

Développement des compétences en
entreprise 2023

Devenir plus agile, investissement pour l'avenir

La formation met les personnes et les
compétences au cœur de la réussite
des organisations

LinkedIn Learning





Introduction

Dans le contexte actuel, être agile est une nécessité et les équipes formation et développement ont un rôle clé à jouer

Au niveau individuel, l'agilité permet d'évoluer et d'acquérir des compétences pertinentes. Au niveau des entreprises, elle est nécessaire pour survivre et prospérer même en période de difficultés économiques.

Qu'est-ce que l'agilité sinon une forme d'apprentissage continu ? Les spécialistes de la formation le savent : construire un avenir résilient et flexible demande de nouvelles méthodes, davantage centrées sur l'humain. C'est pourquoi les services RH s'efforcent aujourd'hui de créer des cultures offrant à chaque personne les outils, les plans de carrière et les compétences nécessaires pour réussir.

Dans ce guide, vous découvrirez des idées et des conseils qui vous aideront à définir votre propre stratégie.

Sommaire

CHAPITRE 1	Les nouvelles tendances en matière de formation et de développement Les équipes formation et développement utilisent leur nouvelle influence pour favoriser le développement des compétences dont l'entreprise a besoin	5
CHAPITRE 2	Favoriser l'engagement et la résilience des employés Les perspectives de carrière et la mobilité interne favorisent l'agilité, au niveau individuel et organisationnel	19
CHAPITRE 3	Six priorités pour favoriser la formation et le développement en 2023 La réussite commence par une vision holistique et des priorités clairement définies	31
Conclusion	Les professionnels de la formation et du développement détiennent les clés de l'agilité et du progrès	47
	Remerciements	49
	Méthodologie	50

L'essentiel en 3 minutes

Comment les responsables de la formation et du développement peuvent-ils favoriser l'agilité ?

#1

En saisissant les opportunités au milieu de la tempête.

Crises mondiales, pénuries de compétences, incertitude économique : autant de défis qui persistent aujourd'hui. Cependant, les équipes formation et développement n'ont jamais été en meilleure position pour y faire face. S'attaquer à des problèmes complexes exige de mettre à jour ses compétences et d'en développer de nouvelles, lesquelles peuvent être acquises grâce à la formation.

#2

En réalisant que l'agilité exige de développer des compétences plus pertinentes, plus rapidement.

Les programmes de développement et de mise à jour des compétences à grande échelle prennent du temps. Les organisations agiles peuvent encourager le développement des compétences à l'échelle individuelle en offrant des opportunités de développement de carrière et de mobilité interne.

#3

En définissant six priorités.

- Investir dans la collaboration interfonctionnelle
- Recentrer vos initiatives
- Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion
- Maîtriser davantage les données
- Mobiliser les managers
- Donner la priorité à votre propre formation

CHAPITRE 1

Les nouvelles tendances en matière de formation et de développement

Les équipes formation et développement utilisent leur nouvelle influence pour favoriser le développement des compétences dont l'entreprise a besoin

Le rapport de l'année dernière montrait que la formation devenait plus centrale, plus transversale et plus stratégique que jamais. Cette année, les responsables de la formation utilisent leur influence pour faire en sorte que la stratégie RH et celle de l'entreprise ne fassent qu'une.



Aligner la formation sur les objectifs de l'entreprise est la priorité n° 1

Les quatre priorités clés en matière de formation et de développement pour 2023

- #1 Adapter les programmes de formation aux objectifs de l'entreprise
- #2 Développer les compétences des employés
- #3 Créer une culture de l'apprentissage
- #4 Limiter les départs





La plupart des entreprises veulent se focaliser davantage sur l'humain et se tournent vers la formation pour y parvenir

Une culture centrée sur l'humain est une culture qui reconnaît que la réussite d'une organisation passe d'abord par celle des personnes qui la composent. Cette simple vérité guide la conception de l'expérience employé, de l'intégration jusqu'au départ, en plaçant les besoins humains au centre.

83%

des organisations souhaitent créer une culture davantage centrée sur l'humain, et

81%

des équipes formation et développement y contribuent.

“Les entreprises à la pointe doivent créer des environnements qui permettent de libérer tout le potentiel de leurs collaborateurs.”



Linda Jingfang Cai

Global Head of Learning and Talent Development, LinkedIn

Des tendances de fond synonymes d'opportunités

Interruptions d'activités, inflation, pénurie de compétences et tensions mondiales : la pandémie a provoqué une onde de choc. Cependant, de plus en plus d'entreprises réalisent que ces défis de taille exigent de nouvelles compétences, et la formation et le développement sont plus que jamais la réponse à apporter pour les aider à les surmonter.

25%

Les compétences professionnelles ont changé à hauteur de près de 25% depuis 2015. Un chiffre qui devrait doubler d'ici 2027.¹

89%

des personnes interrogées estiment que développer les compétences de manière proactive pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain est la clé pour s'adapter aux évolutions du monde professionnel.



Les 10 compétences dont les entreprises ont le plus besoin

Les professionnels de la formation et du développement doivent s'assurer que leurs équipes disposent des compétences nécessaires pour évoluer dans un environnement macroéconomique en constante évolution. C'est pourquoi LinkedIn Learning a rassemblé les compétences dont les entreprises ont le plus besoin en ce moment. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les offres d'emploi payantes ainsi que sur les principales compétences des professionnels ayant reçu un InMail de la part d'un recruteur ou ayant été embauchés au cours des six derniers mois.²

Cette liste peut aider vos collaborateurs à évoluer et votre organisation à traverser cette période.

- Les compétences interpersonnelles restent d'une importance capitale, surtout avec la prévalence actuelle du travail hybride.

1. Management

2. Communication

3. Relation client

4. Leadership

5. Commercial

6. Gestion de projets

7. R&D

8. Compétences analytiques

9. Marketing

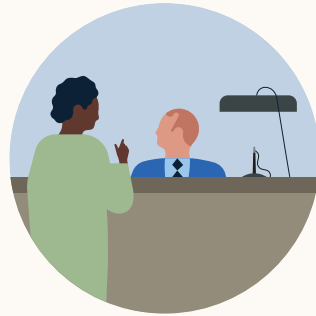
10. Travail d'équipe

Les compétences les plus recherchées dans sept secteurs ²



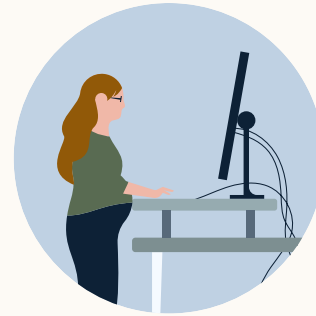
Business

1. Management
2. Communication
3. Service client
4. Leadership
5. Commercial
6. Marketing
7. Gestion de projets
8. Finance
9. Compétences analytiques
10. Travail d'équipe



