de l'enquête sur les méthodes de travail, il est très frappant de constater qu'en termes de prévisions concernant les applications utilisant la réalité virtuelle et augmentée, les chatbots et l'intelligence artificielle, de nombreux répondants issus des entreprises ont répondu « non applicable » ou « je ne sais pas ». Cela pourrait indiquer une relative ignorance du potentiel de ces nouvelles technologies pour les solutions de L&D dans l'entreprise, mais aussi une « ignorance réelle ». Les outils L&D susmentionnés existent depuis un certain temps, mais ils n'ont, selon nous, pas encore percé.

À la figure 17, nous comparons les réponses « non applicable/je ne sais pas » depuis 2020. Les prestataires de solutions d'apprentissage donnent beaucoup moins cette réponse que les entreprises. En ce qui les concerne, nous observons d'ailleurs une nette tendance à la baisse de la réponse « non applicable/je ne sais pas ». Les entreprises, en revanche, attribuent des scores de plus en plus élevés aux MOOC, aux chatbots et à l'IA, par exemple. Il semble donc que ce soient surtout les prestataires qui connaissent mieux (ou apprennent à mieux connaître) les formules de travail liées aux nouvelles technologies.

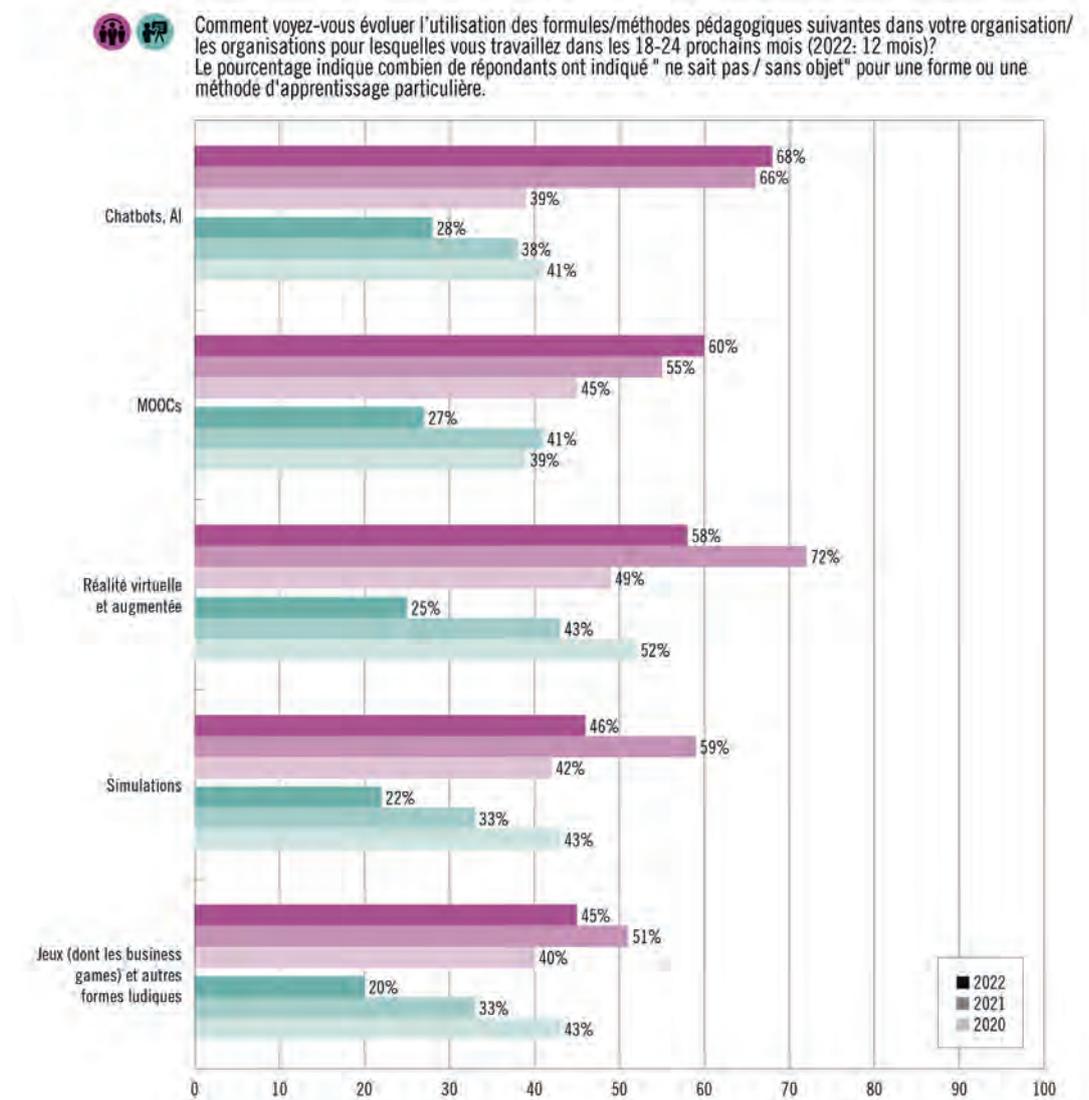


Figure 17

Face à une telle explosion dans le domaine du L&D, l'on peut imaginer des budgets assez conséquents, car il est clair que la technologie a boosté la valeur économique du marché. Le marché L&D mondial devrait représenter plus de 400 milliards de dollars d'ici 2025, avec un taux de croissance annuel de 3 à 4% en Europe.<sup>11</sup>

