

Développement des compétences en entreprise  
Édition 2022

France

---

# La transformation de la formation en France

**LinkedIn** Learning



# Plongez au cœur du sujet

Ce rapport contient un ensemble d'articles ainsi que des commentaires complémentaires, plus de contexte, sans oublier bien d'autres contenus utiles et plus exclusifs que ce qui est disponible sur [la version web](#).

## Sommaire

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction | <b>La transformation de la formation en entreprise</b><br>La formation montre le chemin en cette période de Great reshuffle.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3  |
| Chapitre 1   | <b>La formation en entreprise en transition</b><br>La formation est devenue plus centrale, plus stratégique, plus transversale... et débordée.<br><i>Plus : Comment la formation illumine une culture d'entreprise et se lancer dans l'expérience est une brillante idée.</i>                                                                                                                                | 6  |
| Chapitre 2   | <b>Difficultés</b><br>La rapide percée de la formation engendre une nouvelle pression de résultats.<br><i>Plus : Le rôle croissant de la formation sur la diversité et l'inclusion ; une brillante approche de la sécurité psychologique ; l'importance critique du bien-être ; et un récapitulatif des compétences des professionnels de la formation issu d'une étude RedThread.</i>                       | 17 |
| Chapitre 3   | <b>Développement de compétences synergiques</b><br>Les dirigeants peuvent renforcer leur impact en associant les compétences à la mobilité interne et à la rétention.<br><i>Plus : Les stats sur le lancement des programmes de développement des compétences ; un comparatif générationnel des motivations des employés pour apprendre ; et une idée brillante sur la mobilité en interne.</i>              | 29 |
| Chapitre 4   | <b>Formation et développement : les clés du succès</b><br>Les professionnels de la formation s'épanouissent en investissant dans les relations, le capital politique, les ressources... et en eux-mêmes.<br><i>Plus : Conseils sur la collaboration d'expert en analytique RH ; des tactiques utiles pour influencer les dirigeants ; la force des managers ; et des perspectives mondiales inspirantes.</i> | 38 |
| Conclusion   | <b>La prochaine étape</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 53 |
|              | <b>Remerciements</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 54 |
|              | <b>Méthodologies détaillées</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 55 |

## Introduction

# La transformation de la formation et du développement

*Promouvoir la formation et le développement pour s'adapter au Great reshuffle.*

Dans cette sixième édition du rapport Développement des compétences en entreprise, le changement est la seule constante. Dans les organisations du monde entier, la pandémie a accéléré les **tendances de fond**, telles que la transformation numérique, et les écarts de compétences qui s'accroissent, forçant individus et entreprises à repenser leurs méthodes et leur lieu de travail, et même ce qui les pousse à travailler.

LinkedIn appelle ce phénomène le “Great reshuffle” : une période à nulle autre pareille dans l'histoire du travail. Vivre et travailler pendant la pandémie et son tumulte économico-social a poussé les individus à accorder la priorité à la flexibilité et à l'épanouissement. Les organisations revoient leurs stratégies commerciales, leurs modèles d'effectifs, leurs valeurs et leur culture – souvent aiguillées par les nouvelles exigences émanant des employés eux-mêmes.

En ces temps de transformation massive, la formation en entreprise a l'occasion sans précédent d'exprimer son plein potentiel. Les responsables de la formation répondent aux demandes renouvelées des employés en quête d'évolution et de sens, et se heurtent au défi urgent de préparer leurs organisations pour l'avenir.

Dans la mouvance de transformation de la formation, les innovateurs de la formation font table rase des cloisonnements traditionnels pour collaborer selon une approche plus globale des RH. Ils se saisissent de solutions modernes pour associer développement des compétences, plans de carrière, mobilité interne et rétention tout en insufflant un nouveau sentiment de considération et d'humanité au bien-être des employés, à la diversité et à l'inclusion.

Garder le rythme de ce changement effréné est un défi colossal. Heureusement, ce rapport est là pour vous y aider. Afin de réussir progressivement, il est essentiel d'exploiter les données sectorielles, de tirer parti du soutien et des connaissances de ses collègues, de prendre en compte les conseils d'experts et – surtout – de promouvoir une idée fondamentale : la formation est la base de tout grand projet. Les organisations qui valorisent la formation continueront de montrer la voie au reste du monde en définissant la nouvelle normalité.

# Le Great reshuffle redéfinit le travail et les compétences dans le monde entier



81%

*des exécutifs sont en train de changer les politiques de leur lieu de travail pour offrir plus de flexibilité à leurs effectifs<sup>1</sup>*

25%

*Pour le même poste, les compétences des utilisateurs LinkedIn ont changé d'environ 25% entre 2015 et 2021. À ce rythme, nous estimons qu'environ 40% des compétences des utilisateurs auront changé d'ici 2025<sup>2</sup>*

+25%

*Mondialement, la proportion d'utilisateurs ayant changé de poste en octobre 2021 a augmenté de 25% par rapport à la période prépandémie d'octobre 2019<sup>3</sup>*

# L'essentiel en 3 minutes

*Comment les responsables de la formation et du développement peuvent-ils adopter la transformation ?*

*Il est désormais temps de mettre la formation au cœur d'une stratégie des ressources humaines globale.*

## #1

### Comprendre les opportunités et les défis

La pandémie a accéléré la transformation numérique et l'accentuation perpétuelle des écarts de compétences.

La formation est à l'avant-garde de l'adaptation au changement et sa liste de tâches n'a jamais été aussi chargée.

Développement des compétences, rétention des employés, bien-être, leadership et diversité, équité et inclusion sont autant de priorités urgentes.

## #2

### Comprendre les opportunités et les défis Ajouter une nouvelle réflexion autour de la convergence des disciplines RH

La volatilité des entreprises, et en particulier l'attrition des effectifs, amplifie le besoin de décroisonner les RH et d'adopter une approche globale.

Les innovateurs de la formation se concentrent sur la convergence du développement des talents, de la planification axée sur les compétences et de la mobilité interne pour créer une culture du travail reposant sur la formation continue.

## #3

### 6 clés pour réussir

- Collaborer avec les collègues des RH
- Rester proche des dirigeants
- Budgétiser intelligemment
- Mobiliser les managers
- Écouter les apprenants
- Ne jamais arrêter d'apprendre soi-même

Chapitre 1

# La formation et le développement en transition

*La formation est devenue plus centrale, plus stratégique, plus transversale... et plus débordée.*



“La responsabilité de la formation a toujours été d’aider les organisations à s’orienter à travers l’incertitude et le chaos du monde.”



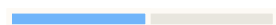
**Linda Cai**

Vice-présidente du développement des talents, LinkedIn

# La formation atteint des sommets

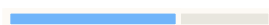
Ces deux dernières années, les responsables de la formation en France se sont montrés à la hauteur de fortes exigences en aidant les effectifs à s'adapter aux protocoles pandémiques, au télétravail et aux activités hybrides. Ils ont désormais l'oreille des dirigeants et vont continuer à influencer la façon dont leurs organisations s'ajustent au changement et réinventent l'avenir.

53%



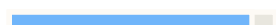
estiment que la formation est devenue plus transversale <sup>4</sup>

68%



estiment que la formation est devenue un service plus stratégique dans leur organisation <sup>4</sup>

93%



ont participé un peu voire grandement aux efforts déployés par leur organisation pour s'adapter au changement <sup>4</sup>

31%



estiment que la formation est dédiée à la refondation ou à la restructuration de leur organisation en 2022 <sup>4</sup>





# Des emplois et des promotions en pleine croissance

## +15%

Les professionnels de la formation du monde entier ont bénéficié de 15% de promotions en plus cette année par rapport à leurs homologues des RH <sup>5</sup>

## +94%

La demande mondiale en spécialistes de la formation avait augmenté de 94% à la mi-2021 <sup>6</sup>

“C’est sans surprise que nous voyons de plus en plus d’entreprises progressistes nommer des Chief Learning Officers (directeurs de la formation), comme c’était le cas avec les Chief Diversity Officers (directeurs de la diversité) lorsque la diversité a été reconnue comme un avantage commercial.”



**Andrew Saidy**

Vice-président mondial du recrutement,  
Ubisoft International

# La preuve par les chiffres

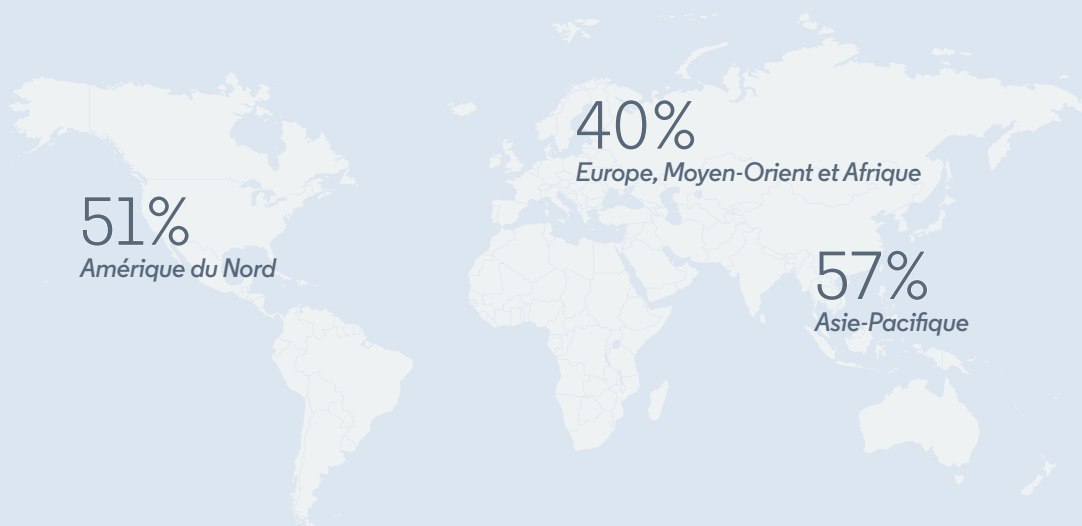
Y a-t-il meilleur indicateur de priorité qu'un budget en euros ? Le pourcentage de professionnels de la formation dans le monde qui s'attendent à avoir plus de budget a atteint un record inégalé depuis six ans, **soit une hausse de 15 points de pourcentage par rapport à l'année précédente.**<sup>4</sup> La tendance varie selon les régions, l'Asie-Pacifique prévoyant l'investissement le plus élevé dans la formation.