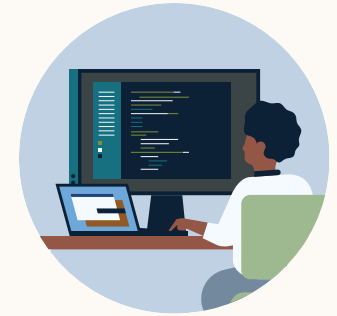
Finance/Comptabilité

1. Management
2. Compétences analytiques
3. Service client
4. Communication
5. Leadership
6. Analyse financière
7. Commercial
8. Travail d'équipe
9. R&D
10. Rapports financiers



Ingénierie

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Python
5. CSS
6. HTML
7. Management
8. Cloud computing
9. Git
10. C++



Technologies de l'information

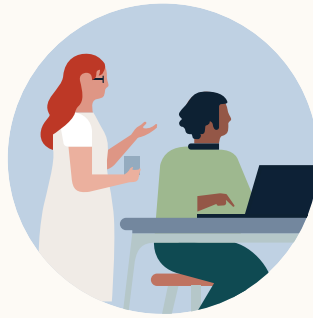
1. Management
2. SQL
3. Microsoft Office
4. Gestion de projets
5. Compétences analytiques
6. Communication
7. Service client
8. Leadership
9. Cloud computing
10. Python

Les compétences les plus recherchées dans sept secteurs ²



Marketing

1. Réseaux sociaux
2. Management
3. Marketing digital
4. Communication
5. Stratégie
6. Stratégie marketing
7. Leadership
8. Gestion de projets
9. Publicité
10. Service client



Gestion de projets et de programmes

1. Management
2. Leadership
3. Communication
4. Ingénierie
5. Compétences analytiques
6. Service client
7. Stratégie
8. Encadrement d'équipes
9. Marketing
10. R&D



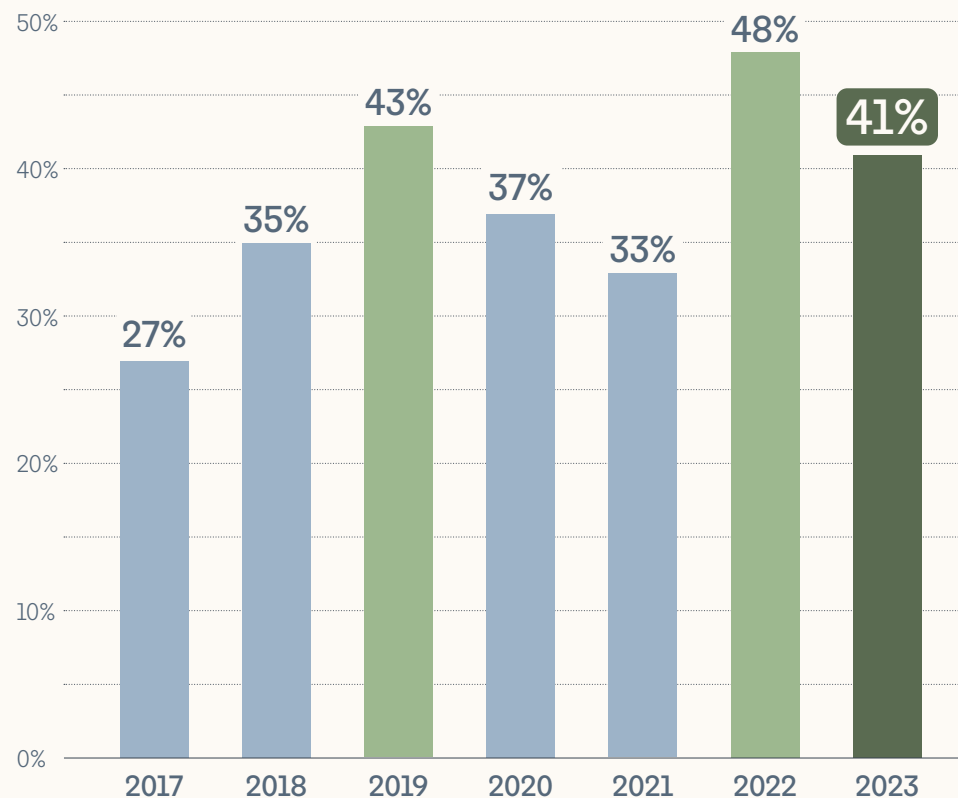
Ventes

1. Assistance clientèle
2. Management
3. Communication
4. Marketing
5. Leadership
6. Gestion de compte
7. Management commercial
8. Microsoft Office
9. Développement commercial
10. Business

Les prévisions budgétaires pour 2023 restent solides

Peut-être en raison du fort impact attendu de la formation et du développement, les perspectives budgétaires pour 2023 sont relativement bonnes. Bien que les chiffres de cette année aient légèrement baissé par rapport au pic de l'année dernière, ils représentent toujours la troisième prévision la plus optimiste en sept ans d'étude. Seuls 8% des professionnels de la formation et du développement s'attendent à ce que leur budget diminue.

Pourcentage des responsables de la formation et du développement qui s'attendent à une augmentation de leur budget, 2017 – 2023*



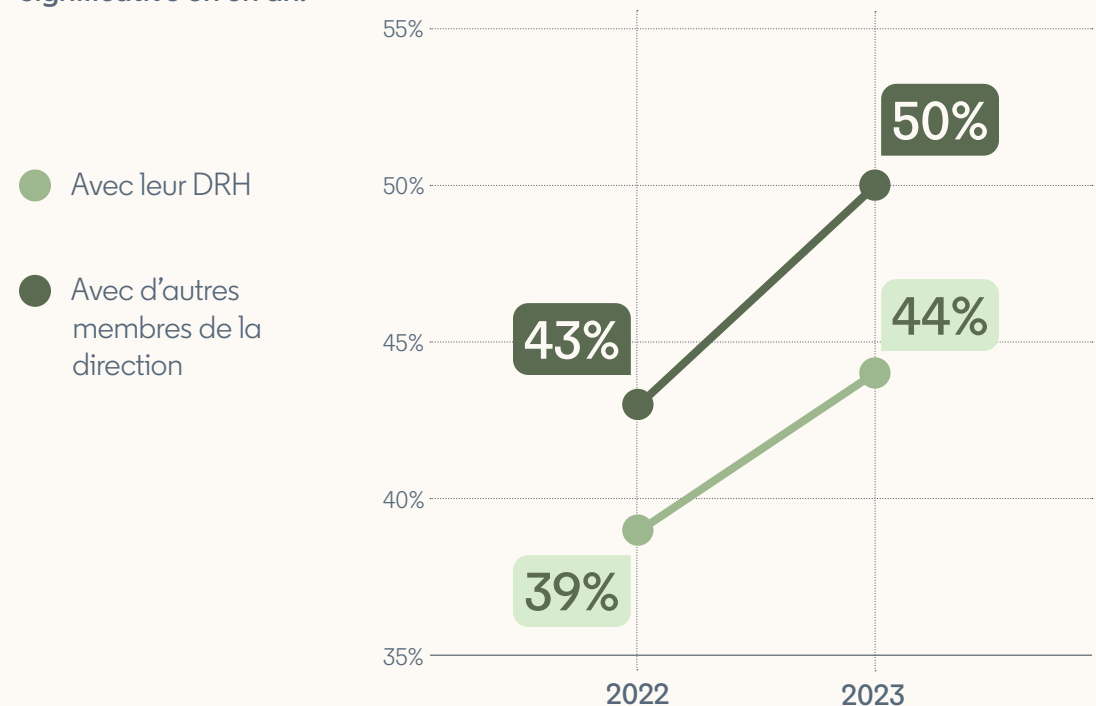
*Remarque : les enquêtes précédentes comprenaient des catégories plus détaillées concernant l'augmentation du budget. Dans les deux dernières études, il a simplement été demandé aux professionnels de la formation et du développement s'ils pensaient que leur budget allait augmenter, diminuer ou rester inchangé.