La moitié des organisations belges et néerlandaises dispose d'un budget L&D inférieur à 750 € par personne et l'autre moitié, d'un budget supérieur. En 2019, ce rapport était encore de 70/30, ce qui signifie que les budgets consacrés au L&D augmentent également de manière significative en Belgique et aux Pays-Bas. Cela correspond aux prévisions des entreprises : trois fois plus de répondants prévoient une augmentation (39 %) plutôt qu'une diminution (13 %) des budgets au cours des 12 prochains mois<sup>12</sup>.



**Au cours des 18 derniers mois, avez-vous vu les moyens affectés au L&D au sein de votre organisation...**



Figure 19

11 Beroe, 2021  
12 Voir la figure 6



« En 2022, la moitié des organisations dispose d'un budget L&D inférieur à 750 € par personne et l'autre moitié, d'un budget supérieur. En 2019, ce rapport était encore de 70/30. »



Quel montant votre organisation consacre-t-elle au L&D ?	2017	2019	2021	2022
Moins de 250 € par personne et par an	20%	14%	13%	16%
Entre 250 et 750 € par personne et par an	23%	34%	25%	22%
Entre 750 et 1500 € par personne et par an	12%	13%	27%	21%
Plus de 1500 € par personne et par an	7%	7%	4%	8%
Je ne sais pas/non applicable	33%	32%	31%	25%

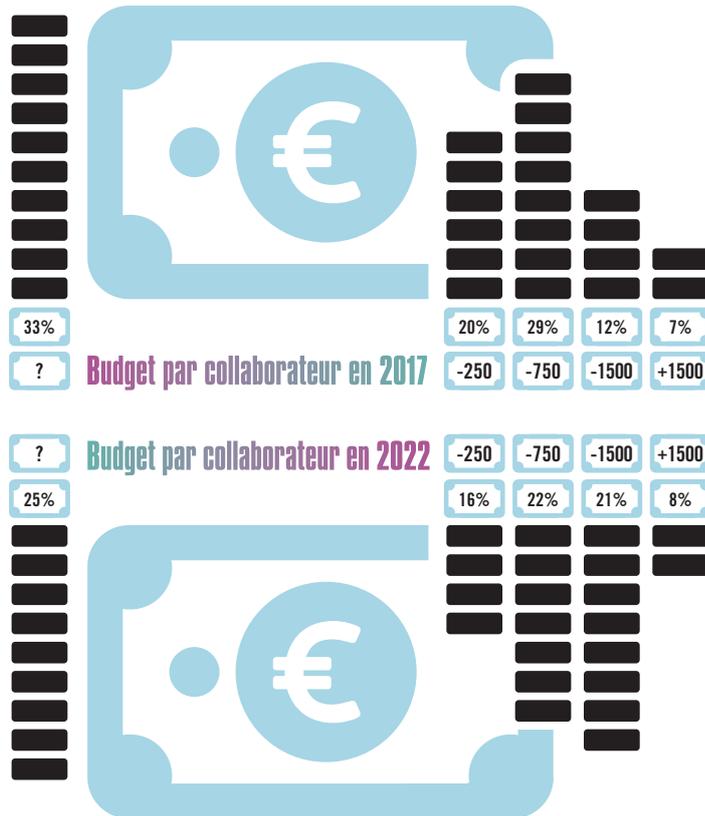


Figure 19

Mais un budget plus élevé pour la formation ne signifie pas nécessairement que les gens se forment davantage. En effet, notre question ne nous permet pas de savoir comment le budget dont les départements L&D disposent est utilisé... Il faut se poser désormais la question de savoir quelle part des budgets est effectivement consacrée à la formation et quelle part est dédiée à l'achat et à la maintenance de logiciels ? Cette question figurera certainement dans notre enquête de 2023.

Lorsque nous parlons de budgets, n'oublions pas que les fonds alloués à la formation ne proviennent pas seulement du budget L&D. En 2019, 84% des départements L&D pouvaient encore compter sur les budgets d'autres départements, et notamment celui du collaborateur concerné (36%), ainsi que sur des subventions (37%) et des fonds sectoriels (32%). De plus, 43% des organisations faisaient appel à des collaborateurs internes n'appartenant pas au département L&D.

## 5. PLACE À LA TECHNOLOGIE DANS LE L&D

La figure 20 indique que plus de 8 entreprises et près de 9 prestataires sur 10 utilisent des technologies d'apprentissage.