Pourcentage de professionnels de la formation s'attendant à une augmentation de leur budget par région.<sup>4</sup>

36%

*des professionnels de la formation en France s'attendent à une augmentation de leur budget cette année<sup>4</sup>, contre 31% l'année dernière à la même période*

Pourcentage de professionnels de la formation s'attendant à une augmentation de leur budget par région.<sup>4</sup>



\* Remarque : les enquêtes précédentes comprenaient des catégories d'augmentation du budget plus détaillées. Cette année, les professionnels de la formation ont simplement dû indiquer s'ils pensaient que leur budget allait augmenter, diminuer ou rester inchangé.



# Le leadership et le développement des compétences : les priorités absolues de la formation

Bien qu'ils soient tiraillés entre leurs nombreuses priorités concurrentes, les professionnels de la formation parviennent tout de même à les hiérarchiser. La formation au leadership et au management est en tête de liste dans toutes les régions à l'exception de l'Asie-Pacifique où pas moins de 60% des professionnels se concentrent sur le développement et la mise à jour des compétences.<sup>4</sup> En associant cette dernière priorité à la formation au numérique, on constate que les compétences représentent la principale préoccupation à l'échelle mondiale.

## Principales priorités des programmes de formation en 2022 <sup>4</sup>

Pourcentage de professionnels ayant sélectionné la priorité parmi leurs trois premiers choix

### Monde entier

Formation au leadership et au management



Développement ou mise à jour des compétences des employés



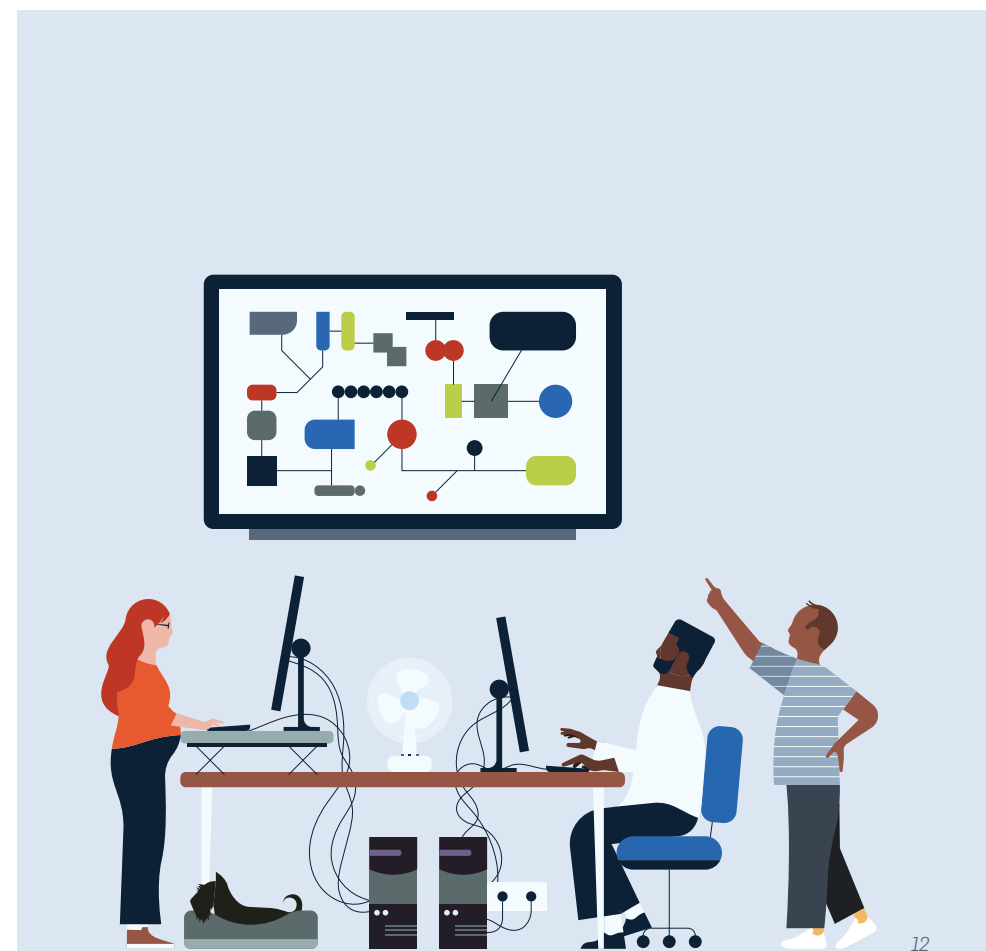
Formation au numérique/transformation numérique



Diversité, équité et inclusion



72% se sont concentrés sur les compétences



# Les priorités de la formation dans le monde

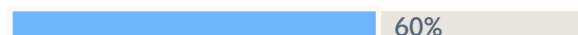
La formation au leadership et au management est la priorité N°1 au niveau mondial, mais au niveau de la région Asie-Pacifique, la priorité est largement à la mise à jour des compétences.<sup>4</sup>

## Principales priorités des programmes de formation en 2022 <sup>4</sup>

Pourcentage de professionnels ayant sélectionné la priorité parmi leurs trois premiers choix

### Asie-Pacifique

Développement ou mise à jour des compétences des employés



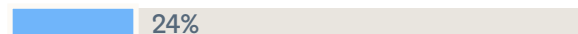
Formation au leadership et au management



Formation au numérique/transformation numérique



Soutien aux performances des employés

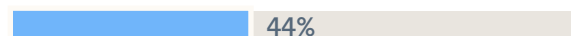


### Europe, Moyen-Orient et Afrique

Formation au leadership et au management



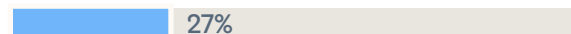
Développement ou mise à jour des compétences des employés



Formation au numérique/transformation numérique



Diversité, équité et inclusion



### Amérique du Nord

Formation au leadership et au management



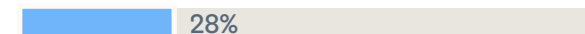
Développement ou mise à jour des compétences des employés



Diversité, équité et inclusion



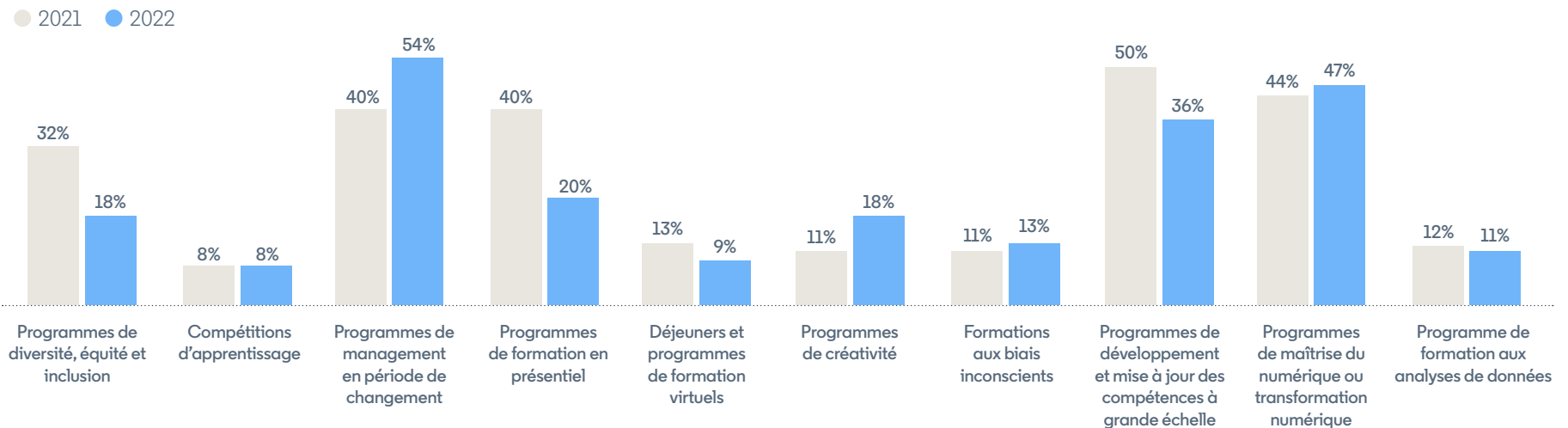
Soutien aux performances des employés



# Le revers de la popularité

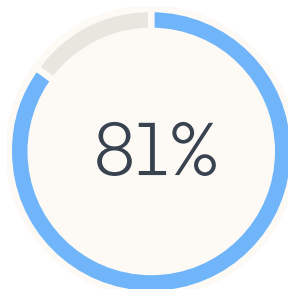
Alors même qu'ils se concentrent sur les programmes de leadership et de développement des compétences, les responsables de la formation sont aussi de plus en plus débordés. Cette année, nous avons demandé aux professionnels de la formation de sélectionner tous les programmes qu'ils prévoyaient de déployer en 2022. En comparant les résultats actuels à ceux de l'année dernière, nous avons constaté que le nombre de réponses pour chacun des programmes que nous avons suivis d'une année à l'autre avait augmenté (soit significativement, soit tendanciuellement)<sup>4</sup>. Cela illustre bien la véritable quantité de travail de la formation et accentue des difficultés non négligeables que nous explorerons dans le prochain chapitre.

