

Rapport mondial :
Développement
des compétences
en entreprise 2024



Introduction

La formation et le développement participent au futur de l'IA

L'ère de l'IA est arrivée, et les responsables de la formation et du développement des talents ont une nouvelle mission : aider les personnes et les organisations à saisir les opportunités de manière rapide et impactante.

Alors que l'intelligence artificielle redéfinit la façon dont les personnes apprennent, travaillent et planifient leur carrière, la formation et le développement se trouvent au centre de l'agilité organisationnelle, apportant innovation stratégique et compétences essentielles.

Ce rapport combine des résultats d'enquête, des données comportementales sur LinkedIn et l'expertise de professionnels de la formation et du développement en France et à travers le monde pour vous aider à enrichir votre stratégie sur l'avenir.

Lisez la suite pour obtenir des données, des conseils et des idées audacieuses.



Contenu

Chapitre 1	Les nouvelles tendances en matière de formation et de développement	4
Chapitre 2	L'agilité des compétences	12
Chapitre 3	Formation et développement : les clés du succès	24
Bonus	Cours LinkedIn Learning recommandés pour 2024	34
Conclusion	Le futur se bâtit ensemble	35
	Méthodologie	36
	Remerciements	38



Chapitre 1

Les nouvelles tendances en matière de formation et de développement

L'impact du développement de carrière sur les résultats de l'organisation.



Les 5 principaux domaines d'action en matière de formation et de développement pour 2024

Dans un monde sensibilisé à l'impact de l'IA, le développement des compétences n'est plus seulement un avantage pour les employés, c'est une priorité pour la réussite des organisations. Il n'est donc pas surprenant que l'alignement de l'apprentissage sur les objectifs de l'organisation soit, pour la deuxième année consécutive, le principal domaine d'intérêt des responsables de la formation et du développement.

Dans le même temps, une nouvelle priorité exige une attention particulière. En une année seulement, **aider les employés à avancer dans leur carrière** est passé de la 9^e à la 4^e place sur la liste des priorités en matière de formation et de développement.

L'étude de cette année examinera de manière plus approfondie la façon dont le développement de carrière stimule l'impact sur les résultats.

1. Adapter la formation aux objectifs de l'entreprise
2. Développer les compétences
3. Créer une culture de l'apprentissage
4. Aider les employés à développer leur carrière
5. Améliorer la rétention des collaborateurs

... en hausse par rapport à la 9^e place au classement de l'année dernière

4 personnes sur 5

souhaitent en savoir plus sur l'utilisation de l'IA dans leur profession.

4 fois plus

Les apprenants qui se fixent des objectifs de carrière s'impliquent 4 fois plus dans l'apprentissage que ceux qui ne se fixent pas d'objectifs*.

90%

des organisations se préoccupent de la rétention des talents **et l'offre d'opportunités d'apprentissage s'impose chez elles comme la solution n° 1.**

Les compétences en IA et le développement de carrière contribuent au succès

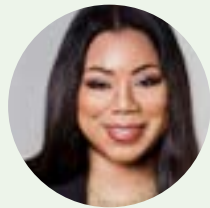
À l'avenir, les organisations réussiront en considérant la croissance comme un cycle vertueux. L'évolution des employés, grâce à l'apprentissage et au développement de carrière, stimule la croissance de l'entreprise. De même, la croissance de l'organisation, grâce à l'innovation stratégique, incite les collaborateurs à rester et à se développer davantage.

Trois données révélatrices :

- Les collaborateurs désirent acquérir des compétences en IA.
- Ils sont motivés par la progression de leur carrière.
- Les organisations doivent adopter les compétences en IA et le développement de carrière pour dynamiser et retenir les talents.

Perspectives mondiales en matière d'IA

“En tant que spécialiste de l’acquisition de talents, votre impact peut définir le succès de demain. Vous contenterez-vous de vous adapter ou **propulserez-vous votre organisation vers l’avenir ?**”



Dr. Terri Horton

Work Futurist & Global Advisor
chez FuturePath, LLC

“À l’ère de l’IA, les leaders expérimentés doivent s’emparer de la question pour **aligner la stratégie des talents et la stratégie de l’entreprise**. Ce n’est pas un sujet qu’on se contente de laisser aux RH.”



Jennifer Shappley

VP, Talent chez LinkedIn

“Les grands événements historiques sont le fruit de grands changements. J’ai hâte de voir comment l’IA nous poussera à être plus **stratégiques, plus créatifs et plus innovants**”.



Naphtali Bryant

Chief People & Culture Officer chez Lucas
Museum of Narrative Art

“Si une entreprise investit dans l’apprentissage aujourd’hui, elle aura des **employés plus engagés et plus performants**, prêts à relever les défis de demain”.



Sara Dionne

VP, Learning & Development (CLO)
chez Comcast

“L’IA va constituer un **changement de paradigme** pour le monde du travail en démocratisant et en individualisant l’apprentissage et en réaffirmant que l’épanouissement des salariés est l’objectif ultime.”



Guillaume Delacour

Global Head of People Development chez ABB

“L’IA va modifier les compétences nécessaires pour occuper les emplois de demain. Il nous appartient de créer un environnement de curiosité et **d’inciter les employés à travailler avec agilité et dans un état d’esprit de croissance.**”



Ekpedeme “Pamay” Bassey

Chief Learning and Diversity Officer
chez Kraft Heinz

“L’IA va rendre l’apprentissage plus **intelligent, personnalisé et flexible.**”



Li Juan Cheng

Human Resources Director chez Chint New Energy

“L’avenir appartient à ceux qui **acceptent le changement.** Nous devons guider les employés pour qu’ils apprennent en permanence, en particulier en ce qui concerne les compétences en matière d’IA, en réduisant leur manque d’aisance pour favoriser l’innovation.”



Sophie Wade

Fondatrice, Workforce Innovation Specialist chez Flexcel Network

“Alors que l’IA façonne l’apprentissage au travail, il est essentiel de trouver un équilibre entre l’efficacité de la technologie et l’authenticité des **compétences humaines indispensables.**”



Donna Alexander

Talent Centre of Excellence (TCoE) Leader
for Global Internal Talent Acquisition chez Randstad

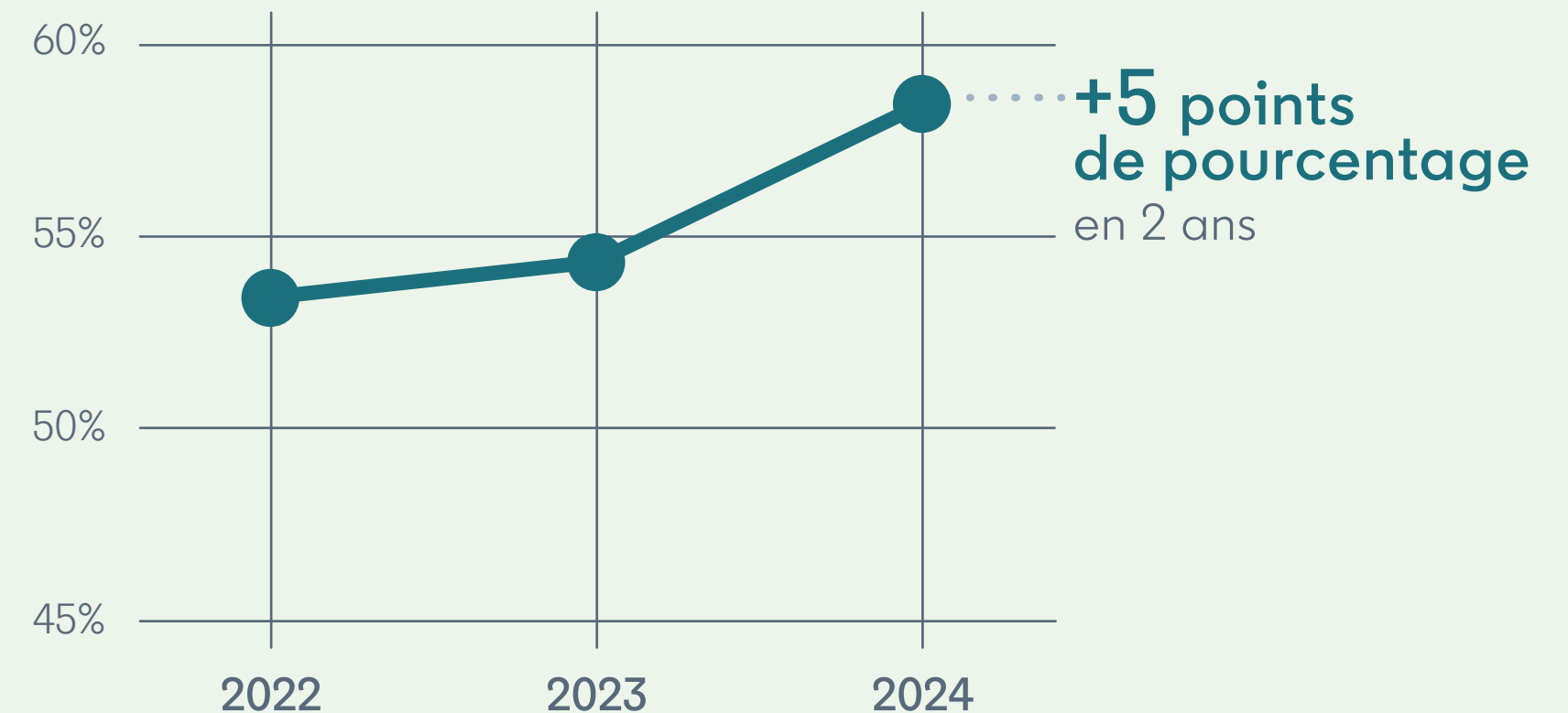
Une voix au comité de direction.