Votre propre organisation utilise-t-elle les technologies L&D ?	Entreprises		Prestataires	
	Non	Oui	Non	Oui
Non, assurément pas	3%	16%	2%	11%
Non, plutôt pas	13%	47%	9%	25%
Oui, plutôt	37%	84%	64%	89%
Oui, tout à fait				

Figure 20

L'utilisation de la technologie offre d'énormes avantages, également en ce qui concerne l'apprentissage. La figure 21 montre que les professionnels L&D internes sont convaincus que la technologie contribue à une plus grande flexibilité (53%) et efficacité (40%) et qu'elle permet de proposer une offre plus étendue et diversifiée aux collaborateurs (36%). Les prestataires ajoutent à cela l'individualisation de l'offre (37%) et de meilleures possibilités de suivi et d'analyse (35%).

Quelles sont les 3 principales raisons pour (commencer à) utiliser les technologies L&D au sein de votre organisation ?	Entreprises		Prestataires	
	Entreprises	Prestataires	Entreprises	Prestataires
Flexibilité de la participation	53%	41%		
Efficacité	40%	38%		
Possibilité de toucher plus de personnes	38%	23%		
Offre plus étendue et plus diversifiée	36%	23%		
Individualisation de l'offre	32%	37%		
Possibilités de suivi et d'analyse	29%	35%		
Gain de temps	29%	25%		
Meilleure qualité de l'offre	16%	28%		
Réduction des coûts	16%	12%		
Amélioration des performances sur le lieu de travail	12%	20%		
Plus grand engagement des apprenants	11%	19%		

Figure 21

Mais tout ce qui brille n'est pas or. Le score de 11% attribué par les entreprises à l'engagement est étonnant. Les prestataires de technologies L&D qui affirment que leurs outils augmentent l'engagement (11%) des apprenants se basent apparemment sur des croyances complètement erronées pour commercialiser leur produit. En effet, c'est l'argument le moins bien noté parmi ceux qui sont cités pour expliquer le recours aux technologies L&D. Le résultat de l'argument 'prix' est également interpellant : on peut déduire des faibles scores de l'item 'réduction des coûts', à savoir 12% pour les prestataires et 16% pour les entreprises, que les technologies L&D sont coûteuses.

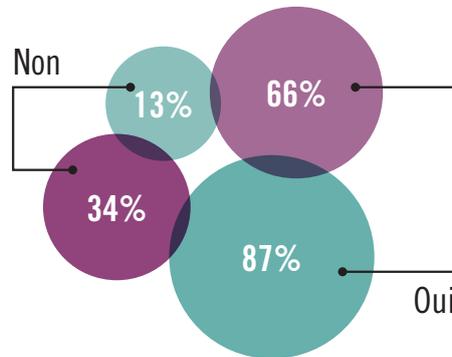
À la figure 22, il convient en outre de noter que les professionnels L&D internes sont (encore) 3 sur 10 à déclarer qu'eux-mêmes ou l'équipe ne disposent pas de compétences suffisantes (connaissances/

savoir-faire) pour (apprendre à) mettre en œuvre les technologies L&D, contre seulement 13% pour les prestataires. De plus, près de la moitié de ces professionnels internes (45%) indiquent qu'eux-mêmes ou l'équipe L&D n'ont pas (suffisamment) de ressources (temps et budget) pour ce faire, contre seulement 29% pour les prestataires. En d'autres termes, les prestataires de solutions d'apprentissage disposent à la fois de plus de compétences et de plus de possibilités pour mettre en œuvre les technologies L&D.

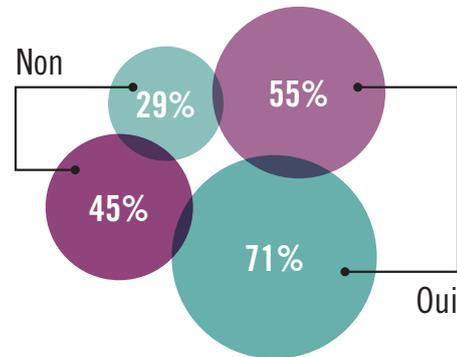
Dans les organisations, l'équipe L&D dispose-t-elle des compétences (connaissances/compétences) et des possibilités (temps et budget) pour mettre en œuvre les technologies L&D ?	CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES		TEMPS ET BUDGET	
Oui, suffisamment à tout à fait	66%	87%	55%	71%
Non, pas du tout à insuffisamment	34%	13%	45%	29%

Figure 22

## CONNAISSANCES / COMPÉTENCES



## TEMPS / BUDGET



Si nous comparons les chiffres de 2022 avec ceux que nous avons depuis 2017, nous constatons que les compétences en matière de technologies L&D n'augmentent pas de façon spectaculaire. Dans les entreprises, les chiffres de 2022 sont revenus au même niveau que quelques années auparavant. Nous ne pensons pas qu'il s'agisse d'un déclin des connaissances, mais plutôt que les technologies L&D exigent de plus en plus des utilisateurs qu'ils se tiennent à jour. Dans ce domaine, les prestataires sont meilleurs que les entreprises, car ils semblent, selon la figure 23, disposer chaque année de plus de compétences.

Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, de compétences suffisantes (connaissances/savoir-faire) pour mettre en œuvre les technologies L&D ?				
	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à tout à fait	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à 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%

Figure 23

Le constat est (presque) le même pour les ressources à la figure 24. Les entreprises continuent de déclarer qu'elles disposent à peine du temps et du budget nécessaires, alors que les prestataires parviennent à s'améliorer année après année.

Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, de moyens suffisants (ressources telles que le temps et le budget) pour (apprendre à) mettre en œuvre les technologies L&D ?				
	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à tout à fait	Non, pas du tout à insuffisamment	Oui, suffisamment à tout à fait
2017	53%	47%	43%	57%
2019	47%	53%	46%	54%
2020	58%	42%	31%	69%
2021	42%	58%	30%	70%
2022	45%	55%	29%	71%

Figure 24

Nous pouvons conclure des figures 23 et 24 qu'il demeure une marge importante pour (apprendre à) mettre en œuvre les technologies L&D, en particulier dans les entreprises, car les prestataires ont pris de l'avance dans ce domaine.



« En 2022, les prestataires sont beaucoup plus avancés dans l'utilisation des technologies d'apprentissage que les entreprises. »



## 6. LEARNING AT THE SPEED OF BUSINESS

Dire que l'apprentissage dans les organisations doit servir les objectifs de l'entreprise est une évidence. Intégrer cet apprentissage dans la stratégie d'entreprise est beaucoup plus difficile. Donald Taylor<sup>13</sup> a évoqué en 2013, lors des L&D Talks à Bruxelles, un nouveau modèle d'apprentissage qui permettrait aux équipes L&D de suivre le rythme et la digitalisation des organisations, donc de rendre le « learning at the speed of business » possible.

A NEW MODEL FOR LEARNING		
	INDIVIDUAL	ORGANISATION
Performance	Just-in-time learning	Good management
Capability	Just-in-case learning	Good talent management
Learning	People know how to learn	Positive learning culture

Figure 25

Quelques années plus tard, une étude de McKinsey<sup>14</sup> a affirmé que « learning at the speed of business » est rendu possible par des plateformes d'apprentissage<sup>15</sup> qui « ouvrent un tout nouveau monde aux collaborateurs ». En effet, grâce à ces plateformes, il n'est plus nécessaire d'attendre les formations planifiées par l'entreprise (push). « Tout comme Amazon rend les livres instantanément accessibles partout et à tout moment sur Kindle et d'autres appareils, la numérisation de l'apprentissage peut offrir un accès sans précédent à des connaissances pertinentes et, pour la plupart, à un coût relativement faible, voire nul. »

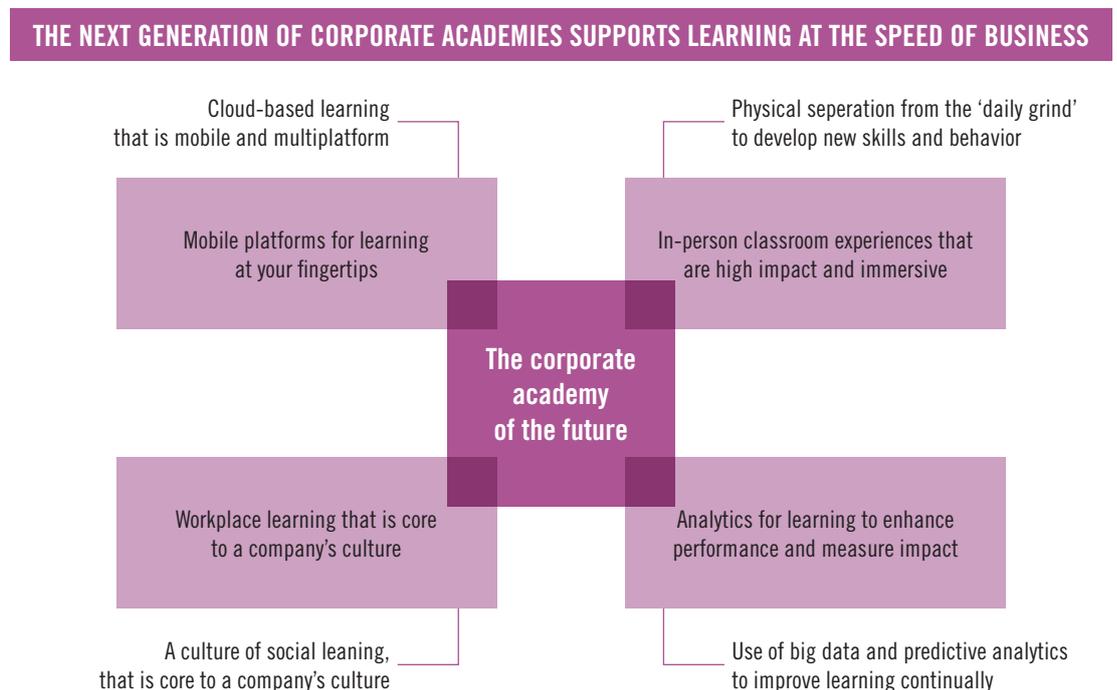


Figure 26

13 Télécharger la présentation de Donald Taylor sur [knowledgepool.stimulearning.be](https://knowledgepool.stimulearning.be)  
 14 McKinsey, 2016  
 15 Voir la figure 12