## Programmes de formation déployés en 2021 par rapport à 2022 <sup>4</sup>



# La formation au centre du quotidien professionnel

Prendre du recul et se rendre compte que la formation est rapidement en passe de devenir un aspect essentiel du quotidien professionnel de nombreuses personnes, y compris celui des professionnels de la formation eux-mêmes, est une solution pour aborder différemment cette nouvelle pression. Cette tendance s'illustre dans l'un des formats de formation que les professionnels de la formation s'attendent à voir davantage cette année : **l'apprentissage sur le terrain à travers des projets et des missions.**



des professionnels de la formation s'attendent à un maintien ou à une hausse de l'apprentissage à travers des projets et des missions <sup>4</sup>

“Notre objectif principal est de faire de Ketchum un environnement attractif sur le long terme pour la carrière de nos employés. Un environnement où ils disposent de nombreuses opportunités de promotion et peuvent bouger dans différentes équipes et différents projets. Et tout commence en ancrant la formation et le développement des compétences dans les expériences quotidiennes des collaborateurs.”



**Amanda Kowal Kenyon**  
Directrice de l'expérience employé,  
Ketchum



# Une idée de génie

## *Expérimenter des outils et formats innovants*

“Au cours des deux dernières années, nous avons vu pléthore de technologies d’apprentissage reposant sur l’IA inonder le marché. Associés avec d’autres technologies émergentes telles que la réalité virtuelle ou augmentée, le cloud computing et l’Internet des objets (IoT), certains produits plutôt innovants existent désormais pour améliorer le développement des compétences en entreprise.

Même si les cours d’e-learning classiques et les systèmes de gestion de l’apprentissage (LMS) utilitaires ne vont pas disparaître dans un avenir proche, il y a là une opportunité de tester des activités et des outils de formation plus variés : du contenu de formation personnalisé utilisant des systèmes de recommandation, du contenu proposé par des chatbots, un partage de connaissances entre pairs sur des plateformes collaboratives ou encore l’intégration de contenu externe sélectionné (contenu de tiers) à du contenu personnalisé produit en interne.”

**Stella Lee, PhD**  
Directrice, Paradox Learning

Chapitre 2

# Difficultés

*La rapide percée de la formation engendre une nouvelle pression de résultats.*



“Les employés veulent des opportunités d’apprendre et de progresser sans restrictions, des managers qui comprennent les styles et environnements de travail individuels, et des entreprises qui font de la flexibilité un standard du travail.”



**Gogi Anand**

Consultant senior en science comportementale, LinkedIn

# Bienvenue sur le devant de la scène

La formation reste responsable de la production d'expériences d'apprentissage de haute qualité à fort impact, mais doit désormais résoudre également des problèmes bien plus conséquents et consistants, par exemple préparer des organisations entières pour l'avenir. Les professionnels de la formation doivent donc élaborer de nouvelles stratégies de travail et de constante hiérarchisation. Ils doivent également développer eux-mêmes de nouvelles compétences – comme la gestion du stress, étant donné les préoccupations croissantes au regard des écarts de compétences (l'écart entre les compétences dont les employeurs ont besoin et celles dont les actifs disposent).

**Les professionnels de la formation en France estiment que les écarts de compétences se creusent. Ils constatent également que les dirigeants sont préoccupés.<sup>4</sup>**

37%

+1 point par rapport à 2021

indiquent que les écarts de compétences se sont aggravés dans leur organisation

51%

+16 points par rapport à 2021

indiquent que les dirigeants s'inquiètent de l'inadéquation entre les compétences des employés et celles nécessaires pour exécuter la stratégie d'entreprise





# La formation, un acteur majeur de la stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion

Le monde entier partage une lutte commune contre le coronavirus et une nouvelle prise en compte des vastes inégalités en matière de santé, de richesse et d'opportunités. La réaction de la formation est forte : les équipes de formation mènent la charge éducative en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, certaines prenant même en main la totalité de leur stratégie. La tendance est très marquée en Amérique du Nord où un mouvement de justice sociale a accompagné la pandémie.

## La lutte contre les inégalités systémiques fait partie des responsabilités de la formation <sup>4</sup>

La formation a pris l'entière responsabilité des stratégies diversité et inclusion



La formation partage la responsabilité des stratégies diversité et inclusion



La formation ne joue aucun rôle dans les stratégies diversité et inclusion



Nous n'avons pas de stratégies diversité et inclusion, mais nous en créons une



Nous n'avons pas de stratégies diversité et inclusion et nous ne prévoyons pas d'en créer une



53% assument ou partagent la responsabilité

# Une idée de génie

## *Mettre l'accent sur la sécurité psychologique dans la diversité, l'équité et l'inclusion*

“Les programmes de diversité, équité et inclusion ne sont pas tous les mêmes culturellement à l'échelle mondiale. Par exemple, de nombreuses entreprises ont commencé à déployer des formations diversité et inclusion en Asie avant de se rendre compte que l'approche occidentale n'y fonctionnait pas. Demander aux collaborateurs de révéler ouvertement leurs vulnérabilités, mettre l'accent sur un langage politiquement correct ou encourager maladroitement des conversations peut en fait avoir l'effet inverse et susciter chez les employés un sentiment d'anxiété, de rancœur, voire d'insécurité.

La diversité et l'inclusion sont les fondations de la sécurité psychologique. Il est toutefois judicieux de les présenter comme un moyen de réaliser de meilleures performances. Les employés ne veulent pas de mesures correctives qui les humilient, ils recherchent des opportunités de s'améliorer et de réussir.”

**Crystal Lim-Lange**  
CEO, Forest Wolf



# La formation ne peut pas faire l'impasse sur la santé et le bien-être

Avec les entreprises et les employés repensant leurs attentes relatives au travail, la santé vient trouver sa place au centre des conversations sur la réduction du burn-out et la promotion du bien-être. Les données mondiales de Glint indiquent que les employés qui sentent que leur employeur prend soin d'eux sont 3,2 fois plus susceptibles d'être heureux de travailler pour leur entreprise actuelle et 3,7 fois plus susceptibles de recommander leur entreprise pour y travailler.<sup>8</sup>

Les managers directs constituent le facteur le plus important pour que les employés sentent que leur santé est prise en considération. À cette fin, 58% des professionnels de la formation en France ont accordé une attention accrue à la formation et au soutien des managers l'année dernière.<sup>4</sup> Mais il est encore possible de faire mieux : seuls 27% indiquent que leurs organisations accordent la priorité aux formations de manager qui se concentrent sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée et sur le bien-être.<sup>4</sup>



des professionnels de la formation en France ont aidé à renforcer l'adaptabilité de leur organisation<sup>4</sup>

Les données mondiales de Glint indiquent que les employés qui sentent que leur employeur prend soin d'eux sont

**3,2x** plus susceptibles d'être heureux de travailler pour leur entreprise actuelle.<sup>8</sup>

**3,7x** plus susceptibles de recommander leur entreprise pour y travailler.<sup>8</sup>



## Ne pas oublier les managers

Dans les entreprises à travers le monde qui éprouvent des difficultés à prendre soin de leurs managers, les employés sont presque 50% plus susceptibles de chercher un nouvel emploi.<sup>9</sup> Les managers d'aujourd'hui ont besoin de booster leurs **compétences interpersonnelles** pour attirer et retenir les talents.



# Les professionnels de la formation ont moins de temps pour se former

Trouver le temps pour se former n'est pas un problème nouveau, mais il est devenu plus pressant. Les nouveaux défis nécessitent de trouver des solutions hors de la boîte à outils traditionnelle de la formation. Et même si les professionnels de la formation ont développé leurs capacités dans certains domaines, il reste clairement du travail. Malheureusement, les professionnels de la formation en France ne tiennent pas le rythme par rapport aux autres en matière de temps consacré à l'apprentissage.<sup>10</sup>

-37%

Par rapport aux autres apprenants actifs sur LinkedIn, les apprenants de la formation en France ont consacré 37% moins de temps à l'apprentissage en 2021.

-4%

Par rapport à leurs collègues des RH, les apprenants de la formation en France ont consacré 4% moins de temps à l'apprentissage en 2021.

# Les indicateurs stratégiques au service de la réflexion stratégique

Les nouveaux défis nécessitent de trouver de nouvelles solutions hors de la boîte à outils traditionnelle de la formation. Et même si les responsables de la formation se sont adaptés à bien des égards, il reste clairement du travail. Par exemple, de nombreux professionnels de la formation n'ont pas changé leur manière de mesurer le succès de leurs programmes depuis 2020 (avant la pandémie), alors même que lesdits programmes sont devenus plus stratégiques et transversaux. Les résultats de l'enquête réalisée pour ce rapport montrent qu'à l'échelle mondiale, les responsables de la formation mesurent le succès de leurs programmes potentiellement très efficaces de développement et de mise à jour des compétences de la même manière que les programmes de formation en ligne plus généraux qu'ils géraient avant la pandémie de COVID-19.<sup>4</sup>

“Les indicateurs traditionnels de la formation comme la facilité d'accès au contenu de formation et le taux d'achèvement devaient lever les obstacles pour les employés. Ils devraient être incontournables. Les entreprises devraient s'efforcer de rendre possibles les transformations personnelles des employés, définies individuellement par chaque employé. En d'autres termes, les dirigeants doivent se dire ‘Nous sommes convaincus que tant que nos collaborateurs réussissent, notre entreprise prospérera.’”