La formation et le développement sont confrontés à plusieurs défis, dont l'un consiste à faire plus avec moins. Le nombre de professionnels de la formation et du développement qui s'attendent à disposer de plus de ressources est en baisse de 10% par rapport à 2022 (38% disent qu'ils s'attendent à un budget plus important cette année contre 48% il y a deux ans).

En revanche, les portes de la direction sont de plus en plus ouvertes à la collaborations. La formation est essentielle à l'ère de l'IA, et le service formation et développement est bien positionné pour mener des discussions majeures concernant son impact sur l'organisation.

Les équipes de formation et développement sont de plus en plus sollicitées.

Pourcentage des professionnels de la formation estimant que la formation et le développement sont pris en compte à la table des dirigeants



L'intérêt de l'apprentissage pour les organisations est évident.

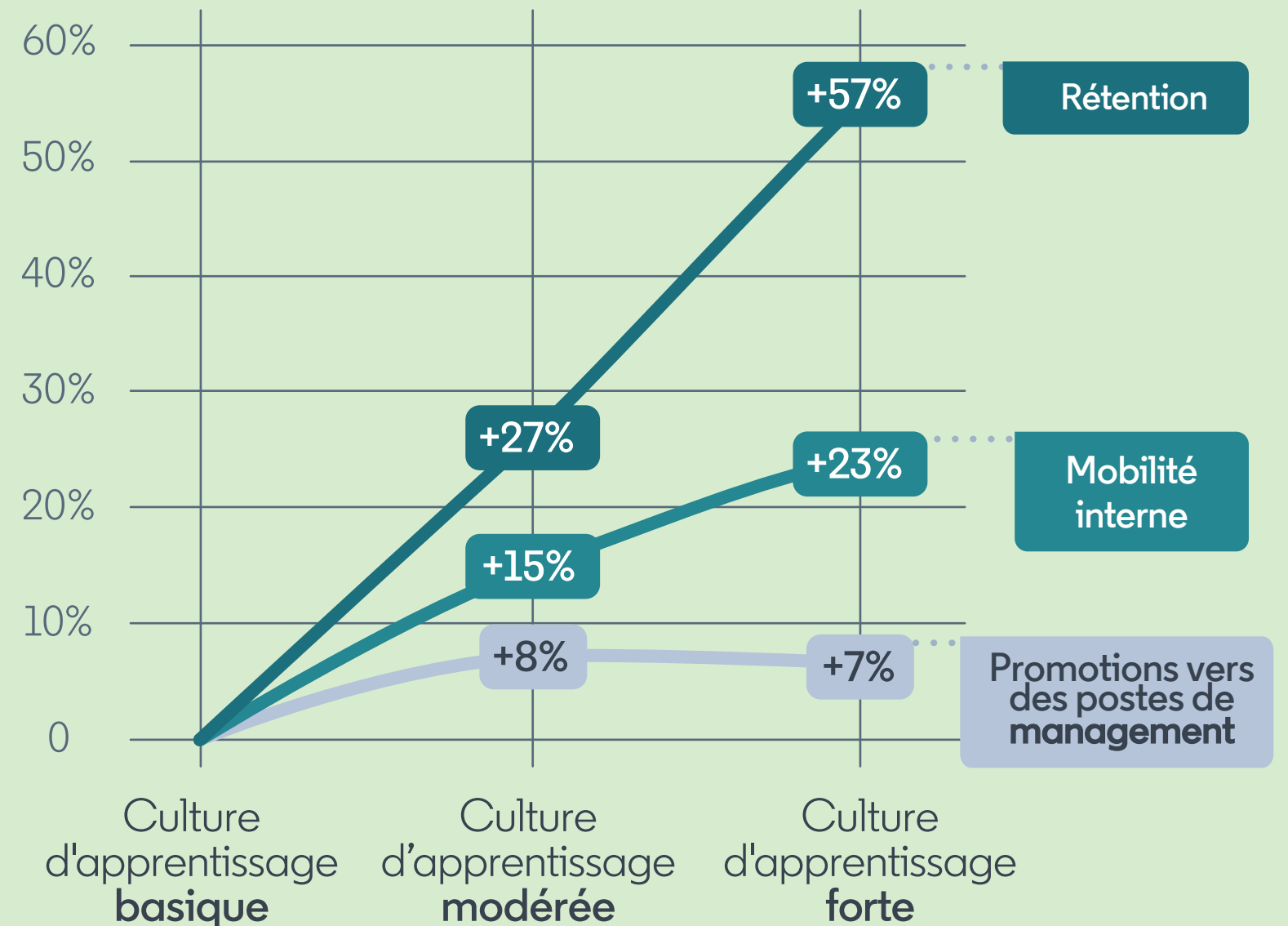
Lorsqu'il s'agit de rencontrer des dirigeants, les professionnels de la formation et du développement disposent d'arguments solides basés sur des données. Une nouvelle recherche de LinkedIn met en évidence comment la formation influence positivement les résultats de l'entreprise. Cette analyse se base sur les données de la plateforme LinkedIn pour noter les organisations sur un **indice de culture d'apprentissage**, en se concentrant sur :

- la taille de l'équipe formation et développement
- le taux de développement des compétences des collaborateurs
- le volume de posts liés à la formation sur la plateforme LinkedIn

L'analyse évalue ensuite les performances des entreprises par rapport à des données essentielles sur les talents. Les résultats sont édifiants. Les entreprises dotées d'une solide culture d'apprentissage enregistrent des taux de rétention plus élevés, une plus grande mobilité interne et un meilleur pipeline des futurs managers, par rapport à celles dont le niveau d'engagement est plus faible.

Les résultats de l'organisation et la culture d'apprentissage

L'analyse évalue les organisations sur la base d'un indice de culture d'apprentissage, puis évalue le taux de rétention, la mobilité interne et les promotions vers des postes de management.



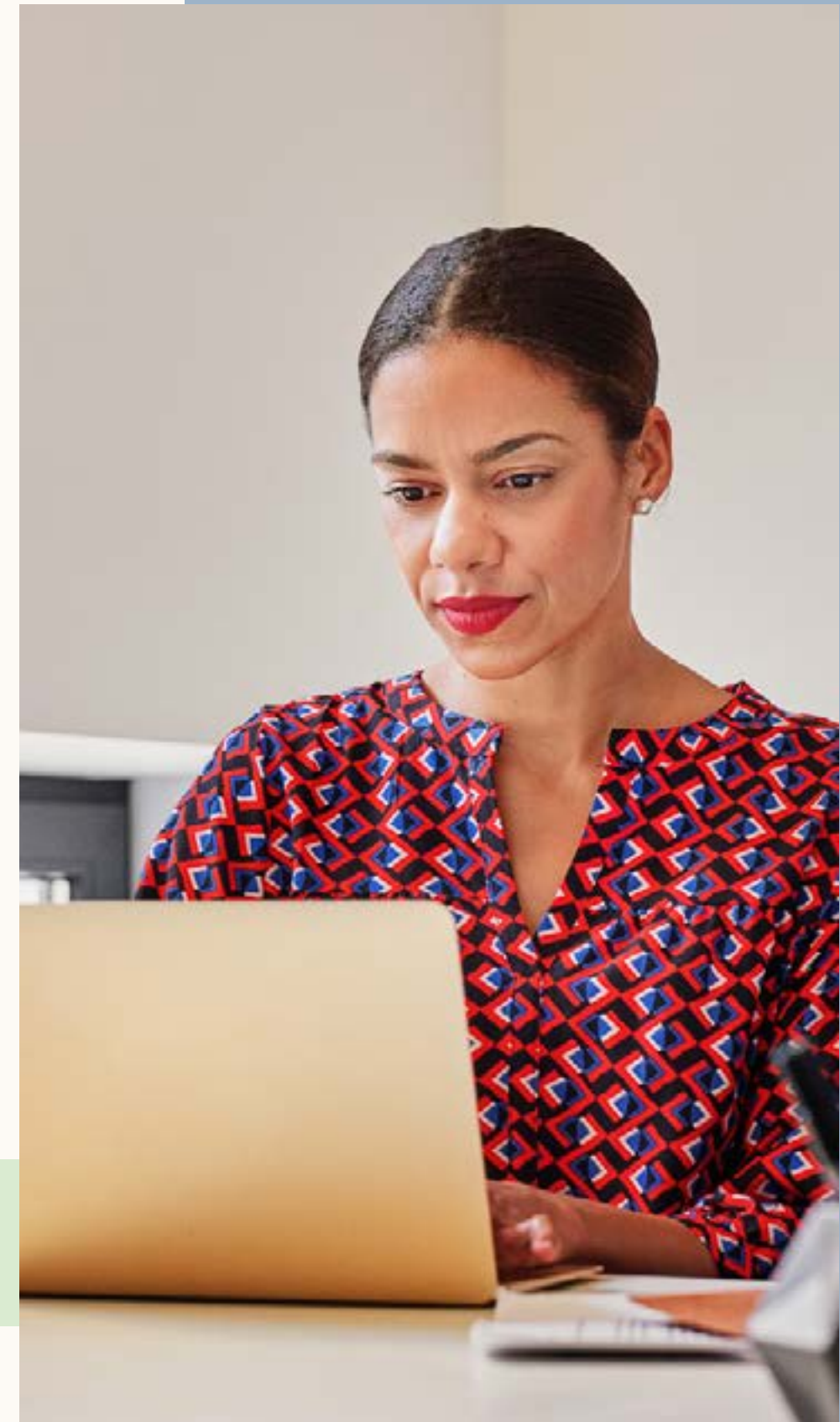
L'apprentissage amplifie le sentiment d'appartenance et le sens de la mission.