L'influence de la direction supérieure continue de croître

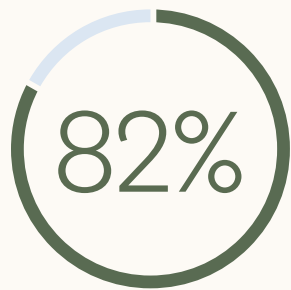


Le rapport 2022 indiquait que la montée en puissance de la formation comme enjeu central n'en était qu'à ses débuts, et nous ne nous y étions pas trompés, puisque les professionnels de la formation passent plus de temps avec leur directeur des RH et d'autres membres de la direction.

Le pourcentage de professionnels de la formation travaillant plus étroitement avec le personnel de direction a augmenté de manière significative en un an.



Les cadres dirigeants font de la stratégie RH une priorité



des dirigeants mondiaux estiment que la fonction RH est plus importante aujourd'hui qu'elle ne l'a jamais été.³

“Recruter, fidéliser, former et réorganiser les effectifs ne sera pas chose aisée à l’avenir. C’est pour cette raison que les RH sont si importantes.”



Josh Bersin
HR Global Industry Analyst



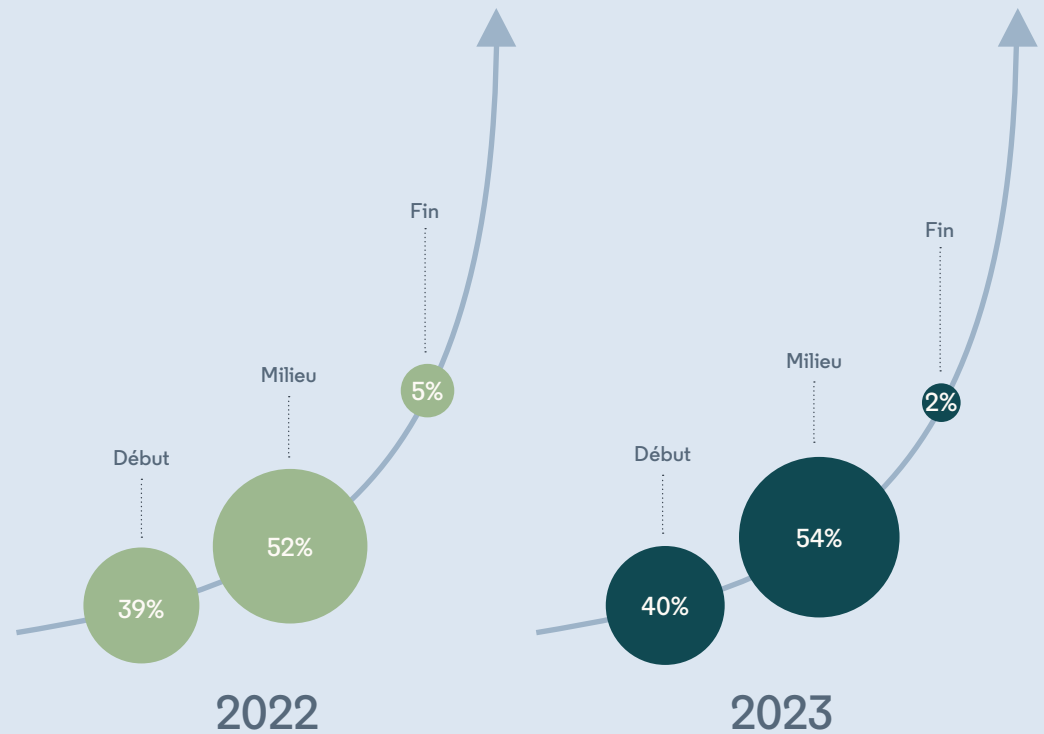
C'est le moment d'accélérer le développement des compétences

Au sein même des équipes RH ou en dehors, de nombreux dirigeants reconnaissent aujourd'hui l'intérêt des initiatives de développement et de mise à jour des compétences à grande échelle. Mais la progression est lente.

Entre 2022 et 2023, les organisations n'ont signalé qu'une légère progression en début et milieu de processus, tandis que le pourcentage des organisations ayant atteint la fin de leur programme a chuté.

Pour parvenir à une véritable agilité en matière de compétences, les organisations doivent également réfléchir à des changements culturels plus subtils qui ouvriront de nouvelles perspectives à un plus grand nombre de personnes.

Les organisations progressent avec difficulté en matière de développement et de mise à jour des compétences*



Début : Idéation ; adhésion au projet ; constitution d'une équipe
Milieu : Développement et activation du programme
Fin : Mesures et évaluations après activation

*N'apparaît pas sur le diagramme : en 2022 et 2023, 4% n'ont pas encore débuté le processus.

“Dans une période économique difficile, il est logique d’investir dans le développement de compétences essentielles.”



Simon Brown
Chief Learning Officer, Novartis

Une idée de génie

Des systèmes de récompenses pour encourager la formation

“Les employés sont ravis d’être récompensés pour les compétences qu’ils acquièrent au travail. Nous regardons qui passe le plus de temps à se former chaque semaine et nous attribuons des points supplémentaires pour les compétences que nous souhaitons voir se développer en priorité. À la fin du mois, nous partageons le nom des cinq personnes qui ont passé le plus de temps à se former, nous leur offrons une reconnaissance lors des réunions réunissant toute l’entreprise, ainsi que des récompenses financières.

Depuis que nous avons commencé, nous avons vu de nombreux collaborateurs passer deux fois plus de temps à se former chaque semaine. Au début, nous craignons que les personnes passent trop de temps à se former et que cela les empêche d’atteindre leurs objectifs. En pratique, nous avons observé le phénomène contraire : les personnes qui se forment le plus sont aussi les plus performantes. De plus, ces dernières contribuent à renforcer la marque employeur et partagent ce qu’elles apprennent avec leurs collaborateurs.”