**Linda Cai**  
Vice-présidente du développement des talents, LinkedIn

2021

Comment mesurez-vous l'impact de la formation en ligne au sein de votre organisation ?

#1 Retours qualitatifs des employés qui suivent les cours en ligne (34%)

#2 Satisfaction des employés qui suivent les cours en ligne (28%)

#3 Résultats des enquêtes d'engagement des employés (27%)

2022

Comment mesurez-vous l'impact du programme de renforcement des compétences au sein de votre organisation ?

#1 Retours qualitatifs des employés qui suivent les cours en ligne (51%)

#2 Résultats des enquêtes d'engagement des employés (50%)

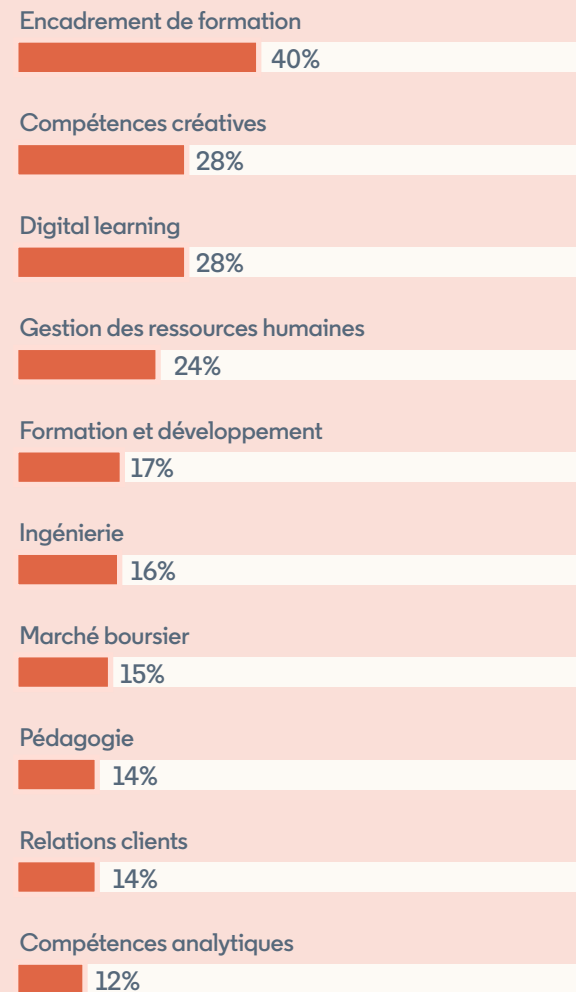
#3 Retours des managers (47%)

# Dans quoi les professionnels de la formation du monde entier investissent-ils leur précieux temps aujourd'hui ?

Lorsque les professionnels de la formation parviennent à trouver le temps de développer leurs compétences, quelques tendances se dessinent. L'encadrement de formation, la clé pour aider votre équipe à apprendre et à progresser, arrive en tête des compétences les plus susceptibles d'être ajoutées au profil LinkedIn des professionnels de la formation. Ils ajoutent également le digital learning ainsi que la formation et le développement, ce qui traduit l'intensification de la demande de formation, même en ces temps de télétravail. La hausse des compétences analytiques et d'analyse des données indique également un intérêt pour les chiffres et l'impact sur l'entreprise.

*Les 10 principales compétences les plus susceptibles d'être ajoutées au profil des professionnels de la formation en France l'année dernière<sup>11</sup>*

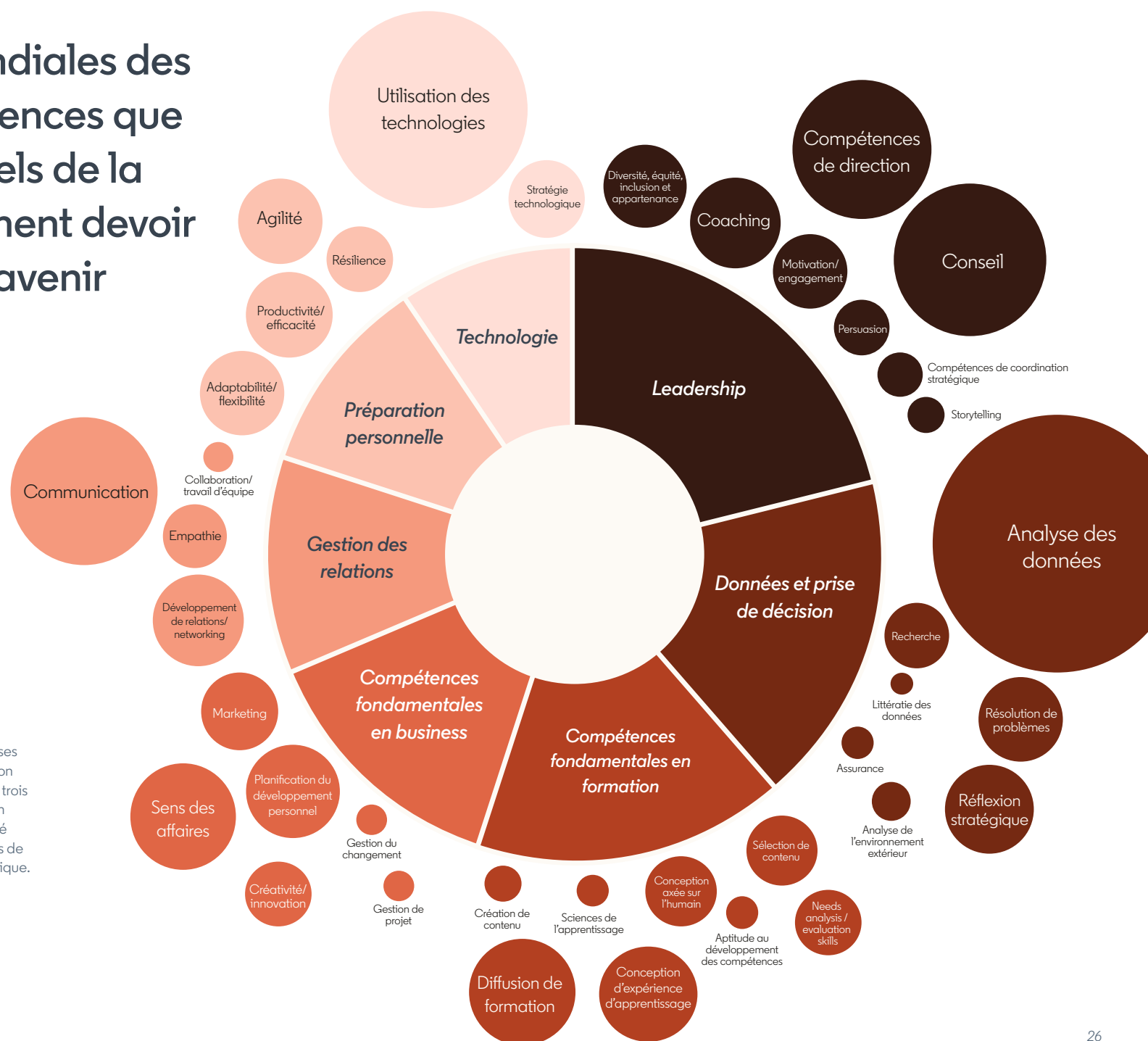
Pourcentage de croissance par rapport à l'année précédente



# Tendances mondiales des futures compétences que les professionnels de la formation estiment devoir développer à l'avenir

La dernière enquête de RedThread Research portait sur plus de 300 professionnels de la formation et a révélé 7 catégories et 39 compétences qui, selon eux, seront nécessaires aux experts de la formation à l'avenir.\* À mesure que les postes dans la formation deviennent plus stratégiques, il n'est pas surprenant que plusieurs catégories autres que la formation traditionnelle fassent leur apparition.

\* Ce modèle a été créé en codant les réponses de professionnels de la formation à la question ouverte suivante : selon vous, quelles sont les trois compétences dont les fonctions de formation auront besoin à l'avenir ? Les réponses ont été classées dans 39 catégories, puis en groupes de compétences comme indiqué dans le graphique.



# Compétences clés pour les professionnels de la formation des organisations hautement performantes

Il est intéressant de constater que les professionnels de la formation des organisations hautement performantes\* considèrent les compétences de leadership comme les plus importantes pour l'avenir (18%). On demande aux services de formation qu'ils prennent les devants dans le cadre de différentes initiatives clés à l'échelle de l'organisation, notamment pour le développement des compétences des effectifs et la mobilité interne. Il s'agit là d'un changement pour les professionnels de la formation qui se sont souvent défendus contre le stéréotype d'être de simples exécutants.

En outre, les services de formation dans ces organisations hautement performantes considèrent les compétences fondamentales en business comme aussi importantes que les compétences fondamentales en formation (16%). Ils sont en effet susceptibles de devoir appliquer leur expertise en développement des ressources humaines à certaines discussions plus stratégiques.

\* La performance de l'organisation est déterminée en utilisant un ensemble de quatre résultats commerciaux : l'organisation a atteint ou dépassé ses objectifs commerciaux au cours des trois dernières années ; l'organisation réagit rapidement aux changements du marché ; l'organisation innove plus rapidement que ses concurrents ; et l'organisation dispose d'une clientèle plus satisfaite que celle de ses concurrents. Les organisations hautement performantes sont celles du premier quart du classement.