En 2022, ce « learning at the speed of business » est plus que jamais d'actualité. Les chiffres de l'enquête (figure 27) montrent qu'au cours des 12 prochains mois, les entreprises comme les prestataires se concentreront sur l'intégration du L&D dans la stratégie d'entreprise (40% et 30% respectivement) et sur l'amélioration de la productivité et de la qualité de l'organisation (36% et 46% respectivement). En d'autres termes, le L&D doit contribuer aux résultats de l'entreprise en fournissant des solutions d'apprentissage « just in time » et « just in case ».<sup>16</sup> Les organisations ont fait beaucoup de progrès dans ce domaine depuis 2013 (cf. Taylor), et de nombreux collaborateurs disposent dès lors d'un arsenal d'outils de performance numériques<sup>17</sup>, qui vont au-delà de l'apprentissage. Cependant, la promotion de ces outils (21%) et leur combinaison dans les écosystèmes d'apprentissage (30%) restent un défi pour de nombreuses organisations.

Lorsque les organisations évoluent si rapidement, leurs collaborateurs doivent évidemment se montrer tout aussi agiles. Il est donc intéressant de noter, à la même figure 27, qu'encourager les collaborateurs à s'engager dans une démarche de formation tout au long de la vie dans une perspective d'employabilité et de responsabilisation (40%) figure également dans le top 3 pour les entreprises. L'imprévisibilité du monde, des entreprises et, par conséquent, des emplois, des tâches et des rôles des personnes exige une flexibilité et une capacité d'apprentissage énormes de la part des collaborateurs. En 2022-2023, les organisations prévoient à juste titre d'investir ardemment et massivement dans la résilience et l'agilité de leurs collaborateurs. Il est intéressant de constater que les prestataires L&D partagent l'avis de leurs collègues (44%) et estiment que le bien-être des collaborateurs (30%) y est étroitement lié. Dans ce contexte, une partie de la conclusion 7 est également intéressante : les entreprises souhaitent consacrer presque deux fois plus de temps qu'ils ne le font actuellement à préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles et/ou à poursuivre leur développement au sens large.

<sup>16</sup> Andy Lancaster, qui a pris la parole lors des L&D Talks 2018, est convaincu que le Mobile Learning est le principal moteur.  
<sup>17</sup> Ces outils correspondent à l'EPSS à la figure 16.



« Le L&D doit contribuer aux résultats de l'entreprise en fournissant des solutions d'apprentissage 'just in time' et 'just in case'. »





Figure 27



## 7. LE L&D OPTÉ POUR UN RÔLE STRATÉGIQUE

Selon la figure 28, les professionnels L&D internes consacrent beaucoup de temps au développement du leadership et souhaitent que cela continue (56% vs 50%). Toutefois, ils indiquent aussi que certaines choses doivent changer : dans la répartition de leur temps, ils perçoivent un écart/une inadéquation entre les tâches effectivement réalisées et les tâches/rôles qu'ils souhaiteraient idéalement remplir. Ils sont souvent insatisfaits de l'orientation opérationnelle actuelle et du positionnement à court terme et souhaiteraient une orientation plus stratégique et à plus long terme. Ils estiment par exemple qu'ils consacrent trop peu de temps à affecter des collaborateurs à de nouveaux rôles ou de nouvelles tâches (17% vs 29%), à poursuivre le développement des collaborateurs au sens large (31% vs 56%) et à attirer et retenir les collaborateurs<sup>18</sup>.

Ils préféreraient réduire le temps dédié aux formations pour se conformer aux lois et réglementations en vigueur (14% vs 39%) et aux formations pour exercer les postes actuels (21% vs 48%), deux activités qui ne correspondent vraiment pas à l'idéal qu'ils se font de leur travail. Ils sont prêts pour soutenir des projets au sein de l'organisation (25% vs 26%) mais souhaitent consacrer deux fois plus de temps à la mise en œuvre de changements organisationnels (49% vs 25%). Ils soulignent ainsi leur ambition de contribuer stratégiquement à l'avenir des organisations. Malheureusement, les départements L&D ne savent souvent pas comment amorcer ce changement afin de devenir des « créateurs de valeur ».

En tout cas, le L&D devra collaborer avec la direction pour traduire les objectifs organisationnels en objectifs de formation, fixer les priorités d'apprentissage et financer le tout. « If L&D is not a strategic partner for the important initiatives of the company, you're just working reactively with the other businesses ». Le L&D a besoin d'une bonne adéquation entre les apprentissages et la stratégie d'entreprise. Une forte impulsion de la part de la direction est essentielle à cet égard.<sup>19</sup>

 À quel type d'activités consacrez-vous actuellement le plus de temps ?	Maintenant	Idéalement	Différence
Former de bons managers	56%	50%	- 6%
Mettre des collaborateurs au courant et les former à leur poste actuel	48%	21%	- 27%
Former les collaborateurs afin de se conformer aux lois et réglementations en vigueur	39%	14%	- 25%
Poursuivre le développement des collaborateurs au sens large	31%	56%	+ 25%
Mener à bien des projets L&D/RH	29%	22%	- 7%
Attirer et retenir les collaborateurs	28%	37%	+ 9%
Mettre en œuvre avec succès des changements organisationnels stratégiques	25%	49%	+ 24%
Soutenir des projets au sein de l'organisation	25%	26%	+ 1%
Affecter des collaborateurs à de nouveaux rôles ou de nouvelles tâches	17%	29%	+ 12%