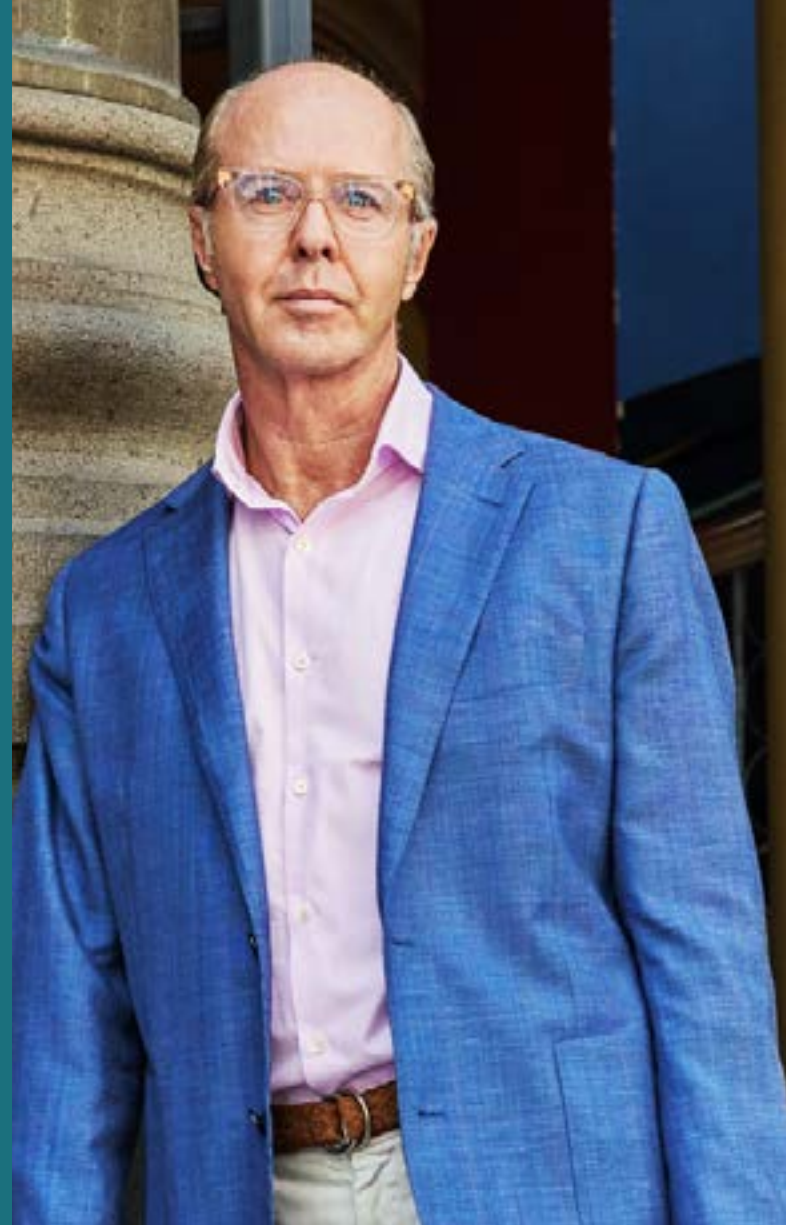
Autre point de discussion : la formation est l'ingrédient secret de la convivialité et du sentiment d'appartenance. Alors que les organisations s'efforcent de trouver la meilleure façon d'impliquer des équipes à distance et diverses, l'apprentissage est utile à deux égards : il renforce le sentiment d'appartenance et donne davantage de sens au travail.

En bref, les organisations qui investissent dans l'apprentissage verront leurs collaborateurs s'impliquer davantage dans la réussite de leur organisation.

7 personnes sur 10 déclarent que la formation améliore leur sentiment d'appartenance à leur entreprise

8 personnes sur 10 déclarent que la formation donne un sens à leur travail





Chapitre 2

L'agilité en matière de compétences

Pour prospérer à l'ère de l'IA, les organisations doivent donner à chacun les moyens de se développer.

Le succès de demain exige une *agilité des compétences*, c'est-à-dire l'utilisation des compétences adéquates au bon moment pour chaque mission.

Pour accueillir l'agilité des compétences au sein de leurs organisations, les professionnels de la formation et du développement doivent tout d'abord abandonner les tâches fastidieuses et obsolètes, telles que le travail sur un contenu personnalisé et les sessions de formation interminables. L'IA est très prometteuse en matière de personnalisation, car elle permet à un plus grand nombre d'individus de tracer leur parcours professionnel.

De même, les programmes de développement de carrière et de mobilité interne qui alignent les aspirations individuelles sur les priorités stratégiques de l'organisation représentent la voie d'un progrès accéléré.

Examinons ce qui aide les organisations à développer des compétences flexibles et adaptables à grande échelle.

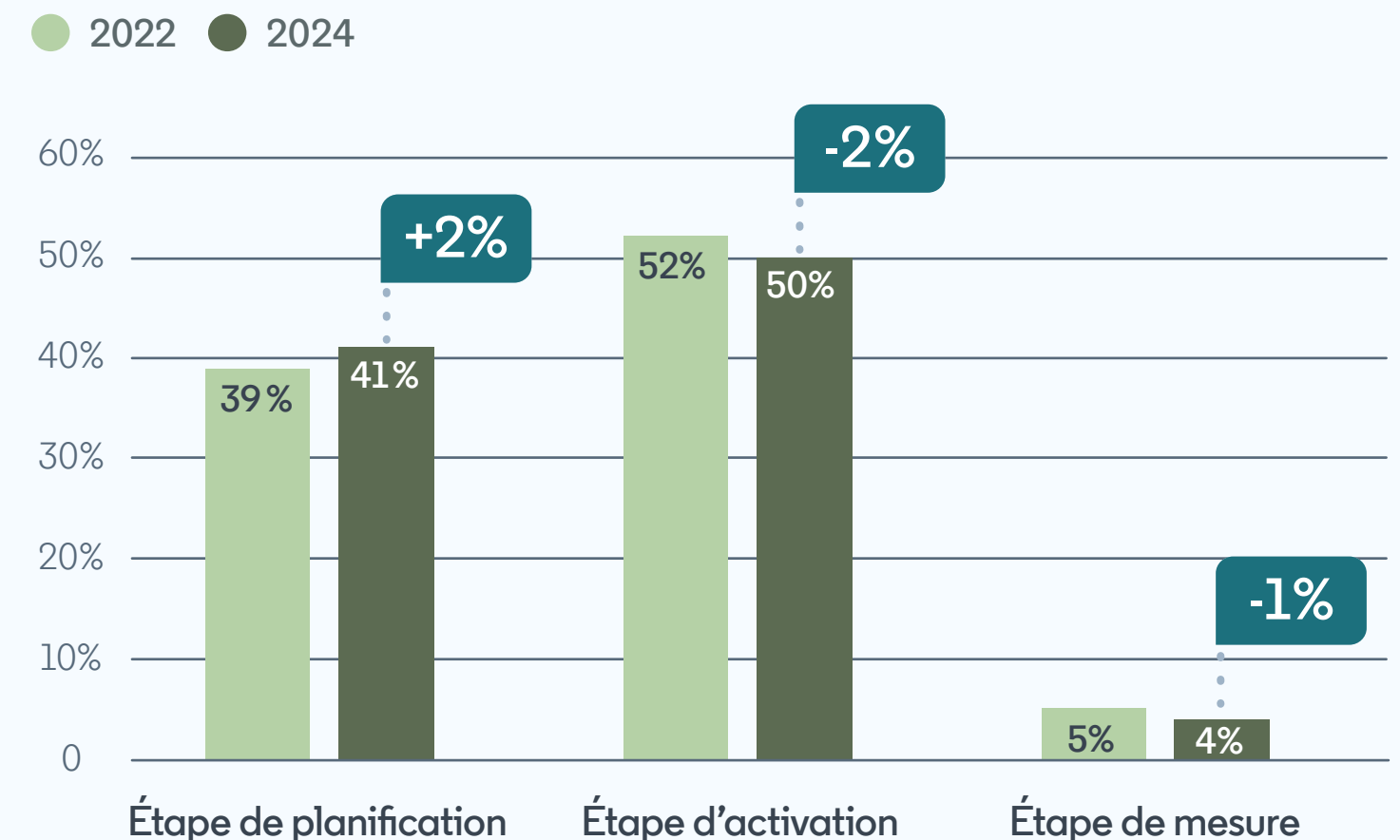
Les programmes de développement des compétences à grande échelle accusent toujours un retard.