Les professionnels de la formation dans les organisations hautement performantes se concentrent sur les compétences de leadership et les compétences fondamentales en business.

## Leadership



## Compétences fondamentales en formation



## Compétences fondamentales en business



## Données et prise de décision



## Gestion des relations



## Préparation personnelle



## Technologie



“La formation vit un peu une épiphanie. On attend des services de formation qu’ils dirigent des initiatives assez cruciales comme la mobilité et le développement des compétences. Nos données indiquent que les professionnels de la formation peuvent se sentir mal préparés et qu’ils recherchent activement des compétences en matière de leadership, de business et de données, autant si ce n’est plus que des compétences traditionnelles de formation.”



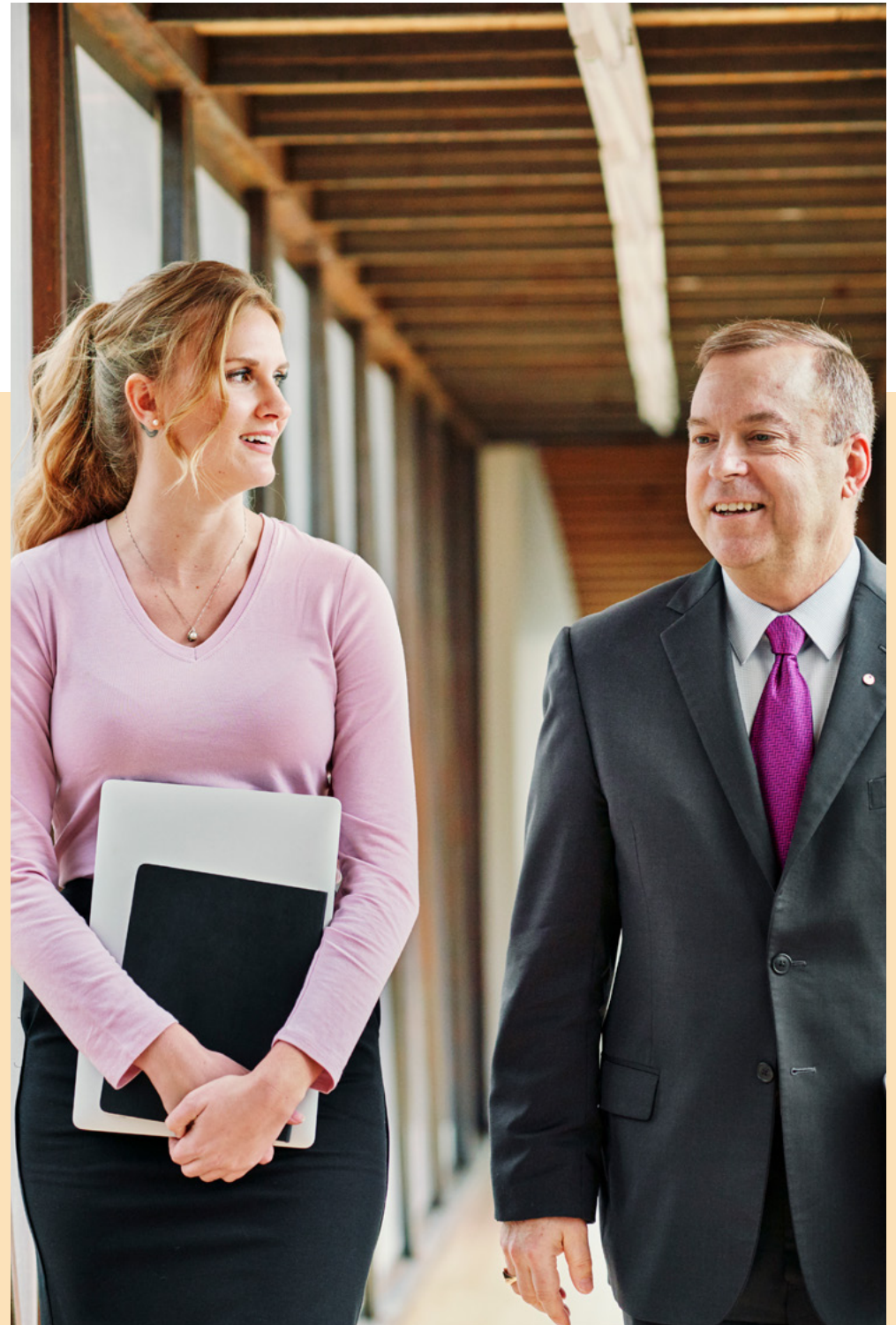
**Dani Johnson**

Cofondatrice et analyste principale, RedThread Research

Chapitre 3

# Développement de compétences synergiques

*Les dirigeants peuvent renforcer  
leur impact en associant les  
compétences à la mobilité  
interne et à la rétention.*



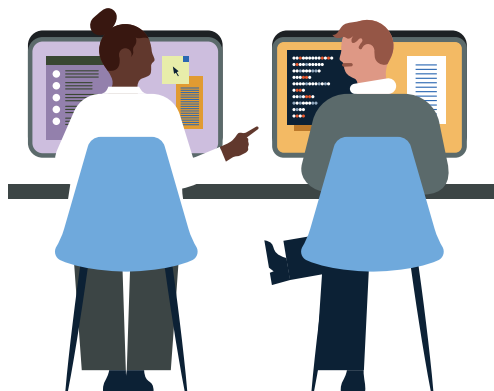
“Si vous voulez diriger  
le monde, vous  
devez apprendre.”



**David Perring**  
Directeur de la recherche  
Fosway Group

# Transformer la crise des compétences en opportunité

Parmi la multitude de priorités urgentes en 2022, le développement des compétences et la planification axée sur celles-ci se sont démarqués comme les domaines de progression au plus fort impact. S'il est naturel de s'inquiéter de statistiques comme celles-ci – **seuls 10% des cadres RH et commerciaux déclarent que leur organisation dispose d'une base de données des compétences avec des profils pour tous leurs employés** –, il y a de la lumière au bout du tunnel. Les organisations qui passent à la planification axée sur les compétences ont une occasion en or de catalyser la culture d'apprentissage et d'exploiter les tendances émergentes, en particulier la convergence de la formation, du recrutement, du développement de talents, et du tout récent essor de la mobilité interne.



10  
fois

À l'échelle mondiale, les employés qui ont le sentiment que leurs compétences ne sont pas valorisées à leur poste actuel sont 10 fois plus susceptibles de chercher un nouvel emploi <sup>12</sup>

\*par rapport à ceux qui considèrent que leurs compétences sont mises à contribution.

64%

des professionnels de la formation en France estiment qu'il est moins cher de former un employé déjà présent que d'en recruter un autre <sup>4</sup>

36%

des professionnels de la formation en France estiment que la mobilité interne est devenue une priorité plus importante dans leur organisation depuis la pandémie de COVID-19 <sup>4</sup>



# Vous vous lancez ? D'autres aussi.

De nombreux programmes de développement et de mise à jour des compétences démarrent fort, mais il faut souligner le mot “démarrer”. Seuls 18% des professionnels de la formation en France indiquent qu'ils ont des programmes actifs de développement et de mise à jour des compétences et seuls 4% qu'ils sont parvenus à l'étape de mesurer et d'évaluer les résultats.<sup>4</sup>

## Domaines où les responsables de la formation lancent des programmes de développement et de mise à jour des compétences

Conception/brainstorming

11%

Présentation/argumentaire auprès des principales parties prenantes

16%

Identification/constitution d'une équipe de travail

7%

Développement du programme  
(identification des déficits de compétences, définition des compétences)

40%

Activation (pilotage du programme avec une équipe)

18%

Mesure/évaluation après activation

4%

Développement non commencé

4%

34% en sont au début

# La mobilité interne aide les employés à évoluer... et à rester

Alors que le chaos économique peut rendre toute prédiction difficile, une tendance est claire : les entreprises adoptent la mobilité interne. Entretenir une culture de mobilité interne implique de donner aux employés l'accès à des opportunités de formation sur le terrain, telles que du mentorat, des missions, des stages d'observation ou encore de nouveaux emplois. Les avantages sont de plus en plus manifestes : rétention, engagement et agilité, sans oublier une réduction des coûts et du temps nécessaires au recrutement.



Près de  
2 fois

À l'échelle mondiale, les entreprises qui excellent dans la mobilité interne parviennent à garder leurs employés 5,4 ans en moyenne, soit près de 2 fois plus longtemps que les entreprises qui au contraire connaissent des difficultés de mobilité interne et où la fidélité moyenne s'élève à 2,9 ans.<sup>13</sup>



# Une idée de génie

## *Une conversation honnête pour encourager la mobilité interne*

“À l’heure actuelle, nous cherchons à moderniser notre proposition de valeur de l’employeur, en particulier en matière d’opportunité de carrière. Quelle que soit votre ancienneté dans notre agence, que ce soit deux ans ou trente, vous profiterez d’une carrière enrichissante qui vous apportera opportunités et évolution.

Et tout commence par des conversations ouvertes et intentionnelles sur votre situation actuelle, vos projets et la façon dont nous pouvons cocréer un parcours véritablement sur mesure pour vous. Il s’agira donc peut-être de vous assigner un projet de trois mois qui correspond de près à vos intérêts, ou de vous donner l’opportunité de travailler avec des clients de différents secteurs. Si nous ne pouvons pas toujours promettre un changement dès le lendemain, nous pouvons cocréer un parcours de carrière qui vous mène vers ce à quoi vous aspirez.”