Figure 28

18 Il est notoire que la formation devient le nouveau mode de recrutement en période de pénurie de main-d'œuvre.

19 McKinsey, 2016

Les prestataires constatent également que les entreprises forment les collaborateurs pour se conformer aux lois et réglementations en vigueur (41%) et pour leur permettre d'occuper les postes actuels (40%) et qu'elles travaillent au développement des collaborateurs au sens large (41%) et des managers (41%). Ils souhaiteraient, eux aussi, accorder moins d'importance aux deux premiers rôles et jouer un rôle (plus) important dans la mise en œuvre de changements organisationnels stratégiques (+ 22%).

À quel type d'activités vos clients consacrent-ils actuellement le plus de temps ?	Maintenant	Idéalement	Différence
Former de bons managers	41%	56%	+ 15%
Poursuivre le développement des collaborateurs au sens large	41%	53%	+ 12%
Former les collaborateurs afin de se conformer aux lois et réglementations en vigueur	41%	12%	- 29%
Attirer et retenir les collaborateurs	40%	39%	- 1%
Mettre des collaborateurs au courant et les former à leur poste actuel	40%	22%	- 17%
Mettre en œuvre avec succès des changements organisationnels stratégiques	32%	54%	+ 22%
Affecter des collaborateurs à de nouveaux rôles ou de nouvelles tâches	26%	31%	+ 5%
Soutenir des projets au sein de l'organisation	20%	24%	+ 5%
Mener à bien des projets L&D/RH	20%	12%	- 8%

Figure 29

Afin d'amorcer cette évolution vers la création de valeur et de pouvoir s'asseoir à la table de la direction, le L&D devra apprendre à parler le langage de l'entreprise d'abord et à intégrer les rôles liés à l'entreprise ensuite. L'enquête 2022 a recueilli des chiffres concernant ces deux aspects.

Au niveau de la direction, les chiffres sont indispensables. Malheureusement, seuls deux professionnels internes sur trois déclarent analyser les indicateurs L&D. C'est là un chiffre qui n'est assurément pas élevé pour 2022, et il n'augmente pas non plus au fil des années<sup>20</sup>. Selon la figure 30, les indicateurs L&D sont mesurés principalement en vue du reporting interne et externe, par exemple pour démontrer les efforts en matière de L&D auprès du management (58%) ou pour se conformer à des normes et/ou certifications externes (36%). Mais aussi pour adapter les solutions d'apprentissage ou faire (revoir) la sélection des prestataires (50%) et pour évaluer et accroître l'impact des solutions (45%). Dans une moindre mesure, les indicateurs sont mesurés pour mieux comprendre le comportement d'apprentissage des collaborateurs (24%). Lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact et les effets des trajets L&D, l'accent est encore trop souvent mis sur le reporting externe plutôt que sur la stratégie. Cela est très interpellant au regard de la liaison nécessaire évoquée avec (la stratégie de) l'entreprise : le lien avec les objectifs de l'entreprise (34%) ne figure que de justesse dans le top 5.