Avant d'examiner ce qui accélère l'agilité des compétences, observons les forces qui les freinent. Pour la troisième année consécutive, la plupart des initiatives de grande envergure (programmes coûteux et uniformes visant à mettre à jour les compétences de centaines ou de milliers d'employés en une seule fois) en sont encore aux étapes de planification et d'activation. Chaque année, moins de 5% d'entre elles ont progressé suffisamment pour que l'on puisse mesurer leur succès.

La *Harvard Business Review* résume bien la situation : "Parmi les [entreprises] qui ont relevé le défi de la mise à jour des compétences, seules quelques-unes y sont parvenues de manière efficace, et même leurs efforts ont été de moindre envergure et ont eu un impact limité."

Peu d'initiatives atteignent l'étape de mesure.

Pourcentage d'organisations travaillant à chaque étape de la mise en œuvre de programmes à grande échelle de 2022 à 2024



Chaque année, 4 à 5% des personnes interrogées n'avaient pas encore démarré leur projet.

Les objectifs professionnels accélèrent le développement des compétences.

De plus en plus, la meilleure approche du développement des compétences semble être dynamique, efficace et adaptée aux motivations professionnelles individuelles. Il n'est donc pas étonnant que le développement professionnel figure en tête des priorités de ce rapport.

Et lorsque l'évolution de carrière individuelle s'aligne sur les priorités de l'entreprise, les personnes et les organisations acquièrent les compétences essentielles et tournées vers l'avenir qui leur permettront de s'adapter aux changements constants.

Les principaux facteurs pour consacrer plus de temps à la formation en 2024

1. Pour m'aider à me rapprocher de mes **objectifs professionnels**
2. Pour **actualiser les compétences propres à mon domaine**
3. Parce que la formation **correspond à mes centres d'intérêt et à mes objectifs de carrière**
4. Si je dispose de plus de temps
5. Si cela m'aide à trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle
6. Si cela m'apporte davantage de sécurité en matière d'emploi
7. Si cela m'aide à changer de poste au sein de mon entreprise
8. Si je me sens moins stressé(e) et angoissé(e)



“Chaque employé a ses propres aspirations, expériences et points forts. L’IA permettra à un nombre croissant d’apprenants de personnaliser leur apprentissage et de façonner leur carrière.”

Shruti Bharadwaj

Head, Talent, Learning & Culture chez Airtel

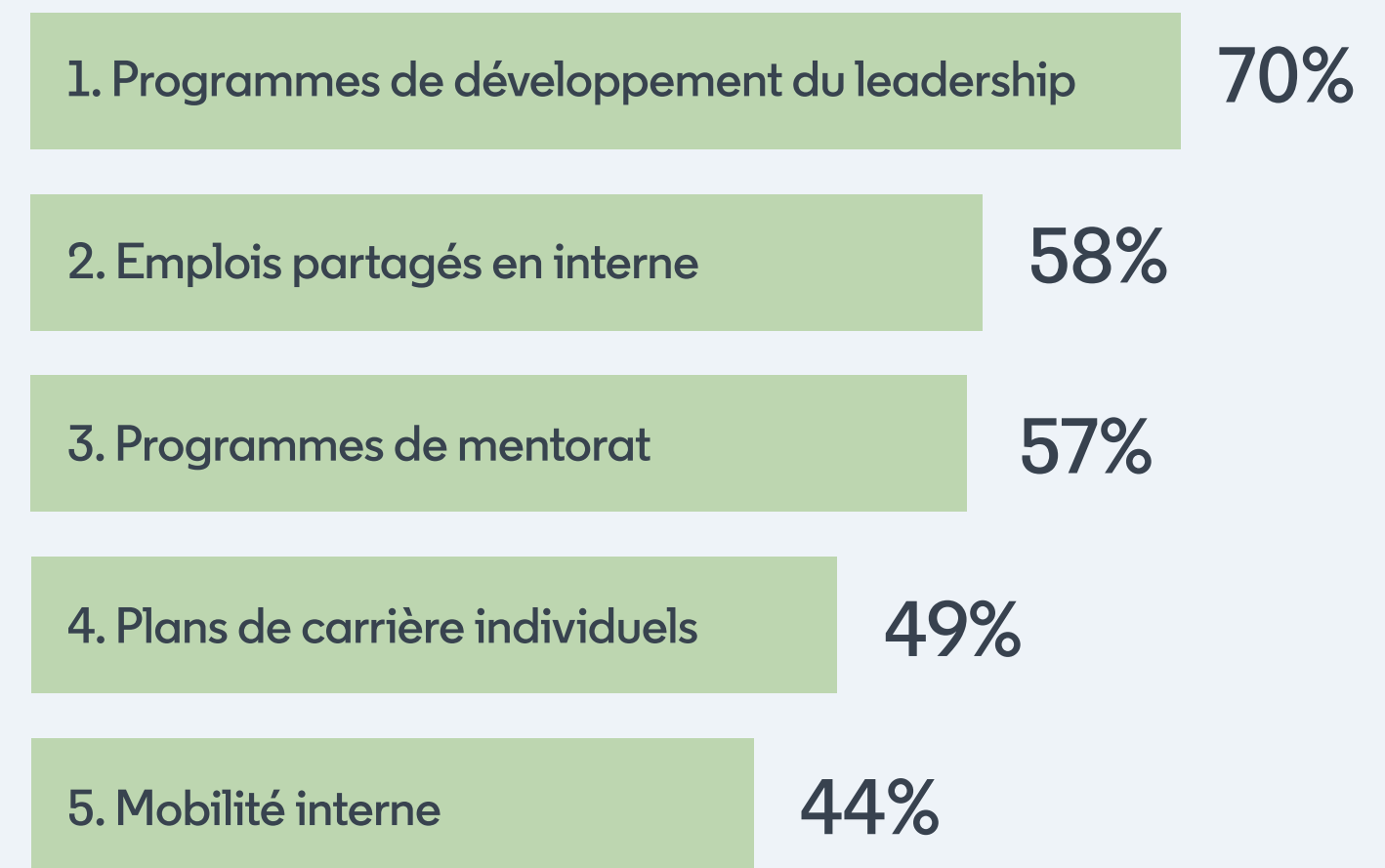
Un soutien adéquat stimule les progrès individuels.

L'étude de cette année se penche sur la situation du développement de carrière à travers le monde et révèle qu'environ 40% des organisations ont mis en place des initiatives spécifiques de développement de carrière, ce qui signifie qu'elles investissent dans des programmes de carrière qui **produisent des résultats positifs pour l'organisation**.

Les organisations de cette catégorie accordent la priorité à la formation (68% disposent de programmes d'apprentissage en ligne). Elles proposent également des programmes qui placent les objectifs de carrière individuels au premier plan (développement du leadership, emplois internes partagés, mentorat, plans de carrière individuels et mobilité).

Cinq pratiques clés pour le développement professionnel

Pourcentage d'entreprises ayant mis en place des programmes spécifiques de développement de carrière :





La génération Z veut évoluer, plus encore que les autres générations.

Par nature, les jeunes travailleurs occupent des postes de débutants et sont les plus avides d'évolution. Les organisations qui souhaitent attirer et engager la génération Z, c'est-à-dire la vague montante des travailleurs nés après 1996, ont tout intérêt à exploiter la passion de cette génération pour le progrès. En cas de doute sur la volonté de la génération Z d'apprendre et de se développer, les chiffres apportent des éclaircissements.

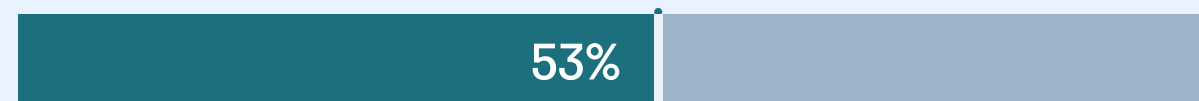
La génération Z accorde de l'importance à l'apprentissage pour évoluer professionnellement.

Pourcentage de membres de la génération Z qui sont d'accord avec l'affirmation suivante "Grâce à l'apprentissage, je peux explorer de nouveaux plans de carrière au sein de mon organisation" par rapport aux autres générations.