Ariel Mendes

HR Global Learning and Development
Leader, Rock Content

CHAPITRE 2

Favoriser l'engagement et la résilience des employés

Les perspectives de carrière et la mobilité interne favorisent l'agilité, au niveau individuel et organisationnel

De nombreux obstacles peuvent entraver les initiatives à grande échelle. Mais au niveau individuel, les employés peuvent faire d'énormes progrès. Proposer des outils de développement de carrière et des perspectives de mobilité interne permet de motiver les apprenants et d'élargir les compétences des équipes. Pour l'organisation, le plus gros point fort est d'être capable de saisir rapidement des opportunités précieuses.





Partout dans le monde, les employés veulent faire avancer leur carrière

Voici leurs principales motivations pour se former :

- #1 Se rapprocher de leurs objectifs de carrière
- #2 Suivre les évolutions de leur domaine de spécialisation
- #3 Davantage de temps disponible pour se former
- #4 Parcours de formation personnalisés selon leurs centres d'intérêt et leurs objectifs de carrière

“Le développement de carrière est fondamental pour notre proposition de valeur en tant qu’employeur, et la formation en est un enjeu clé.”



Rajnish Borah

Global Head of Organization Effectiveness & Learning,
WNS Global Services



La rétention des talents reste un point sensible

À la suite de la pandémie, de nombreuses organisations ont enregistré un turnover sans précédent. Et si certaines vagues de licenciements ont fait les gros titres ces derniers mois, les professionnels du développement des talents sont toujours confrontés à une pénurie des compétences et à un risque de fuite des talents essentiels. Il n'est pas surprenant que les angoisses liées aux départs persistent.

93%

des organisations considèrent la rétention des talents comme un enjeu important.

#1

La première stratégie mise en place par les organisations pour fidéliser davantage les talents consiste à **“offrir des opportunités de formation”**



Les personnes qui ne se forment pas finiront par démissionner

Trois des cinq principaux facteurs qui poussent les personnes à chercher un nouvel emploi reflètent leur désir de s'épanouir, de se développer et d'acquérir de nouvelles compétences.

Les cinq raisons principales qui poussent à chercher un nouvel emploi :

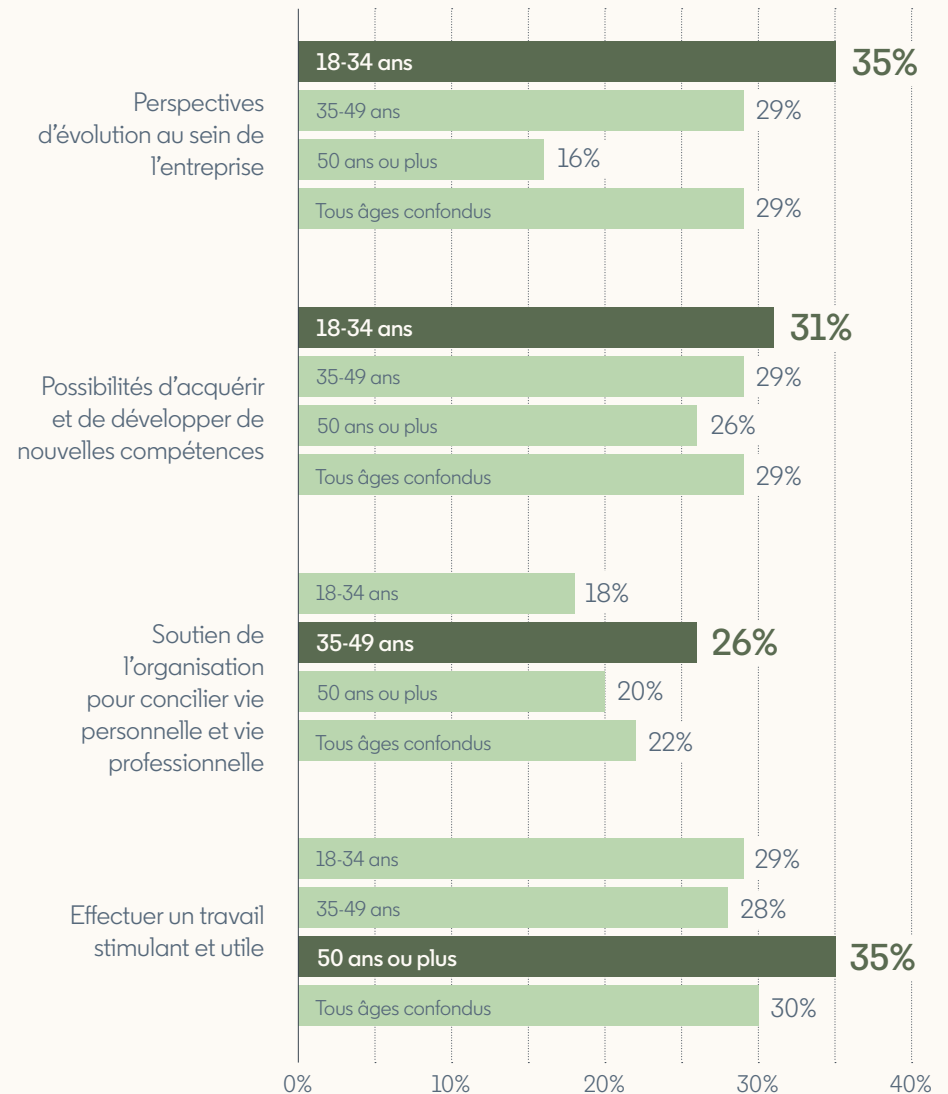
- #1 Rémunération et avantages sociaux
- #2 Flexibilité du lieu et du temps de travail
- #3 Effectuer un travail stimulant et utile
- #4 Perspectives d'évolution au sein de l'entreprise
- #5 Acquérir et développer de nouvelles compétences

Les jeunes actifs veulent des perspectives de carrière et de formation

Les raisons qui poussent à chercher un emploi varient selon les groupes d'âge. Les professionnels les plus jeunes (de 18 à 34 ans) sont les plus susceptibles d'accorder de l'importance aux perspectives d'évolution, de formation et de développement des compétences.

Les personnes âgées de 35 à 49 ans sont les plus susceptibles de privilégier l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. Enfin, les personnes âgées de 50 ans et plus accordent davantage d'importance au fait d'effectuer un travail stimulant et utile.

Quels sont les facteurs les plus importants pour vous lorsque vous envisagez une nouvelle opportunité professionnelle ?



Les promotions ne sont pas le seul moyen de faire évoluer sa carrière

Les professionnels méritent d'être encouragés et valorisés pour tout progrès réalisé, qu'il s'agisse d'acquérir une nouvelle compétence, de démarrer un projet ambitieux, de travailler avec un coach ou un mentor, ou de développer leur réseau.