**Amanda Kowal Kenyon**

Directrice de l’expérience employé, Ketchum

# Faire le lien entre compétences, mobilité et rétention

S'ils souhaitent lier directement leurs programmes de développement des compétences à l'impact sur leur entreprise, les professionnels de la formation doivent venir à bout des cloisonnements. Aujourd'hui, dans le contexte du Great reshuffle, le développement de carrière est le cas d'utilisation des compétences le plus percutant dans la plupart des organisations. Associer le renforcement des compétences au développement de carrière, à la mobilité interne et à la rétention peut déboucher sur des programmes plus robustes et durables tout en aidant les professionnels de la formation à clairement en démontrer l'impact sur l'entreprise. Concevoir des programmes synergiques de développement de carrière à long terme permettra de faire passer la formation d'une série de cours ponctuels à un impératif durable à fort impact pour votre entreprise.

Cependant, de nombreux professionnels de la formation n'ont pas encore fait ce lien. Si 60% des professionnels de la formation en France estiment que le développement et la mise à jour des compétences comptent parmi les grandes priorités cette année, la mobilité interne, le développement de carrière et la rétention des employés sont plutôt en queue du classement.<sup>4</sup>

## Priorités des programmes de formation en 2022:

1. Formation au leadership et au management
2. Développement ou mise à jour des compétences des employés
3. Formation au numérique/transformation numérique
4. Diversité, équité, inclusion
5. Soutien aux performances des employés
6. Mise en place d'outils et de statistiques de formation
7. Management en période de changement
8. Bien-être des employés
9. Rétention des employés
10. Soutien à la mobilité interne



# Les employés aussi sont avides de compétences

Les professionnels de la formation feraient bien de se rappeler le vieil adage suivant : “Si je ne m’y intéresse pas, je ne le retiendrai pas, et si je ne le retiens pas, je ne vais certainement pas l’appliquer.” La mobilité interne, le développement de carrière et la rétention sont des programmes essentiels qui donnent aux employés une raison cohérente et fiable de s’intéresser à de nouvelles compétences, de les retenir et de les appliquer.

**Les trois principales motivations poussant les employés du monde entier à se former sont toutes liées à leur carrière.<sup>4</sup>**

- #1** Si cela m’aidait à me tenir à jour des évolutions de mon domaine.
- #2** Si la formation était personnalisée spécifiquement en fonction de mes centres d’intérêt et de mes objectifs de carrière.
- #3** Si cela m’aidait à obtenir un autre poste en interne, à obtenir une promotion ou à me rapprocher de mes objectifs de carrière.

## Managers + Formation = impact

La première raison que les managers donnent à leurs subordonnés pour recommander les opportunités de formation est “l’évolution de leur carrière.”<sup>14</sup> Tout aussi révélateur : les employés sans service de formation sont bien plus susceptibles d’avoir plus de difficultés à changer de poste en interne que de trouver un nouvel emploi dans une autre entreprise.<sup>15</sup>

# La motivation pour la formation varie d'une génération à l'autre

## Qu'est-ce qui vous motiverait le plus à consacrer davantage de temps à la formation en 2022 ?

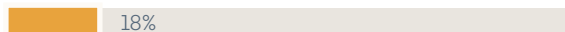
Les collaborateurs de moins de 35 ans sont surtout intéressés par l'évolution de leur carrière, tandis que les plus de 35 ans veulent rester à jour des évolutions dans leurs domaines. Les chiffres mondiaux indiquent que chaque catégorie d'âge valorise la personnalisation et la possibilité d'avoir plus de temps pour se former.<sup>4</sup> (Les employés ont sélectionné seulement une option.)

### Tous les apprenants

Me tenir à jour des évolutions de mon domaine.



Formation personnalisée selon mes intérêts et mes objectifs de carrière.



Obtenir un autre poste en interne, obtenir une promotion ou me rapprocher de mes objectifs de carrière.



### 35 à 49 ans

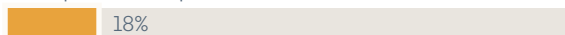
Me tenir à jour des évolutions de mon domaine.



Formation personnalisée selon mes intérêts et mes objectifs de carrière.



Avoir plus de temps.



### 18 à 34 ans

Obtenir un autre poste en interne, obtenir une promotion ou me rapprocher de mes objectifs de carrière.



Formation personnalisée selon mes intérêts et mes objectifs de carrière.



Avoir plus de temps.



### Plus de 50 ans

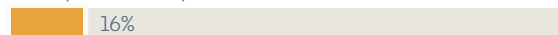
Me tenir à jour des évolutions de mon domaine.



Formation personnalisée selon mes intérêts et mes objectifs de carrière.



Avoir plus de temps.



Chapitre 4

# Formation et développement : les clés du succès

*Les professionnels de la formation s'épanouissent en investissant dans les relations, le capital politique, les ressources... et en eux-mêmes.*



“Notre principale opportunité consiste à quantifier l’impact de la formation et à nous assurer qu’il s’applique à toute l’entreprise afin que l’apprentissage puisse nous aider à aller de l’avant.”



**Sean Hudson**

Vice-président du numérique et directeur mondial de la formation et du développement  
Pfizer



# La transformation commence dès aujourd'hui

Pour réussir aujourd'hui, un service de formation doit sortir du cloisonnement vertical et plutôt s'étendre horizontalement à travers toute l'organisation. Cela nécessite de travailler en étroite collaboration avec les professionnels des RH, la direction et les responsables des différents services pour élaborer une stratégie de formation. Même si le parcours vers cet idéal peut s'avérer long, de nombreux responsables de la formation ont déjà fait le premier pas.

**Continuez votre lecture pour découvrir des données et des conseils qui propulseront la formation dans votre entreprise.**

# Faites-vous aider de vos amis

De nombreux professionnels de la formation en France indiquent qu'ils ont gagné en transversalité cette année<sup>4</sup>, mais il y a encore une marge de manœuvre au regard des partenaires des RH avec lesquels ils collaborent. Le recrutement est un vaste champ d'opportunités pour l'année à venir. En effet, le recrutement axé sur les compétences gagne en importance et l'analytique RH pourrait devenir un puissant partenaire pour mettre en lumière l'impact des programmes de développement des compétences sur l'entreprise.

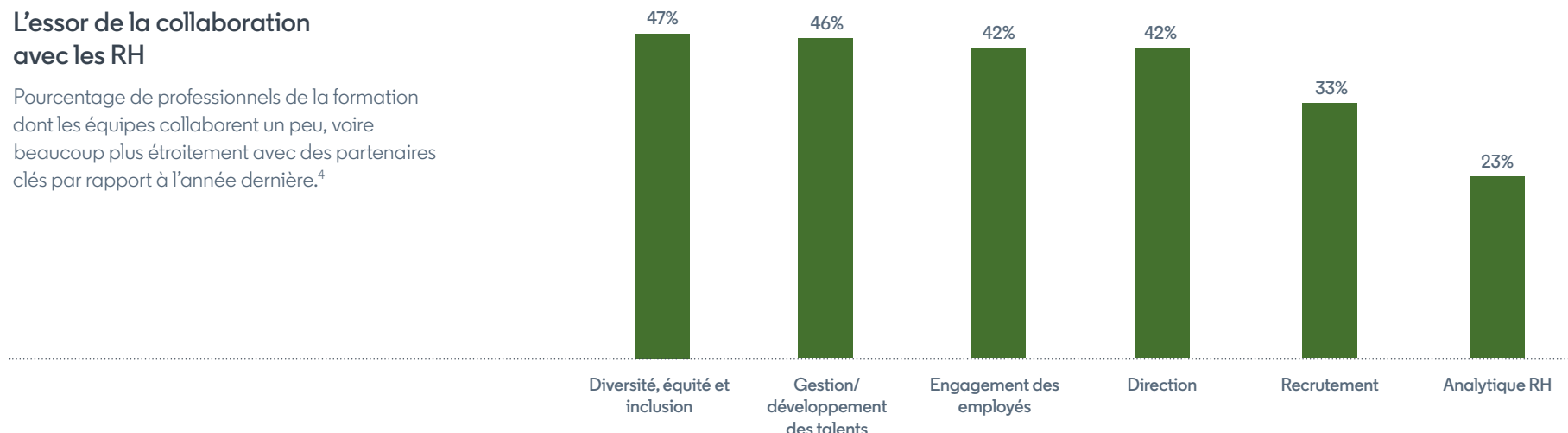
“En ce moment unique où les organisations ont l'occasion de repenser leur approche de nombreux aspects des RH, la collaboration entre la formation et l'analytique RH débouche sur des expériences de formation plus efficaces, plus percutantes et plus factuelles.”



**Nigel Dias**  
Directeur général, 3n Strategy

## L'essor de la collaboration avec les RH

Pourcentage de professionnels de la formation dont les équipes collaborent un peu, voire beaucoup plus étroitement avec des partenaires clés par rapport à l'année dernière.<sup>4</sup>



# Conseils pour la collaboration par Serena Huang, responsable de l'analytique RH chez Paypal

“Trop souvent, je vois des équipes d'analytique RH être impliquées trop tard. Nous manquons l'opportunité d'aider à concevoir le bon type d'expérience dès le début.”



**Serena Huang, PhD**  
Responsable de l'analytique RH, Paypal

## #1

### Commencez tôt.

Ne sous-estimez pas la quantité de travail que vous devez fournir dès le départ pour mettre en place des indicateurs pour vos programmes de formation.