Millennials, génération X, baby-boomers (personnes nées avant 1996)



Génération Z (personnes nées après 1996)



+ 16 % pour la génération Z



“Ce qui fonctionne bien pour la génération Z fonctionne bien pour tout le monde. Les employés sont tous curieux de savoir la forme que prend l’apprentissage dans un domaine qui leur tient à cœur.”

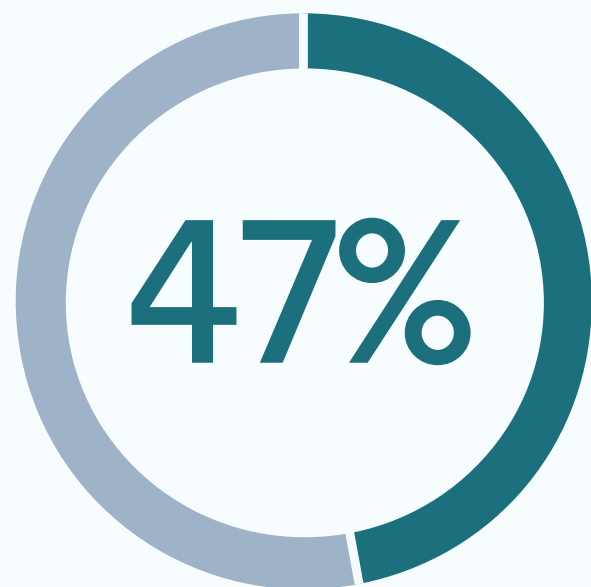
Christopher Lind

VP, Chief Learning Officer chez ChenMed

Le coaching est une pratique populaire. L'IA peut étendre son champ d'action.

Donner aux collaborateurs les moyens d'acquérir des compétences pour progresser dans leur carrière commence par un simple conseil : votre avenir vous appartient.

Réintroduire l'IA. Dans les années à venir, l'IA sera de plus en plus utilisée comme coach, conseillère ou copilote pour la résolution de problèmes. Si le coaching assisté par l'IA n'est pas la seule ressource à laquelle les organisations peuvent faire appel, il pourrait constituer la réponse à un problème auquel sont confrontés les professionnels de la formation et du développement : comment offrir un programme de développement de carrière personnalisé à grande échelle.



des entreprises investissent dans le mentorat et le coaching pour retenir leurs employés

La mobilité interne est un enjeu à fort potentiel.

La plupart des équipes formation et développement perçoivent le potentiel croissant de la mobilité interne. Les organisations qui encouragent leurs employés à explorer et à s'orienter vers différentes fonctions internes bénéficient d'un taux de rétention plus élevé, d'un vivier plus agile en matière de compétences et d'employés possédant des connaissances transversales plus approfondies.

Mais de nombreuses organisations en sont encore à la ligne de départ, à la recherche des changements culturels adéquats pour aider les employés à surmonter les obstacles courants, tels que des biais en faveur de l'embauche externe et les managers qui retiennent les talents.

Un conseil : ne vous laissez pas décourager lorsque vous essayez de mettre en place le programme de mobilité interne parfait. Réfléchissez aux petites mesures que votre organisation peut prendre dès aujourd'hui.

33% des organisations ont des programmes de mobilité interne.

Seulement 1 personne sur 5



sont confiantes dans leurs possibilités de mutation interne



La mobilité est l'affaire de tous et mérite un responsable dédié.

La mobilité interne étant un objectif récent pour beaucoup, la question de sa place dans la structure d'une organisation peut être floue. Est-ce l'acquisition de talents qui s'en charge ou bien la formation et le développement, ou un autre groupe encore ?

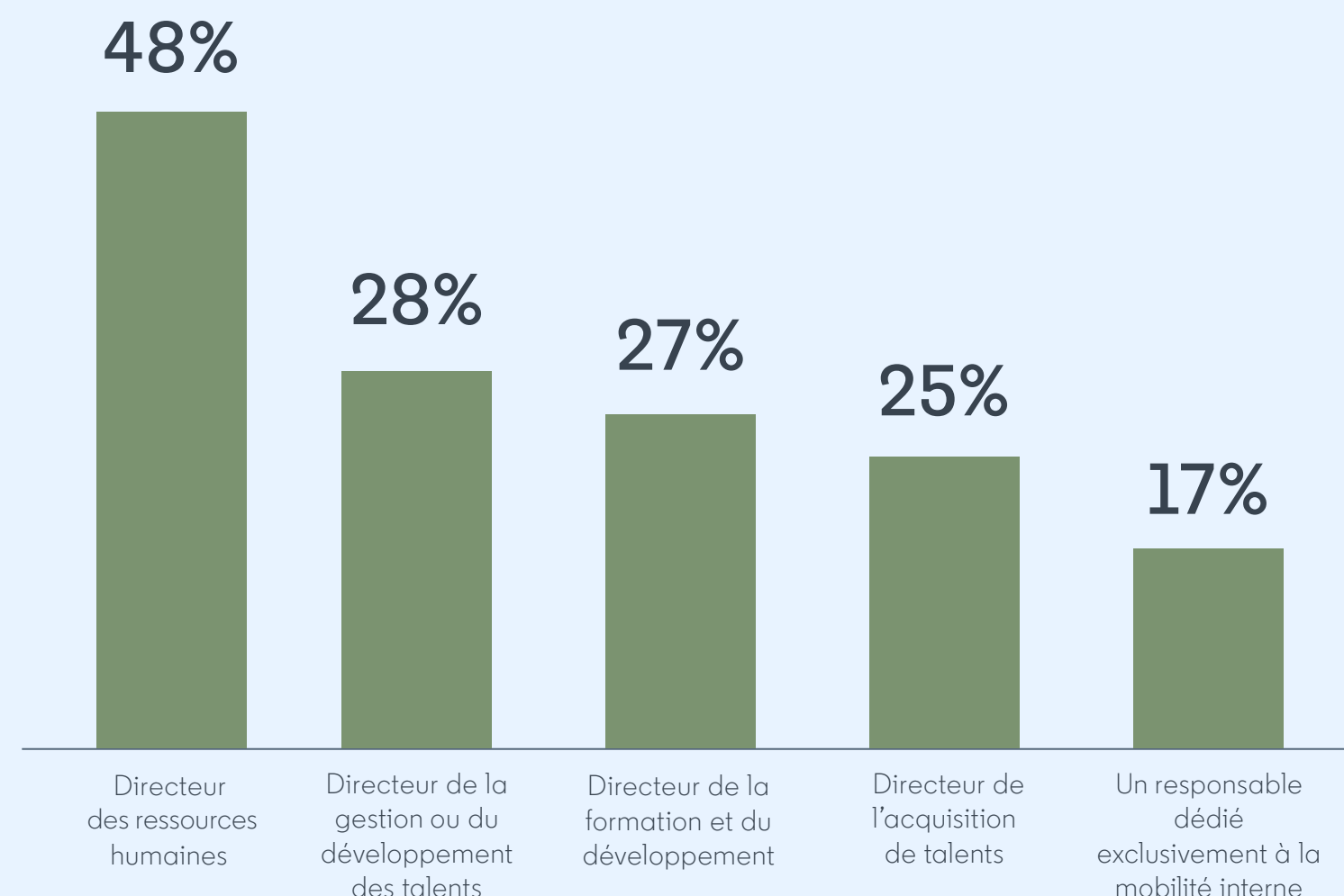
Deux éléments sont évidents :

#1 Le leadership partagé est une pratique courante. Pour plus d'un tiers des organisations, la mobilité interne est partagée entre deux ou plusieurs fonctions et inclut souvent le directeur des ressources humaines.

#2 La responsabilité repose souvent à la direction des ressources humaines. Dans près de la moitié (48%) des organisations, le responsable des ressources humaines détient ou codétient la responsabilité de la mobilité interne.

Qui est responsable de la mobilité interne ?

Les répondants pouvaient choisir plus d'une fonction.

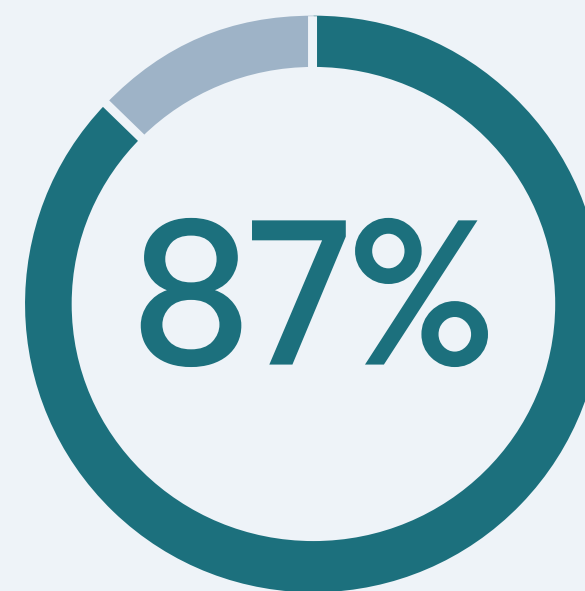




Les équipes de formation et développement peuvent saisir l'occasion et montrer la voie à suivre.