Le simple fait de se former est corrélé à un sentiment d'évolution, d'avancement et d'adaptabilité.

Les apprenants qui s'investissent dans la formation, c'est-à-dire ceux qui participent au moins une fois par mois à des activités de formation en ligne ou en personne, sont plus susceptibles d'être d'accord avec les énoncés suivants : *

- La formation m'aide à évoluer et à progresser à mon poste actuel.
- La formation m'aide à atteindre mes objectifs professionnels.
- La formation m'aide à m'adapter pendant des périodes de bouleversement.

* par rapport à ceux qui ne s'investissent pas dans la formation.



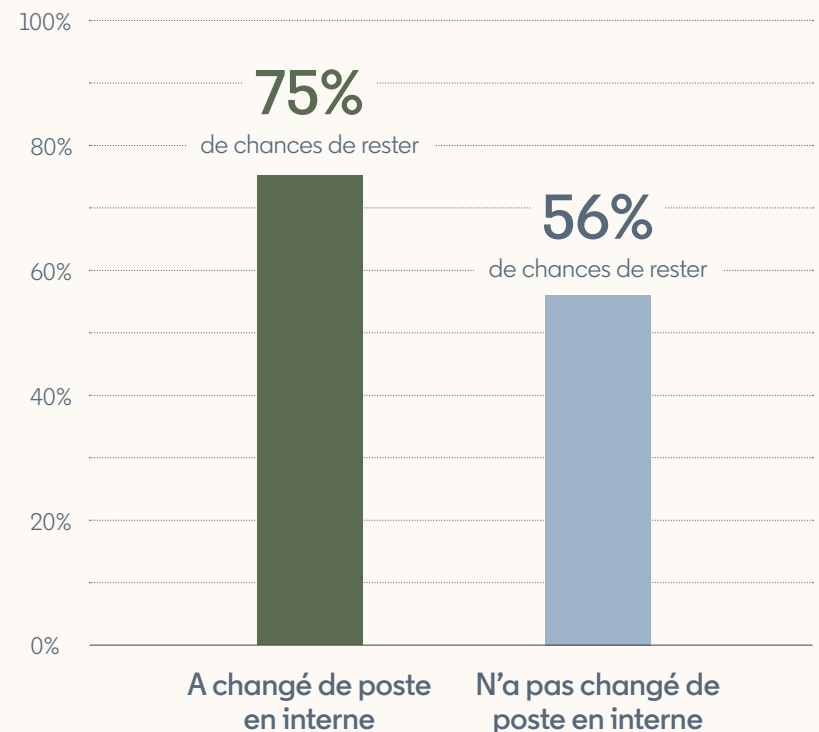
La mobilité interne favorise la rétention des talents et renforce les compétences des équipes

Promouvoir des plans de carrière alignés sur les objectifs organisationnels bénéficie à la fois à l'entreprise et à ses collaborateurs.

Favoriser les changements de poste en interne contribue à retenir les talents. De plus, en élargissant le réseau et les compétences des employés, la mobilité interne augmente naturellement la flexibilité organisationnelle.



Au bout de deux ans, une personne qui a changé de poste en interne est plus susceptible de rester dans son entreprise. *4

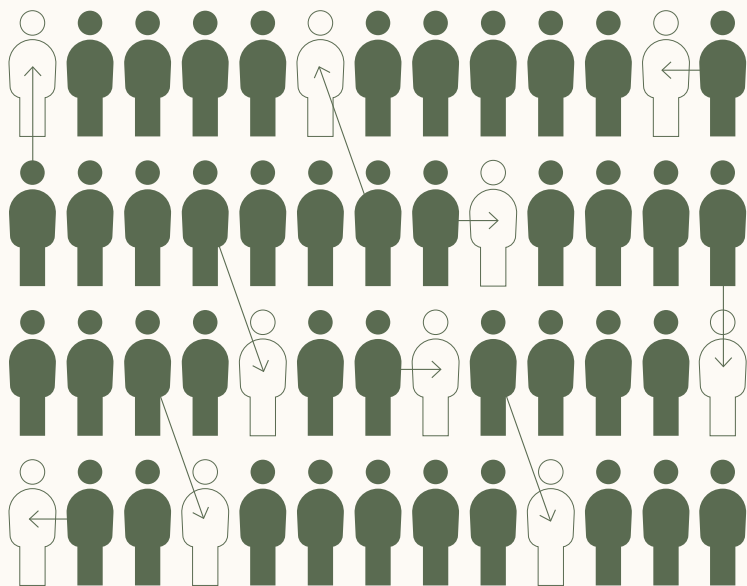


*par rapport à une personne qui n'a pas changé de poste.
Source : Global Talent Trends Internal Mobility Data ; page "Methodology"

La contradiction en matière de mobilité interne

Les dirigeants focalisent désormais toute leur attention sur la mobilisation de leurs collaborateurs

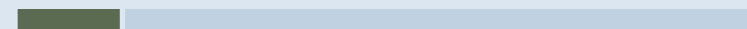
Les deux priorités les plus importantes sont “l’engagement et la motivation des employés” et “offrir des opportunités professionnelles au sein de l’entreprise”.*



Les professionnels ne bénéficient pas d’un soutien suffisant

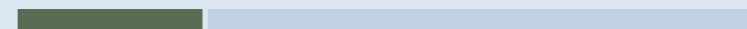
Lorsque nous avons demandé aux professionnels de nous faire part de leurs impressions au cours des six derniers mois, ils ont indiqué ne pas être suffisamment encouragés à évoluer en interne :

Seuls 15%



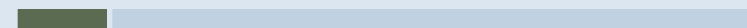
indiquent que leur organisation les a encouragés à changer de poste en interne.

Seuls 26%



indiquent que leur organisation les a mis au défi d’acquérir une nouvelle compétence.

Seuls 14%



indiquent que leur organisation les a encouragés à faire évoluer leur plan de carrière.

Pour favoriser la mobilité, les équipes formation et acquisition de talents doivent travailler main dans la main



Au sein des RH, les responsabilités liées aux programmes de mobilité interne peuvent être floues, mais il est clair que la formation et l'acquisition de talents peuvent favoriser la réussite en partageant des idées et en innovant pour développer et trouver des talents internes. Voici comment :



L'acquisition de talents développe une culture et des processus priorisant le recrutement interne, en considérant les employés comme un vivier de talents riche et prometteur.



En proposant des cursus et des ressources pour développer des compétences qui correspondent tant aux besoins de l'entreprise qu'aux objectifs de carrière individuels, la formation crée un vivier de talents internes pour répondre aux opportunités.

“La mobilité interne, surtout pour les personnes issues des minorités, permet d’élargir nos perspectives.”



Jackie Parker

Senior Vice President, Talent Management and
Chief Diversity Officer, Global Payments

Une idée de génie

Échanger avec chaque employé sur ses objectifs de carrière

“Chaque personne du service RH, quel que soit son niveau hiérarchique, doit mettre en parallèle formation et mobilité professionnelle au sein de l’entreprise.