## #2

### Faites des tests.

Concevoir des indicateurs pour vos programmes se rapproche d'essais cliniques. Utilisez par exemple deux formats de cours différents (p. ex. en ligne et en présentiel), puis testez la mémorisation des connaissances après une période donnée.

## #3

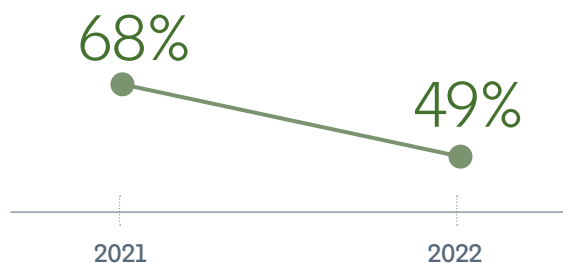
### Utilisez des encouragements.

Envisagez de travailler avec des psychologues du travail pour concevoir des encouragements (des rappels motivants) qui favorisent l'apprentissage. Élaborez des tests pour déterminer les encouragements les plus efficaces.

# Rester proche des dirigeants

Par rapport à l'ère prépandémie, bien moins de professionnels de la formation en France indiquent qu'ils retiennent désormais l'attention des dirigeants.<sup>4</sup> Lier les programmes de formation à l'impact sur l'entreprise en fonction des grandes priorités de l'organisation – notamment la mobilité interne – sera crucial pour continuer à capter cette attention.

**Pourcentage des professionnels de la formation estimant que la formation retient l'attention des dirigeants<sup>4</sup>**



Si 56% des professionnels de la formation en France estiment que leur PDG défend la formation, 44% des PDG peuvent donc encore devenir de meilleurs ambassadeurs.<sup>4</sup>



# Tactiques utiles pour plus d'influence auprès des dirigeants

#1

## Connaissez votre audience

Orientez la formation en fonction de la stratégie générale de l'entreprise, mais apprenez-en également plus sur les priorités personnelles du PDG et les projets qui le passionnent pour ensuite démontrer la contribution que la formation peut apporter.

#2

## Parlez la même langue

Par définition, les dirigeants ont peu de temps. Ils ne mesurent pas nécessairement la valeur des idées par la quantité de détails que vous fournissez, mais par la rapidité avec laquelle ils peuvent comprendre ces idées. Gardez vos présentations brèves et générales en mettant en exergue les priorités, la performance et les profits.

#3

## N'oubliez pas le directeur financier

Exploitez toute opportunité de montrer la contribution de la formation sur les résultats financiers.

#4

## Faites des dirigeants des partenaires fonctionnels

Chaque déficit de compétences que vous contribuez à combler est une occasion de rallier un nouvel allié senior à votre cause. Compilez les success stories et donnez un rôle clé aux responsables de services lorsque vous en faites la promotion dans l'entreprise.

#5

## Soyez la priorité visible des dirigeants

La formation peut être l'aspect le plus visible de la stratégie de l'entreprise, ce qui encourage les PDG à avancer en première ligne. Prenez le temps d'impliquer votre PDG dans les initiatives de formation phares.

# Ne pas lésiner sur le budget

Comme mentionné précédemment, le pourcentage de professionnels de la formation en France qui s'attendent à avoir plus de budget a augmenté. Encore plus impressionnant : seuls 10% estiment que leur budget va diminuer.<sup>4</sup> C'est une excellente nouvelle étant donné la quantité de travail attendue de la formation. Les responsables de la formation doivent maintenant dépenser ce budget judicieusement. Ils devraient envisager d'externaliser davantage les tâches manuelles et administratives pour pouvoir mieux se concentrer sur les domaines qui renforcent l'impact sur l'entreprise.



“Les meilleurs responsables de la formation sont des organisateurs méticuleux qui établissent leur budget à partir de différentes sources. Ils restent à jour sur ce qui se passe au sein des différentes équipes dans les différentes régions, et identifient les opportunités où la formation peut accompagner des initiatives locales plus larges. Ils analysent la contribution que leurs initiatives apportent aux priorités de l'entreprise et assurent des financements permanents en mesurant à quel point la formation participe à la réalisation de ces objectifs.”

Adapté du Handbook of L&D Pioneers de LinkedIn Learning

# Mobiliser les managers

L'année dernière, le rapport indiquait que les managers étaient "l'arme secrète du développement des compétences." Cette année, les managers n'ont fait que gagner en importance, en particulier pour les entreprises dont les employés sont en télétravail ou en mode hybride et ont donc moins d'occasions fortuites de se rencontrer pour renforcer leur réseau et leur expérience de la culture d'entreprise.

"Aujourd'hui plus que jamais, j'assimile mon manager à mon expérience dans une organisation", témoigne **Danny Guillory**, vice-président et directeur de la diversité chez **Dropbox**, qui a lancé des sommets trimestriels pour accompagner les managers. Bien que les données montrent de nombreux professionnels de la formation se mettre à mobiliser le potentiel des managers, la prudence reste de mise : le taux de burn-out chez les managers a récemment augmenté par rapport aux contributeurs individuels, veillez donc à ne pas trop vous reposer sur ces héros tant sollicités.

## La formation puise dans le potentiel des managers

Comment aidez-vous votre organisation à devenir plus flexible et résiliente ? <sup>4</sup>

En fournissant des programmes de formation aux managers sur le management en période de changement/la gestion du changement

33%

En vous concentrant sur le renforcement des compétences de coaching des managers

26%

En augmentant le nombre de formations et le soutien aux managers

20%

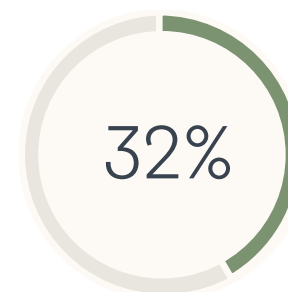




# Écouter les apprenants

Leçon durable de ces temps de transformation : le meilleur moyen de comprendre les désirs et besoins des employés est de demander aux employés eux-mêmes. Au cours de l'année écoulée, plus d'entreprises ont été activement à l'écoute de l'opinion des employés en organisant des enquêtes plus fréquentes. Les professionnels de la formation se sont également davantage tournés vers les enquêtes d'engagement des employés pour jauger l'impact de leurs programmes.

En parallèle, l'enquête du rapport Développement des compétences en entreprise de cette année a révélé une vérité dérangeante : à l'échelle mondiale, seuls 20% des apprenants estiment que "les dirigeants de leur organisation valorisent davantage la formation aujourd'hui que par le passé." <sup>4</sup> Il est désormais temps de s'assurer que l'apprentissage est placé au cœur des conversations en entreprise.



des professionnels de la formation en France utilisent les résultats des enquêtes d'engagement des employés pour évaluer l'impact des programmes de développement des compétences<sup>4</sup>

# Ne jamais arrêter d'apprendre soi-même

N'oubliez pas d'investir en vous-même. Les professionnels de la formation prônent le pouvoir de l'apprentissage au quotidien, pourtant beaucoup d'entre eux oublient de consacrer du temps à leur propre développement. Jamais il n'a été plus important pour les professionnels de la formation d'investir dans le développement de leurs propres compétences.

Pour vous aider à vous lancer, voici les cinq principaux cours LinkedIn Learning que les professionnels de la formation en France ont suivis cette année.<sup>16</sup>



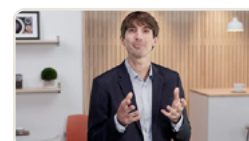
## [Lâcher prise](#)

par Rudi Bruchez



## [LinkedIn pour les entreprises](#)

par Grégory Mancel



## [Développer son intelligence émotionnelle](#)

par Jean-Marc Pairraud



## [Concevoir des cours en ligne](#)

par Danielle Vallée



## [Penser comme un leader](#)

par Laurent Storch

# Autres cours recommandés

Nous avons aussi compilé notre propre liste de cours que nous recommandons aux responsables de la formation cette année. Ces sélections de cours s'appuient sur les données issues de LinkedIn et de RedThread Research. Ils se concentrent sur les compétences dont les responsables de la formation auront besoin selon nous pour assurer leur succès face à l'évolution de leur secteur.

## Compétences en leadership



### [Développer son leadership de manager](#)

par Ingrid Pieronne

## Préparation personnelle



### [Apprendre à être accessible](#)

par Laurent Storch

## Compétences fondamentales en business



### [Développer son intelligence émotionnelle](#)

par Jean-Marc Pairraud

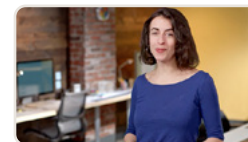
## Données et prise de décision



### [L'agilité stratégique](#)

par Gary Bolles

## Gestion des relations



### [Communiquer au sein d'une équipe](#)

par Charlotte Naymark



# Plus de conseils, de tactiques et d'inspiration de grands noms du monde entier

**Les contributions suivantes sont  
toutes des citations.**

**Veillez à être un partenaire proactif.**

“N’attendez pas que l’entreprise ou le client vous disent ce dont ils ont besoin. Identifiez proactivement ce qui se passe en externe et la façon dont cela se répercute sur votre entreprise et ses effectifs. La formation devrait se concentrer sur l’anticipation des compétences de demain, la recommandation des technologies d’apprentissage et le partage des valeurs de la formation avec les dirigeants.”

**Nikhil Shahane**

Vice-président du développement et de l’engagement des talents  
TechnipFMC

**Souvenez-vous que l’expérience utilisateur règne en maîtresse.**

“Dans nos lieux de travail surnumérisés hybrides ou à distance, la formation qui n’est pas intuitive et passionnante ne captivera pas l’attention des apprenants.”