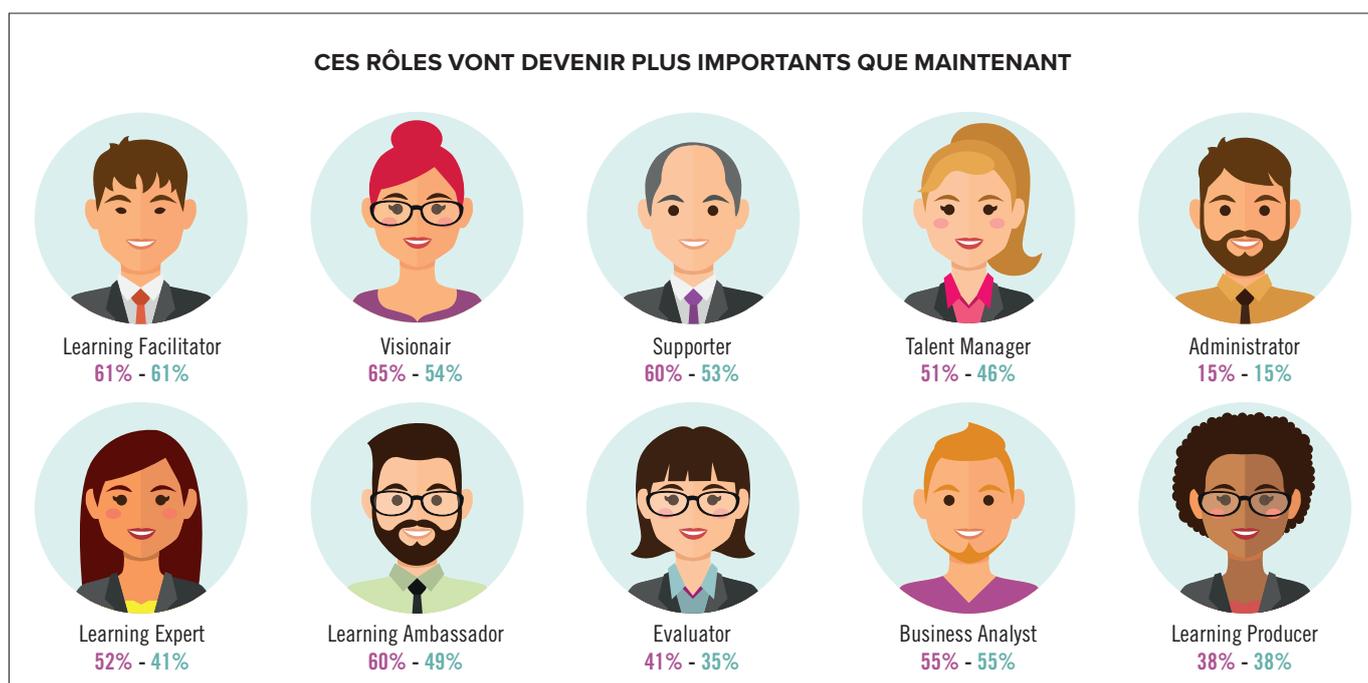
20 Voir roem.be

Mesurez-vous des indicateurs dans le domaine du L&D ? Si oui, que faites-vous des résultats de ces mesures ? Nous les utilisons...	
pour démontrer nos efforts en matière de L&D auprès du management	58%
pour adapter les solutions d'apprentissage ou pour (re)sélectionner les prestataires	50%
pour accroître l'impact de nos solutions d'apprentissage	45%
pour nous conformer à des normes et/ou certifications externes	36%
pour faire le lien avec les objectifs de l'entreprise (KPI)	34%
pour mieux comprendre le comportement d'apprentissage des collaborateurs (L&D Analytics)	24%
pour rendre compte, à l'extérieur, de nos efforts en matière de formation	18%
nous n'en faisons rien ou pas grand-chose	14%
pour faire du benchmarking (interne/externe)	14%
pendant les entretiens de fonctionnement et/ou d'évaluation	14%
pour mettre en place des parcours de formation individuels	11%

Figure 30

En 2018, nous avons défini, en collaboration avec l'Université d'Anvers, 10 rôles dans les équipes L&D. En 2022, nous avons également posé des questions sur ces rôles :

- > **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 ;
- > **Administrator** : 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 ;
- > **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.



Le « visionnaire » et le « business analyst » sont les deux rôles les plus liés à la stratégie de l'entreprise. À la figure 31, ils obtiennent des scores élevés pour « va devenir plus important », ce qui peut signifier que le L&D évolue vers un rôle plus stratégique. En revanche, les rôles opérationnels de « learning producer » et d'« administrator » sont les plus souvent mentionnés comme « devenant moins importants que maintenant ».