La formation n’est pas seulement un petit “plus” apprécié. Mettre en place un programme de formation efficace en entreprise consiste à demander à chaque personne quelles sont ses aspirations professionnelles au sein de l’entreprise, dans le but de la retenir.

Face aux évolutions économiques, les RH doivent aider les employés à se diriger vers des emplois différents. Ensemble, nous devons penser l’évolution de carrière de manière horizontale et multidirectionnelle, pas uniquement de manière verticale.

S’il n’y a pas de mobilité dans un domaine particulier, les personnes peuvent explorer différentes fonctions demandant des compétences semblables à celles qu’elles possèdent déjà, puis suivre de nouvelles formations pour acquérir de nouvelles compétences. Suivant cette logique, les personnes qui connaissent le secteur peuvent changer de fonction : un(e) aide-soignant(e) peut devenir infirmier(ière), comme un(e) secrétaire peut évoluer vers des postes de gestion ou de direction..”



Jane Oates

Présidente de la WorkingNation et ancienne secrétaire adjointe de l’Administration de l’emploi et de la formation, ministère du Travail des États-Unis

CHAPITRE 3

Six priorités pour la formation et le développement en 2023

La réussite commence par une vision holistique et des priorités clairement définies

Une culture de la formation agile ne peut pas se construire de façon isolée. Les partenaires de toute l'organisation doivent se réunir et écouter les véritables experts : les employés eux-mêmes. Nous allons vous présenter six priorités qui vous aideront, vous et votre organisation, à créer un avenir avec à sa base les apprenants et leurs besoins.



“Plus que jamais, les professionnels de la formation et du développement doivent être des agents du changement.”



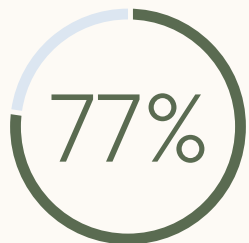
Rachel Richal

vice-présidente, Formation, Buffalo Wild Wings et
Présidente, Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

N° 1

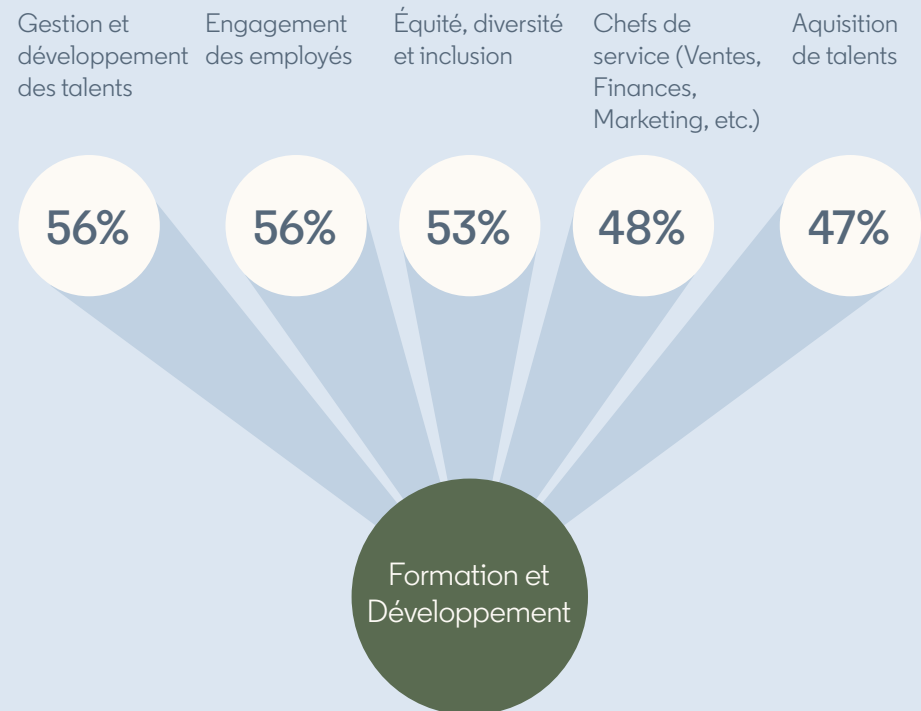
Investir dans la collaboration interfonctionnelle

Les partenariats incluant la formation et le développement, les RH et le reste de l'entreprise ne cessent de se renforcer :



des professionnels de la formation et du développement affirment que leur rôle est devenu plus transversal l'année dernière.

Pourcentage des professionnels de la formation et du développement ayant constaté une collaboration plus forte, pour chaque fonction, au cours de l'année dernière



N° 2

Recentrer vos initiatives

Le rapport de l'année dernière révélait que les professionnels de la formation et du développement étaient accablés par une charge de travail écrasante. Les défis auxquels ils étaient confrontés concernaient le déploiement de programmes en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, la gestion du changement, ainsi que la mise en place d'initiatives à grande échelle en matière de développement et de mise à jour des compétences.

Cette année est l'occasion de fixer des priorités et de prendre du recul afin de produire des résultats davantage centrés sur l'humain. Il reste toutefois une question essentielle : *pourquoi la mobilité interne figure-t-elle en dernière position sur cette liste de priorités ?*



Les 10 principaux objectifs des programmes de formation et développement pour 2023

1. Mentorat
2. Équité, Diversité et Inclusion
3. Développement et mise à jour des compétences à grande échelle
4. Bien-être des employés
5. Programmes de développement de carrière à grande échelle
6. Management en période de changement
7. Maîtrise du numérique ou transformation digitale
8. Conformité
9. Travail flexible ou hybride
10. Programmes de mobilité interne



N° 3

Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion

Comme en 2022, 55% des professionnels de la formation et du développement déclarent être responsables ou partiellement responsables des programmes en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Il est important de continuer à promouvoir les nombreux avantages obtenus en donnant la possibilité à chaque personne de donner le meilleur de soi-même, parmi lesquels une augmentation des taux de rétention.

41% des organisations s'appuient sur les programmes en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion pour améliorer la rétention des talents.

“Lorsque vous créez une culture qui favorise la diversité et l'inclusion, les employés apportent leurs meilleures idées, deviennent d'excellents managers et ouvrent la porte à l'innovation.”



Soon Mee Kim
Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer, Omnicom

N° 4

Maîtriser davantage les données

Bien qu'aligner la formation et le développement sur la stratégie de l'entreprise soit le premier objectif visé cette année, les indicateurs utilisés ne sont pas à la hauteur. Les trois principaux indicateurs utilisés par les professionnels de la formation et du développement pour évaluer la réussite sont des mesures superficielles, basées sur la satisfaction à l'égard des programmes. Les indicateurs opérationnels se situent au milieu ou en bas de la liste.