Revenons sur deux des domaines d'intervention figurant en tête du rapport. Pour les organisations qui cherchent à aligner la formation sur les objectifs de l'organisation et à aider les employés à développer leur carrière, la mobilité interne apparaît comme une solution efficace.

Les équipes formation et développement peuvent aider les personnes et les organisations à évaluer les besoins en compétences. Elles peuvent ensuite donner aux collaborateurs les moyens dont ils ont besoin pour évoluer vers de nouvelles fonctions, où leurs compétences peuvent croître et se développer parallèlement aux besoins de l'organisation ; la définition même de l'agilité des compétences.



des professionnels de la formation et du développement affirment qu'ils peuvent apporter une valeur ajoutée à l'organisation en **aidant les collaborateurs à acquérir des compétences leur permettant d'évoluer vers d'autres fonctions internes.**



“Les professionnels de la formation et du développement doivent aider les employés à donner la priorité à trois choses : les compétences pour le travail qu’ils font aujourd’hui, les compétences pour le travail qu’ils voudront faire demain et les compétences qui leur serviront tout au long de leur vie.”

Geraldine Murphy

Global Learning Experience Manager chez The Heineken Company



Chapitre 3

Formation et développement : les clés du succès

Développer un plan d'actions efficace.

Même si vous devez faire face à de nouvelles exigences, il est utile de cultiver une vision claire. Les compétences agiles sont le cadeau le plus précieux que des dirigeants comme vous pouvez offrir à leur personnel, à leur organisation et à eux-mêmes.

Lisez la suite pour connaître les actions à mener en priorité aujourd'hui et les idées qui vous inspireront demain.



Priorité 1

Appuyez-vous sur les analyses.

Comme indiqué au début du rapport, l'alignement des programmes d'apprentissage sur les stratégies de l'organisation est le domaine d'intérêt numéro 1 de la formation et du développement pour la deuxième année consécutive. Il n'est pas surprenant que les professionnels de la formation et du développement cultivent leur maîtrise des données.

54%

Les professionnels de la formation et du développement sont plus nombreux qu'il y a un an à **faire figurer des compétences analytiques** sur leur profil LinkedIn.

Priorité 2

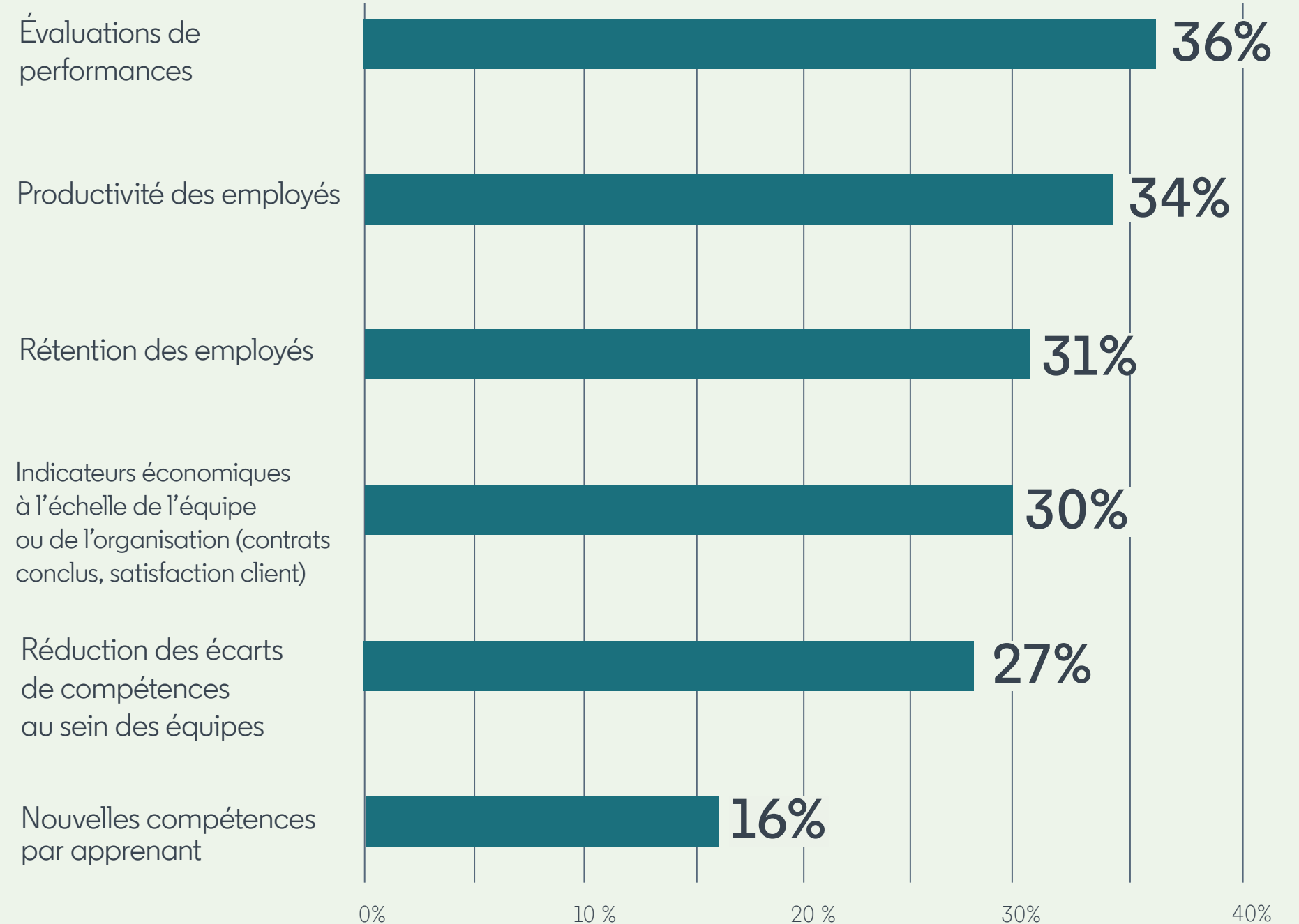
Mettez en place les bons indicateurs.

L'alignement de la formation sur les objectifs de l'organisation reste un nouveau défi pour les professionnels de la formation et du développement. Nombre d'entre eux sont encore préoccupés par des "mesures superficielles", telles que la satisfaction des employés ou le nombre de formations dispensées (quelle que soit leur efficacité).

Le succès commence par de petites expériences permettant de mesurer les progrès accomplis sur les priorités stratégiques. Pour ceux qui analysent l'impact stratégique, la productivité et la performance sont les objectifs les plus courants.

Comment le service Formation et développement suit-il l'impact sur l'organisation ?

Pourcentage de professionnels de la formation et du développement qui mesurent les améliorations spécifiques de l'entreprise liées à l'apprentissage

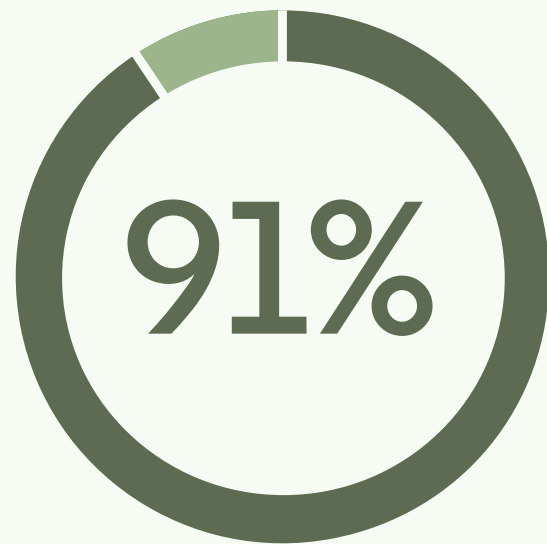


Priorité 3

Améliorez vos soft skills à l'ère de l'IA.

En examinant de plus près les tendances en matière de compétences, nous constatons que les professionnels de la formation et du développement ajoutent une série de compétences humaines (ou soft skills) pour répondre aux demandes et aux opportunités de l'ère de l'IA.

Au risque d'énoncer une évidence, n'oubliez pas de donner la priorité à votre propre formation.



de plus en plus de professionnels de la formation et du développement reconnaissent que les **soft skills**, ou compétences interpersonnelles, sont de plus en plus importantes.

Les compétences nécessaires à la réussite de la formation et du développement en 2024

Les "soft skills" avec les taux de croissance les plus élevés d'octobre 2022 à octobre 2023 parmi les professionnels de la formation et du développement au niveau mondial.

D'une année sur l'autre,

Compétences interpersonnelles **+73%**

Compétences de présentation **+64%**

Résolution de problèmes **+57%**

Gestion des équipes **+57%**

Priorité 4

Exploitez la puissance de la croissance continue.