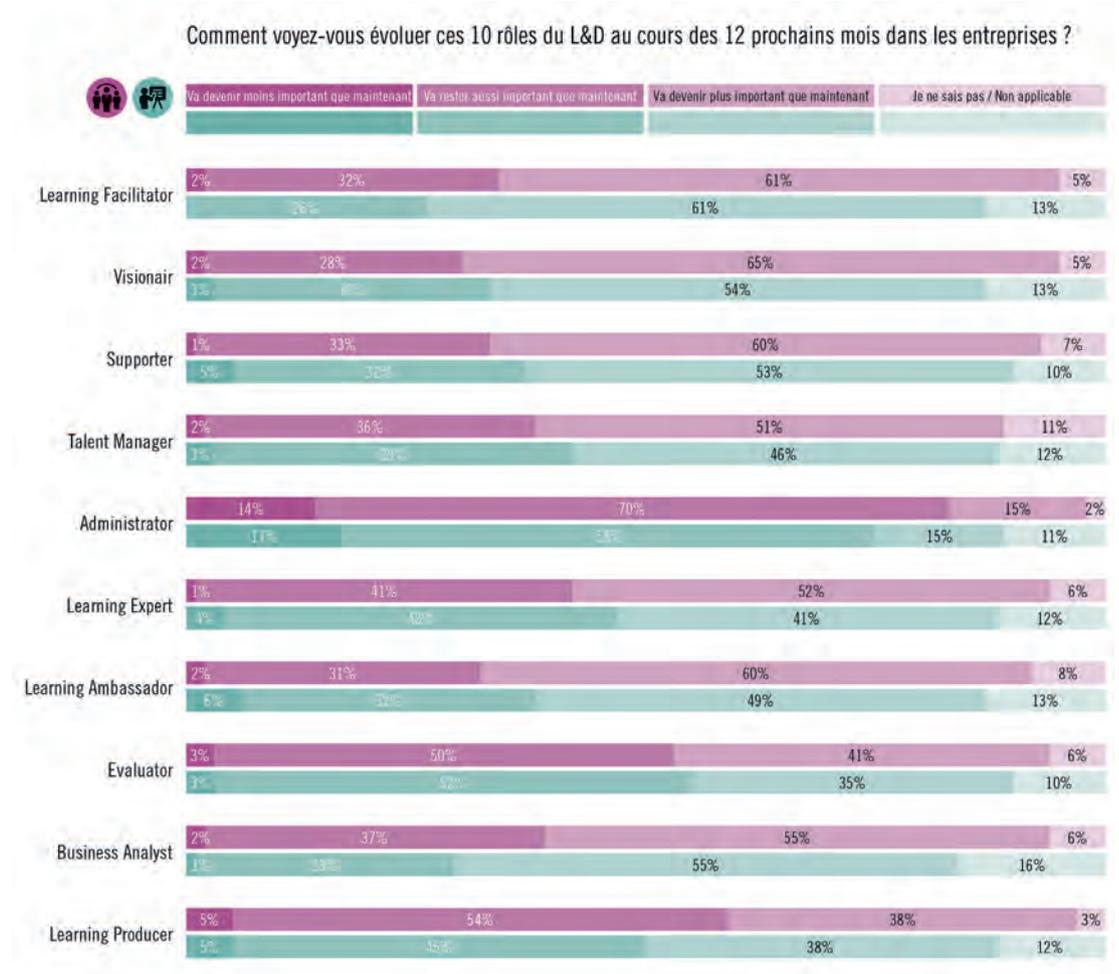


Figure 31

## CONSIDÉRATIONS FINALES

La dix-septième édition de l'enquête sur la formation et le développement réalisée auprès des professionnels du L&D a déjà fourni des informations très utiles sur lesquelles les différentes parties prenantes peuvent travailler. En ce qui concerne le L&D, la communauté L&D au sens large met clairement en avant, sur la base des résultats de l'enquête, les priorités suivantes : davantage de personnes doivent être encouragées à poursuivre leur apprentissage et leur développement tout au long de la vie, davantage d'entreprises et d'organisations doivent adopter une culture de l'apprentissage, et les pouvoirs publics doivent prendre les mesures appropriées pour stimuler davantage la participation à l'apprentissage et la culture de l'apprentissage.

Selon Peter Senge, scientifique américain spécialisé dans la gestion des connaissances et la théorie des organisations (MIT Sloan), la capacité des organisations à apprendre plus rapidement que leurs concurrents est le seul avantage concurrentiel qui perdure à long terme. Les efforts d'apprentissage des collaborateurs jouent évidemment un rôle important à cet égard. Une entreprise pourra se distinguer durablement de ses concurrents dans la mesure où elle forme une véritable communauté d'apprentissage au sein de laquelle il est possible de se développer tant sur le plan personnel que collectif.



« La communauté L&D estime qu'il existe encore une marge de progression dans l'adoption et la mise en œuvre des technologies d'apprentissage. »



Par conséquent, une organisation dotée d'une véritable culture de l'apprentissage sera plus performante et plus innovante. Ce raisonnement qui s'applique aux entreprises peut parfaitement être transposé aux régions ou pays. Les régions ou pays qui parviennent à prendre de l'avance en développant en permanence les aptitudes et compétences de leurs citoyens s'en sortent mieux. Ou, en d'autres termes : la société apprenante comme levier de l'économie de la connaissance.

Pour instaurer une véritable culture de l'apprentissage dans les organisations, l'on attend énormément des managers. Ils ont les cartes en main pour créer les conditions permettant aux collaborateurs de se développer au maximum de leur potentiel. Les managers jouent un rôle essentiel pour insuffler chez les collaborateurs une mentalité véritablement orientée vers le développement de leurs compétences.

Autre conclusion étonnante de cette enquête : la communauté L&D estime qu'il existe encore une marge de progression dans l'adoption et la mise en œuvre des technologies. Les résultats de l'enquête montrent que les répondants sont convaincus des avantages et des opportunités que la technologie peut apporter au L&D, mais en même temps, nous constatons que les dernières technologies L&D et leur potentiel sont encore souvent relativement méconnus. Des initiatives telles que l'EdTech Station peuvent sans aucun doute donner l'impulsion nécessaire pour populariser les technologies d'apprentissage. L'inconnu s'avère encore trop souvent mal aimé de nos jours.

Enfin, nous ne pouvons que nous réjouir de constater que les professionnels du L&D prennent vraiment leur rôle à cœur, mais sont en même temps convaincus qu'ils peuvent avoir encore plus d'impact au sein de leur propre organisation. En effet, ils observent un fossé entre les tâches qu'ils accomplissent aujourd'hui, qui sont essentiellement de nature opérationnelle, d'une part, et celles qui sont davantage axées sur la stratégie et la transformation, d'autre part.

Même si nous sommes appelés à devoir naviguer dans des eaux économiques agitées au cours des prochains mois, cela ne doit pas nous faire perdre le cap. Le L&D reste très important sur un marché du travail où les talents sont et restent structurellement rares. Se concentrer davantage sur le développement des talents est sans aucun doute la bonne approche pour être et rester performant à l'avenir en tant qu'individu, en tant qu'organisation, en tant que région et en tant que pays. Nous sommes tous dans le même bateau, gardons le cap !

Pour Stimulearning, Kristoff Vandermeersch  
Pour Federgon, Jana Martens et Paul Verschueren