Principaux indicateurs de réussite utilisés pour la formation et le développement

● Indicateurs de façade ● Indicateurs opérationnels

1. Satisfaction des employés, mesurée à l'aide d'une enquête
2. Satisfaction des employés, retours informels/qualitatifs
3. Nombre d'employés qui suivent des cours ou des formations
4. Résultats des employés aux quiz ou évaluations à l'issue de la formation
5. Nombre de cours ou de formations terminés par chaque employé
6. Meilleurs résultats aux évaluations de performances
7. Indicateurs opérationnels au niveau de l'équipe ou de l'organisation
8. Amélioration de la productivité des employés
9. Amélioration de la rétention des employés
10. Nombre d'heures consacrées à la formation
11. Réduction des écarts de compétences au sein des équipes
12. Nombre de nouvelles compétences acquises par chaque apprenant



N° 5

Mobiliser les managers

Aider les employés à développer leurs compétences n'est pas quelque chose à faire simplement par peur qu'ils ne s'en aillent. C'est un impératif pour l'entreprise. C'est pourquoi il est décevant de constater que seuls 35% des apprenants ont été encouragés à se former par leur manager au cours des six derniers mois. Il est cependant rassurant de voir "Encourager le développement de carrière" sur la liste des objectifs de formation prioritaires pour les managers en 2023.

Les trois principaux objectifs de formation pour les managers en 2023 :

- #1 Développer les compétences de leadership et de management
- #2 Développer les compétences liées au numérique, aux besoins spécifiques du poste ou à la transformation digitale
- #3 Aider les employés à développer leur carrière

N° 6

Donner la priorité à votre propre formation

Les professionnels de la formation et du développement doivent prendre le temps de développer leurs propres compétences : un peu comme mettre son propre masque à oxygène avant d'aider les autres. Cela inclut le développement dans des domaines allant au-delà des attributions de base des RH et de la formation, afin de renforcer la visibilité et l'influence de la formation.

Les cinq compétences ayant la plus forte croissance chez les professionnels de la formation et du développement : *5

Compétences ayant connu la plus forte croissance entre septembre 2021 et septembre 2022 parmi les professionnels de la formation et du développement du monde entier

- #1 Compétences de présentation
- #2 Compétences analytiques
- #3 Expérience client
- #4 Opérations
- #5 Amélioration des processus



* À l'exception des compétences de base en matière de formation et de RH, telles que la formation et le développement ou la conception pédagogique.

Cours recommandés pour acquérir les compétences en forte demande

Compétences de présentation



[Rendre ses présentations PowerPoint plus percutantes](#)

par Chantal Bossé

Compétences analytiques



[Découvrir l'analyse de données](#)

par Robin Hunt and Omar Souissi

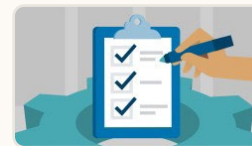
Expérience client



[Créer des conversations constructives avec des clients exigeants / clientes exigeantes](#)

par Philippe Massol

Opérations



[Les fondements de la gestion des opérations](#)

par Eddie Davila

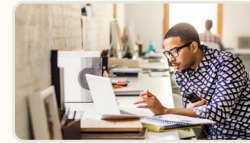
Amélioration des processus



[Les fondements de l'amélioration des processus](#)

par Chris Croft

Autres
recommandations
issues de la liste
des cours les plus
populaires de
LinkedIn ⁶



Maîtriser Excel par la pratique

par Martial Auroy



**Faire une bonne première
impression**

par Vanessa Van Edwards



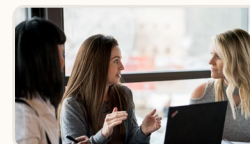
**Développer son intelligence
émotionnelle**

par Jean-Marc Pairraud



**Coacher et aider ses employés /
employées à se développer**

par Jean-Marc Pairraud



**Évoluer de collaborateur /
collaboratrice à manager**

par Carole Chelli Pannetier

Une idée de génie

Miser sur le côté humain de la formation et du développement

“En fin de compte, les robots ne peuvent pas tout faire. La pandémie nous a montré l'importance des femmes et des hommes qui composent une organisation. Les professionnels de la formation et du développement sont les mieux placés pour prendre soin de vos collaborateurs en répondant à l'un de leurs besoins fondamentaux : celui d'évoluer et de se développer.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entre eux assument leur rôle de facilitateurs d'agilité, signifiant souvent moins de création de cours et plus de création d'une culture d'apprentissage. Les responsables de la formation et du développement engagés s'écartent des sentiers battus et créent les conditions nécessaires pour permettre aux employés de se concentrer sur les bonnes choses, pour développer les bonnes compétences et ainsi faire avancer l'organisation.”



Dani Johnson

Cofondatrice et analyste principale, RedThread Research



Conseils, stratégies et inspiration de grands noms du monde entier

N'advancez pas à reculons

“Sans formation, vos équipes ne développent pas leurs compétences et n’innovent pas. L’organisation et ses collaborateurs avancent alors à reculons.”



Andrew Saidy

Vice-président, Global Talent, Ubisoft

Repensez l’intégration

“Nous abordons l’intégration et la formation sous l’angle d’une expérience complète pour les nouvelles recrues. Pour améliorer cette expérience, nous sommes passés d’une communication fragmentée sur différentes plateformes à une source centralisée, nous avons rassemblé les ressources de formation en un seul endroit, fourni des ressources pour la période critique entre l’acceptation d’une proposition d’embauche et la prise de poste, tout en mettant en place un système de messages automatiques. Nous avons déjà constaté une amélioration significative de la façon dont les nouvelles recrues se sentent pendant leurs premiers mois dans l’entreprise.”



Crystal Lim-Lange

CEO & Co-Founder, Forest Wolf

Restez à l’écoute des apprenants

“Trop d’entreprises créent des programmes de formation en éprouvette sans se demander ‘Est-ce que cela fonctionne vraiment ? Comment les apprenants influencent-ils les programmes que nous élaborons ? De quoi nos collaborateurs ont-ils besoin, en particulier ceux qui sont en première ligne, les nouvelles recrues et les personnes occupant des postes à bas salaire ? Et en tant qu’entreprise, sommes-nous à l’écoute des apprenants pour savoir si les programmes de formation fonctionnent ?’”



Cat Ward

Vice-président, Jobs for the Future

Repensez l'intégration

“Nous abordons l'intégration et la formation sous l'angle d'une expérience complète pour les nouvelles recrues. Pour améliorer cette expérience, nous sommes passés d'une communication fragmentée sur différentes plateformes à une source centralisée, nous avons rassemblé les ressources de formation en un seul endroit, fourni des ressources pour la période critique entre l'acceptation d'une proposition d'embauche et la prise de poste, tout en mettant en place un système de messages automatiques. Nous avons déjà constaté une amélioration significative de la façon dont les nouvelles recrues se sentent pendant leurs premiers mois dans l'entreprise.”