**Andrew Saidy**

Vice-président mondial du recrutement  
Ubisoft International

**Faites de la formation une expérience partagée.**

“Favorisez le développement continu et encouragez les collaborateurs à partager régulièrement ce qu’ils apprennent. Mettez en place des “cercles de formation” où les employés peuvent s’ouvrir à de nouvelles perspectives et être le moteur d’innovations inattendues.”

**Jodi Atkinson**

Directrice mondiale de la formation  
Deltek

# Appuyez-vous sur l'analytique RH.

Les équipes de formation ont toujours été de grandes consommatrices de données, utilisant les données des RH pour répondre à des questions opérationnelles autour de la participation et de la diffusion. Cependant, au cours des douze derniers mois, de nombreux services de formation ont adopté une approche plus mature en demandant à leur service d'analytique RH d'explorer les données en profondeur pour répondre à des questions telles que “Notre formation a-t-elle le même impact sur tout le monde ?”, “Notre formation développe-t-elle des compétences critiques pour l'avenir ?” ou encore “La formation contribue-t-elle à la rétention des employés ?”.



**Nigel Dias**  
Directeur général  
3n Strategy

## Liez la formation aux résultats de l'entreprise.

“Veillez à ce que votre formation soit toujours en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Plutôt que de regarder le nombre d'heures de formation et les taux d'achèvement des cours, concentrez-vous sur l'identification des compétences qui font défaut à votre organisation. En faisant clairement ce lien, la formation peut créer un programme de développement des compétences en phase avec la stratégie de votre entreprise.”

**Lori Niles-Hofmann**

Stratège senior de la transformation des technologies d'apprentissage  
NilesNolen

## Exploitez le potentiel des données et de la technologie.

“Une grande partie de la transformation passe par la technologie. Nous exploitons les analyses prédictives et avancées ainsi que les outils numériques non seulement pour mieux quantifier la formation et en faire une expérience plus engageante, mais aussi pour que l'apprentissage soit un véritable vecteur de transformation.”

**Sean Hudson**

Vice-président du numérique et directeur mondial de la formation et du développement  
Pfizer

## Envisagez les mentorats numériques pour renforcer les relations d'apprentissage.

“Vous souvenez-vous de l'époque où le mentorat était synonyme d'un coup de téléphone ou d'une brève rencontre dans un café ? Pour recréer ces expériences dans notre fonctionnement hybride, nous nous reposons sur un programme de mentorat numérique. Notre plateforme est axée sur les mentorés, autrement dit : ceux-ci choisissent leur mentor à partir de recommandations faites par l'algorithme. Beaucoup ont opté pour des mentors dans un service totalement différent ou dans une tout autre région géographique. Nous sommes ravis de voir que les employés veulent nouer des relations à travers le monde et en tirer parti.”

**Jeff Hahn**

Directeur mondial du développement des talents  
LexisNexis Risk Solutions

# Passez de la conception au parcours de formation.

“Les professionnels de la formation peuvent apprendre beaucoup de leurs collègues du marketing. Tout commence avec une approche systématique du problème de l’entreprise que vous tentez de résoudre. Ensuite, établissez les personas de vos parties prenantes ainsi que leurs objectifs. Déterminez les chiffres et les KPI avant votre intervention pour être en mesure de surveiller, de collecter et d’analyser les données. Lorsque vous disposez du nécessaire pour structurer le parcours de formation, pensez stratégiquement à la fréquence de communication avec vos parties prenantes, au moyen de les inciter à cliquer sur le module de formation et à le visionner pour finalement vous fournir des commentaires précieux qui vous aideront à alimenter et à répéter votre stratégie de formation.”



**David Perring**  
Directeur de la recherche  
Fosway Group

## Référez-vous au sport pour des analogies performantes.

“Donnez à réfléchir à vos partenaires commerciaux en leur citant la phrase suivante : “Montrez-moi une équipe sportive qui n’est pas engagée dans la formation et le développement, et je vous montrerai une équipe perdante.”

**Torrance L. Ford**

Vice-président de la gestion des talents  
Shaw Industries, Inc.

## Les programmes de développement des compétences doivent fonctionner tant pour les employeurs que pour les employés.

“Une stratégie efficace de développement et de mise à jour des compétences doit être axée sur l’employé, contextualisée et personnalisée. Elle doit reposer sur l’équilibre entre les objectifs professionnels des apprenants et les besoins des employeurs.”

**Stella Lee, PhD**

Directrice  
Paradox Learning

## Saisissez l’occasion de tout relier.

“La formation est prêt à évoluer pour devenir le lien entre effectifs, ressources et expériences garant de la progression et de la réussite continues des employés. De l’intégration au développement de carrière au départ de l’entreprise, la formation fusionnera les besoins de l’entreprise et ceux des employés tout en dotant les employés de moyens judicieux pour se mettre au défi chaque jour de leur carrière.”

**Alyson DeMaso**

Fondatrice et PDG  
Raising Beauty

Conclusion

# La prochaine étape

*Les responsables de la formation véritablement stratégiques ont pris une chaise et se sont finalement assis à la table des exécutifs pour y rester un moment.*

Ils ont transformé leur organisation, passant d'un service vertical cloisonné à un service s'étendant horizontalement à travers les RH. Leur équipe travaille main dans la main avec les ressources humaines et les collègues de l'entreprise, plaçant la formation et le développement des talents axé sur les compétences à côté des objectifs communs des collaborateurs.

Ils donnent aux employés les clés pour s'approprier le développement de leur propre carrière tout en s'assurant que tous ont accès aux outils et aux motivations nécessaires pour adopter l'apprentissage continu tout au long de la vie.

Ils savent également que, peu importe où ils en sont dans la démarche, le progrès commence aujourd'hui.

# Remerciements

Nous remercions sincèrement les personnes du monde entier qui nous ont permis de créer ce rapport grâce à leurs contributions, notamment :

[Jodi Atkinson de Deltek](#)

[Rabah Bu Hamdan des National Aviation Services](#)

[Alyson DeMaso de Raising Beauty](#)

[Nigel Dias de 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford de Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory de Dropbox](#)

[Jeff Hahn de LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang de Paypal](#)

[Sean Hudson de Pfizer](#)

[Stella Lee, PhD, de Paradox Learning](#)

[Crystal Lim-Lange de Forest Wolf](#)

[Amanda Kowal Kenyon de Ketchum](#)

[Lori Niles-Hofmann de NilesNolen](#)

[David Perring de Fosway Group](#)

[Dani Johnson de RedThread Research](#)

[Andrew Saidy d'Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane de TechnipFMC](#)

[Stacia Sherman Garr de RedThread Research](#)

[Johanna Bolin Tingvall de Spotify](#)

## Les voix de LinkedIn

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

## Recherches et informations

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

## Design

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

## Équipe éditoriale et leadership d'opinion

[Laurie Moot, directrice éditoriale](#)

[Anne McSilver, rapport PDF](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

# Méthodologie détaillée

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. Enquête d'analyse de pertes et profits (WLR) : en utilisant un panel interne de LinkedIn, nous avons interrogé 1 444 professionnels de la formation et 610 apprenants en novembre 2021 en anglais, français, allemand et portugais. Cette enquête a été menée dans les pays suivants : États-Unis, Canada, Brésil, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France, Allemagne, Suisse, Autriche, Norvège, Finlande, Suède, Islande, Danemark, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde, Cambodge, Indonésie, Singapour, Philippines, Malaisie, Myanmar, Thaïlande et Hong Kong.
5. Pour comparer le taux de promotion entre les spécialistes de la formation et du développement et l'ensemble plus vaste de tous les professionnels des RH, nous avons comparé la proportion de promotions sur l'ensemble des transitions professionnelles à partir de ces postes entre décembre 2020 et novembre 2021.
6. La demande de postes est mesurée selon le nombre d'offres d'emploi pour le poste en question sur LinkedIn.
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. Pour comparer les durées d'apprentissage, nous avons comparé le temps moyen passé par les spécialistes de formation actifs à visionner des cours LinkedIn Learning au temps moyen pour tous les professionnels des RH et tous les apprenants actifs entre décembre 2020 et novembre 2021.
11. Les principales compétences ajoutées aux profils LinkedIn des professionnels de la formation sont celles pour lesquelles nous avons observé la plus forte croissance par rapport à l'année précédente (2021 par rapport à 2020) et qui ont été ajoutées par au moins 7 000 professionnels en 2021.
12. Ces informations découlent des données autodéclarées collectées auprès d'un panel LinkedIn de 2 036 membres en septembre 2021.
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. Ces données autodéclarées ont été collectées auprès d'un panel interne de 2 869 utilisateurs LinkedIn en novembre 2021. Au sein de ce panel, 1 849 utilisateurs employés ont fourni des données en réponse aux questions.
15. Ces données autodéclarées ont été collectées auprès d'un panel interne de 2 626 utilisateurs LinkedIn en décembre 2021.
16. Les cours les plus populaires auprès des spécialistes de la formation ont été déterminés sur la base des données mondiales de la plateforme LinkedIn Learning entre décembre 2020 et novembre 2021. Les cours les plus populaires sont déterminés en fonction du nombre d'apprenants uniques.

# Vous voulez découvrir comment LinkedIn Learning peut aider votre équipe à prendre une longueur d'avance ?

Contactez-nous pour planifier une **démo gratuite** et discuter de la façon dont LinkedIn Learning peut aider vos employés à développer des compétences clés, à atteindre leurs objectifs et à faire la différence.

Contactez-nous