À mesure que les compétences évoluent pour répondre aux opportunités liées à l'IA, l'apprentissage et la croissance seront au cœur des emplois.

De plus en plus, le travail quotidien devrait comprendre du micro-apprentissage (voire du "nano-apprentissage"), c'est-à-dire de courtes sessions de formation pour aider les collaborateurs à progresser pas à pas. L'apprentissage motivant, personnalisé et flexible dans le cadre du travail aide les personnes à résoudre des problèmes spécifiques et à investir dans leur avenir sans perdre de temps



des équipes de formation et de développement **prévoient de déployer des programmes de micro-apprentissage en 2024.**



Des idées audacieuses

Et si les CLO devenaient des Chief Skills Officers ?

“La plupart des cadres dirigeants ne se soucient pas de l'apprentissage. Lorsque vous vous adressez à des chefs d'entreprise, leurs questions tournent plutôt autour de la stratégie de l'entreprise et de la manière dont l'apprentissage vous aidera à y parvenir. Ainsi, même si le titre de “Chief Learning Officer” ne change pas officiellement, nous devrions nous considérer comme des “Chief Skills Officers” ou des “Chief Upskilling Officers”, chargés de développer stratégiquement des compétences qui produiront des résultats tangibles.”



Amanda Nolen

Co-fondatrice de NilesNolen

Et si les entreprises incitaient leurs dirigeants à exporter leurs talents ?

“L'étude de LinkedIn montre que seuls 19% des employés sont encouragés par leur entreprise à envisager des changements de poste en interne. Ce qui fait souvent obstacle, c'est la crainte des dirigeants de perdre leurs meilleurs talents sans pouvoir les remplacer. Imaginez un avenir où les dirigeants seraient considérés comme des créateurs de talents et où ils seraient récompensés pour avoir “exporté” des talents vers d'autres services de l'entreprise. Imaginez un avenir où les managers, mais aussi les dirigeants, assureraient la promotion et la modélisation des évolutions internes. En ouvrant des portes à nos talents internes, il n'y a pas de limite à l'innovation pour nos employés et nos organisations.”



Stephanie Conway

Senior Director, Talent Development chez LinkedIn

Et si nos rotations de talents s'étendaient à différentes entreprises ?

“La mobilité interne est une excellente idée pour les entreprises, mais que se passerait-il si on voyait encore plus grand ? Un programme d'échange de talents interprofessionnel, avec des permutations temporaires de postes entre des employés ayant des fonctions et des niveaux d'ancienneté comparables permettrait d'accélérer le développement des compétences pour tous. Cette initiative, qui englobe des partenariats entre fournisseurs et clients et des collaborations dans divers secteurs, introduit de nouvelles perspectives, favorise l'échange de bonnes pratiques et enrichit les compétences. Les employés acquièrent une meilleure compréhension des divers environnements commerciaux, ce qui contribue à former des employés dynamiques et adaptables.”



Chris Louie

Head of Future of Work and Talent Strategy chez Thomson Reuters

Et si nous brouillions les frontières entre la formation et le travail ?

“Nous devons supprimer les cloisonnements artificiels entre le développement du pipeline, l'acquisition de talents, l'apprentissage et la planification des effectifs. Construisons un cycle continu de formation des talents avec des parcours centrés sur l'humain et alignés sur le marché, reliant les élèves du collège, du lycée et de l'enseignement post-secondaire à des emplois de qualité. Prenons l'exemple de l'entreprise United Airlines qui, confrontée à une pénurie de pilotes, a créé Aviate, une académie de formation offrant des bourses et un apprentissage pratique, afin de diversifier sa filière de pilotes, traditionnellement composée d'hommes blancs. Les entreprises peuvent et doivent se doter des talents dont elles ont besoin. Nous avons tous le pouvoir de créer quelque chose de nouveau si nous sommes capables de remettre en question et de reconstruire les structures traditionnelles.”



Cat Ward

VP, Employer Mobilization chez Jobs for the Future

Et si nous considérions l'évolution professionnelle comme un ensemble de compétences essentielles ?

“Tirer parti des relations, identifier les points forts et les centres d'intérêt, et exploiter la curiosité personnelle sont autant d'éléments qui peuvent aider les employés à faire évoluer leur carrière et favoriser la fidélisation au sein de votre organisation. Trouver des moyens d'enseigner aux employés les compétences et les capacités qui peuvent les aider à évoluer professionnellement de manière autonome, en dehors des moments d'apprentissage formel, favorisera leur croissance et celle de votre organisation.”



Al Dea

Fondateur de Edge of Work

Et si nous faisons du travail une question de compétences plutôt que de rôles ?

"L'organigramme est la façon dont nous organisons le travail depuis plus de 100 ans. Et si, au lieu de cela, nous organisons les gens autour du travail ? Connaître les compétences des personnes permet aux organisations de faire appel à des talents internes en tant que conseillers, dirigeants ou spécialistes possédant les compétences parfaitement adaptées à un projet. Avec un état d'esprit axé sur les compétences, les organisations aident les employés à développer des compétences qui sont essentielles à la réussite de l'organisation et qui sont intéressantes et gratifiantes pour les employés eux-mêmes. Les viviers de talents internes deviennent beaucoup plus adaptables, la mobilité augmente et il y a une incitation naturelle à développer de nouvelles compétences."



Dani Johnson

Co-fondatrice et Principal Analyst
chez RedThread Research

Et si l'apprentissage standardisé disparaissait ?

"Nous passons d'une ère d'apprentissage unique à une ère où l'apprentissage personnalisé est la norme. Cette transition favorise le passage des cours traditionnels à des ressources d'apprentissage dynamiques. Le développement professionnel axé sur l'humain se concentrera sur la découverte de soi et les facettes du leadership intérieur, telles que les valeurs et la raison d'être, tout en soulignant l'importance du sentiment d'appartenance. L'IA fournira des conseils en temps réel, offrant des perspectives pour des tâches telles que les discussions sur l'évolution professionnelle, le développement de stratégies ou les campagnes de marketing."



Geraldine Murphy

Global Learning Experience Manager chez The Heineken Company

Et si nous mettions les émotions et les connaissances au même niveau ?

"Les émotions ne sont pas importantes pour l'apprentissage. Elles *constituent* un apprentissage en soi. Nos réactions à une expérience déterminent ce que nous gardons en nous et forment la base à partir de laquelle nous reconstruisons un souvenir. Seul ce qui nous touche nous change. Dire que "les émotions sont importantes pour l'apprentissage" revient à dire que "les connaissances sont importantes pour l'apprentissage". Aidons les employés dans les domaines qui leur tiennent à cœur ou encourageons-les à s'intéresser à de nouvelles choses. Ce sont les deux façons dont nous pouvons les aider."



Nick Shackleton-Jones

PDG et fondateur de Shackleton Consulting

Et si l'apprentissage devenait un élément central de chaque fonction ?

“Les programmes proposés par les professionnels de la formation et du développement, de l'intégration au mentorat en passant par l'acquisition de compétences spécifiques, vont au-delà de l'acquisition de compétences ; ils aident les employés à aligner leur formation sur leur évolution au sein de l'entreprise. Chez Mars, nos collaborateurs sont encouragés à prendre en main leur carrière et les managers sont habilités à piloter leur propre développement professionnel ainsi que celui de leurs employés, ce qui crée les conditions d'une mobilité interne significative. Je pense qu'il est essentiel que chaque employé donne la priorité à l'apprentissage, quel que soit son poste.”



Alex Halem

Head of Learning, Mars Global Services
chez Mars, Incorporated

Et si tout le monde avait accès à l'apprentissage immersif piloté par l'IA ?

“L'apprentissage immersif piloté par l'IA comblera le fossé entre la théorie et la pratique, en permettant aux employés d'apprendre des concepts et de les appliquer dans un environnement immersif et simulé. Certaines entreprises ont commencé à créer des “mondes d'apprentissage par l'expérience”, comme des hôpitaux et des villes numériques, qui permettent aux apprenants d'explorer différentes industries dans un environnement simulé. L'IA proposera aux apprenants des défis à relever et leur donnera un retour d'informations sur leurs résultats, ce qui les aidera à acquérir de nouvelles compétences et même à obtenir des certifications et de l'expérience. Cela changera la façon dont les employés apprennent, car cela leur permet de mettre en pratique des compétences techniques avant de commencer à travailler.”



Manpreet Singh Ahuja

Partner, Chief Digital Officer chez PwC India

Et si nous faisons en sorte que les 30 premiers jours soient entièrement consacrés à l'employé ?

Transformons l'intégration en une opportunité de collaboration entre les employés, les managers et les professionnels de la formation et du développement afin de définir la “mission” de chaque poste. Il est rare que les personnes occupant des postes similaires au sein d'une même organisation aient des responsabilités identiques. La formation et le développement devraient collaborer avec les managers pour identifier les compétences, les préférences en matière d'apprentissage et les objectifs des employés. Lors de l'intégration, les professionnels de la formation et du développement devraient poser des questions aux employés et aux managers : quels sont les objectifs de l'employé ? Quelles sont les compétences que vous souhaitez acquérir et en quoi ces compétences seront-elles utiles à notre entreprise ? Il s'agit ensuite d'élaborer des programmes d'apprentissage adaptés à ces souhaits. Le fait de commencer par des objectifs convenus renforce l'engagement et la motivation de l'employé, et contribue à ce que l'apprentissage comble les lacunes de compétences.”



Dorna Ericksson Shafiei

VP, Talent Management chez Atlas Copco

Et si tout le monde disposait d'un tableau de bord de carrière alimenté par l'IA ?

“À l’avenir, tout le monde aura un stratège de l’apprentissage et du développement alimenté par l’IA pour suivre ses indicateurs de carrière et fournir un tableau de bord synthétisant le comportement des employés au travail, y compris les niveaux d’engagement, l’humeur, les commentaires, les forces et les faiblesses, et les contributions aux priorités stratégiques de l’équipe.” Les stratèges de l’IA donneront des conseils sur les compétences et les expériences dont les employés ont besoin pour réussir en analysant les données des personnes les plus performantes. Ils proposeront aussi un menu personnalisé d’options ayant pour but d’aider les employés à améliorer leur apprentissage et leur évolution.”

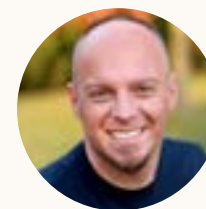


Crystal Lim-Lange

PDG et co-fondatrice de Forest Wolf

Et si, au lieu d'aller plus vite, nous choissions de rester immobiles ?

“Aussi contre-intuitif que cela puisse paraître dans notre monde au rythme effréné et dominé par la technologie, il nous serait profitable à tous d’embrasser une vérité profonde : adopter le calme peut être plus puissant que de suivre le rythme implacable de la technologie. Ce calme n’est pas synonyme d’oisiveté, mais de création d’un espace mental où la clarté et les idées novatrices peuvent émerger. C’est un répit nécessaire dans le brouhaha incessant, une rébellion silencieuse contre le mythe selon lequel, pour être productif, il faut toujours être en mouvement. C’est le rythme inattendu du progrès à l’ère de l’IA : le pouvoir de la pause.”



Christopher Lind

VP, Chief Learning Officer chez ChenMed

Cours recommandés pour réussir en 2024

Compétences analytiques



L'analyse marketing : Établir et mesurer des indicateurs clés de performance (KPI)

Youssef Jlidi

Compétences interpersonnelles



Développer votre potentiel : L'intelligence émotionnelle

Humanava Licensor,
Régis Rossi

Compétences de présentation



Persuader et convaincre : 5 erreurs à éviter lors d'une présentation

Pascal Haumont

Résolution de problèmes



Adopter la pensée critique pour mieux juger et mieux décider

Becki Saltzman

Gestion des équipes



Gérer le changement avec confiance

Caroline Codsì



Conclusion

Le futur se bâtit ensemble.

La formation au travail n'est pas une simple tâche, mais un processus dynamique qui permet aux personnes et aux organisations de libérer un potentiel inexploité. De même, construire l'avenir est un parcours, une aventure qu'on vit avec d'autres personnes.

Contactez-nous
pour en savoir plus



Méthodologie

Données de l'étude

Le rapport LinkedIn Learning 2024 sur le développement des compétences en entreprise s'appuie sur une étude menée auprès de 1 636 professionnels de la formation et du développement et des ressources humaines ayant des responsabilités en matière de formation et développement et ayant une influence sur les décisions budgétaires, ainsi que de 1 063 apprenants. Cette enquête a été menée dans les régions et pays suivants : Amérique du Nord (États-Unis, Canada) ; Amérique du Sud (Brésil) ; Asie-Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande, Inde, Japon, Cambodge, Indonésie, Singapour, Malaisie, Myanmar, Philippines, Thaïlande, Hong Kong) ; et Europe (Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Norvège, Finlande, Suède, Islande, Danemark, France, Allemagne, Autriche).

Recherche de produits – LinkedIn Learning

L'idée selon laquelle "les apprenants qui se fixent des objectifs de carrière s'engagent quatre fois plus dans l'apprentissage que ceux qui ne se fixent pas d'objectifs" est basée sur l'étude d'un groupe d'apprenants qui ont créé leur compte LinkedIn Learning entre le 6 et le 10 février 2023. Nous avons suivi leur engagement pendant les trois mois suivants et avons comparé la différence des niveaux d'engagement pour le temps passé à apprendre entre les apprenants qui s'étaient fixé un objectif de carrière et ceux qui ne l'avaient pas fait.

Méthodologie

Insights de la plateforme LinkedIn

Les données comportementales recueillies dans le cadre de ce rapport sont issues de milliards de points de données générés par plus de 900 millions de membres LinkedIn dans plus de 200 pays. Analyses spécifiques :

Données des compétences en plus forte progression

Cette analyse porte sur les compétences en plus forte progression parmi les professionnels de la formation et du développement (à l'échelle mondiale) entre le 6 octobre 2022 et le 6 octobre 2023. Il s'agit des compétences dont la demande a connu la plus forte croissance sur un an parmi les professionnels de la formation et du développement uniquement. Une façon d'interpréter ces résultats est de considérer les compétences en plus forte progression comme les compétences qui sont déjà importantes aujourd'hui, c'est-à-dire les compétences que de nombreux membres d'une population donnée sont en train de développer et d'ajouter à leur profil.

Impact de la culture d'apprentissage

Pour déterminer si les entreprises ont une culture d'apprentissage plus ou moins forte, nous avons calculé les déciles auxquels elles appartiennent dans chacune des catégories suivantes et créé un indice de notation simple qui attribue plus de points aux entreprises démontrant ces composantes de la culture d'apprentissage, et moins de points aux entreprises ne démontrant pas autant de composantes de la culture d'apprentissage :

- **Développement de compétences** : le nombre médian de compétences que les employés ont ajoutées à leur profil alors qu'ils occupaient un poste dans l'entreprise au cours des 12 derniers mois.
- **Taille de l'équipe de formation et de développement** : plus de 40 professions de la formation et du développement ont été identifiées, ainsi que le nombre d'employés de chaque entreprise qui exercent ces professions.
- **Messages d'entreprises liés à l'apprentissage** : étant donné le volume important de messages d'entreprise, nous avons utilisé la méthode Bernoulli pour extraire des échantillons aléatoires de messages d'entreprise au cours des 12 derniers mois et avons quantifié le nombre de messages mentionnant "learning", "upskilling" et "skills" en anglais.

Les résultats sont les suivants :

- **Mobilité interne** : toutes les données reflètent l'activité agrégée des membres LinkedIn depuis le mois d'août 2023. Nous avons défini la mobilité interne comme tout moment auquel une personne change de fonction au sein de la même entreprise au cours des 12 derniers mois, soit jusqu'en août 2023. Pour calculer les taux de mobilité interne, nous avons uniquement pris en compte les entreprises enregistrant au moins 100 transferts de poste et calculé le taux médian.
- **Promotions vers des postes de direction** : nous avons pris en compte toutes les promotions internes qui ont eu lieu au cours des 12 derniers mois dans l'entreprise et avons calculé le pourcentage de promotions vers des postes de direction (c'est-à-dire quand le membre a été promu à un poste de direction ou à un poste plus élevé).
- **Rétention** : la durée médiane pendant laquelle tous les employés actuels sont restés au service de leur entreprise.

Remerciements

Nous remercions sincèrement les leaders de l'apprentissage du monde entier qui nous ont permis de créer ce rapport grâce à leurs précieuses contributions, notamment :

Données de l'enquête

Alexander Foss

Stephanie Scalice

Meng Zhao

Insights de la plateforme LinkedIn

Manas Mohapatra

Cesar Zulaica

Adriana Zurbano

Rédaction et production

Anne McSilver

Sonya Bessalel

Carl Brinker

Jenna Alexander de Randstad

Ekpedeme “Pamay” Bassey de Kraft Heinz

Shruti Bharadwaj de Airtel

Naphtali Bryant de Lucas Museum of Narrative Art

Li Juan Cheng de Chint New Energy

Stephanie Conway de LinkedIn

Al Dea de Edge of Work

Guillaume Delacour de ABB

Sara Dionne de Comcast

Dorna Eriksson Shafiei de Atlas Copco

Stephanie Fitzpatrick de UnitedHealth Group

Justin Foster de Radian

Alexandra Halem de Mars

Dr. Terri Horton de FuturePath, LLC

Dani Johnson de RedThread Research

Crystal Lim-Lange de Forest Wolf

Christopher Lind de ChenMed

Chris Louie de Thomson Reuters

Geraldine Murphy de The Heineken Company

Lori Niles-Hofmann de NilesNolen

Amanda Nolen de NilesNolen

Nick Shackleton de Shackleton Consulting

Jennifer Shappley de LinkedIn

Manpreet Singh Ahuja de PwC India

Sophie Wade de Flexcel Network

Cat Ward de Jobs for the Future

LinkedIn  Learning