Christopher Lind
Vice-président et Chief Learning Officer, ChenMe

Sachez expliquer aux apprenants ce qu'ils y ont à gagner

“Le travail d'un chef d'équipe dans toute organisation devient de plus en plus complexe et nous attendons énormément d'eux aujourd'hui. Nous devons utiliser le temps des apprenants de manière prudente en veillant à ce qu'ils sachent ce que la formation leur apportera. Une fois qu'ils voient l'intérêt des formations ou d'une opportunité de développement, la moitié du chemin est fait.”



Nikhil Shahane
Vice President, Global Talent & Engagement, TechnipFMC

Brisez le cycle du vol de talents

“Toutes les entreprises veulent des professionnels expérimentés, mais n'ont pas la capacité de former les nouveaux venus, alors elles se volent les talents les unes aux autres. Nous devons trouver un moyen de briser ce cycle, ce qui demande d'investir dans la formation des nouvelles recrues.”



Van Ton-Quinlivan
Président-directeur général, Futuro Health

Voyez les choses en grand

“Nous avons tous d'énormes problèmes avec la durabilité, le changement climatique, les inégalités mondiales et les catastrophes écologiques imminentes. La formation nous donne le pouvoir de changer notre façon de penser, d'adapter nos comportements et de faire de nouveaux choix. Ne vous laissez pas distraire. Faites preuve d'audace.”



David Perring
Directeur de recherche, Fosway Group

Plongez-vous dans la vie de l'entreprise

“Nous observons différentes équipes pour comprendre comment l'entreprise génère des revenus, comment chaque équipe fonctionne et quelles sont les difficultés rencontrées, puis nous élaborons des programmes de formation alignés sur les objectifs de l'entreprise, les besoins des équipes et la stratégie globale.”



Benton McTaggart

Chief People Officer, Meritize

Connectez les KPI

“L'essor de l'expérience employé et de l'analytique RH a permis de réévaluer l'importance des RH, nous rappelant que le résultat des activités RH ne sont pas une multitude de KPI sans lien entre eux, mais une expérience connectée avec les employés au centre. En utilisant les données RH pour répondre à des questions transversales (comme l'impact de la formation sur les performances ou les talents), les différentes fonctions peuvent se coordonner, collaborer et même amplifier l'impact les unes des autres.”



Nigel Dias

Managing Director, 3n Strategy and Chair, HR Analytics Think Tank

Donnez la priorité à la mise en pratique des connaissances

“ Résistez à la tentation de surinvestir dans le développement des cours. La grande majorité des cours que les équipes de formation passent du temps à développer peut être obtenue ailleurs. Utilisez plutôt votre temps pour aider vos apprenants à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances.”



Sheyra Sarkat-Barney

PDG, Human Growth Capital, Inc.

Tenez compte des trois E de la formation

“Nous articulons le développement autour de ce que nous appelons les trois E : Éducation, Expérience et Exposition. L'éducation comprend des programmes et des ressources que les employés peuvent utiliser en vue d'acquérir les compétences nécessaires pour réussir. L'expérience désigne les employés qui envisagent des projets, des missions ou des tâches qu'ils peuvent entreprendre pour accroître leurs compétences et se préparer à de futurs postes. L'exposition encourage les personnes à rechercher des interactions avec les professionnels, les secteurs d'activité ou les organisations qui leur permettent d'élargir leur champ de vision de façon holistique sur Johnson & Johnson.”



Sandra Humbles
Chief Learning Officer,
Johnson & Johnson

Ne séparez pas la formation et le développement de l'acquisition de talents

“Je ne pense pas que nous devrions considérer la gestion des talents et la formation comme deux choses distinctes. Même si votre responsable formation et votre responsable des talents sont deux personnes différentes, leur travail se chevauche souvent. Une stratégie de talents globale comprend l'acquisition des talents, la gestion des performances, le programme de succession, le plan de carrière, la formation, l'engagement des employés et tout le reste.”



Peter Attfield
Chief Talent and Learning Officer, Jardine Matheson

Confiez la formation et le développement aux experts

“Il existe un mythe selon lequel, parce que la plupart des personnes ont été confrontées à une forme d'apprentissage ou une autre, elles sont capables de créer une expérience de formation efficace. C'est faux. Vous n'amèneriez pas votre voiture chez votre dentiste pour une vidange d'huile, simplement parce qu'il ou elle conduit une voiture.”



Lori Niles-Hofmann
Senior Edtech Transformation Strategist, NilesNolen

Laissez la génération Z définir la norme

“La génération que nous formons aujourd'hui sait que les informations doivent être rapidement disponibles en quelques clics, dans un format facile à assimiler. Lorsqu'elle a besoin de savoir quelque chose, c'est en ligne qu'elle cherche sa réponse, avec la certitude totale qu'elle trouvera les informations dont elle a besoin. La formation doit suivre le même modèle.”



David Faro
Senior Manager of Workforce and
Business Development, National Restaurant Association

N'accordez pas d'importance démesurée à l'enseignement universitaire

“Trop souvent, les dirigeants et les responsables du recrutement confondent le cursus formel avec la formation et les compétences. Une certification spécialisée est souvent plus pertinente qu'un diplôme universitaire d'il y a 20 ans. Pour les candidats internes et externes, les chefs d'équipe doivent hiérarchiser les compétences nécessaires, celles qu'il est bon d'avoir et celles qui peuvent être acquises grâce à une formation. Cela permet d'avoir une vision plus nuancée du vivier de professionnels qualifiés en considérant des voies alternatives, doublant au passage le vivier de talents dans lequel choisir le meilleur candidat.”



Yscaira Jimenez
Chief Innovation Officer,
Opportunity@Work

Jouez sur l'esprit de compétition

“Buffalo Wild Wings organise un concours d'une durée de 10 mois appelé Blazin' Games. Après avoir suivi la même formation, plus de 1 200 équipes s'affrontent pour gagner des points sur une variété d'indicateurs, dont l'achèvement de la formation et les quiz. Les Blazin' Games jouent un rôle essentiel pour stimuler à la fois la culture et les indicateurs de l'entreprise, puisque nous observons que les restaurants les plus performants ont des performances de vente plus élevées et un turnover plus faible.”



Rachel Richal
Vice-présidente, Formation, Buffalo Wild Wings, et
présidente, Council of Hotel and Restaurant Trainers (CHART)

Misez sur la flexibilité

“Trop souvent, les dirigeants et les responsables du recrutement confondent le cursus formel avec la formation et les compétences. Une certification spécialisée est souvent plus pertinente qu'un diplôme universitaire d'il y a 20 ans. Pour les candidats internes et externes, les chefs d'équipe doivent hiérarchiser les compétences nécessaires, celles qu'il est bon d'avoir et celles qui peuvent être acquises grâce à une formation. Cela permet d'avoir une vision plus nuancée du vivier de professionnels qualifiés en considérant des voies alternatives, doublant au passage le vivier de talents dans lequel choisir le meilleur candidat.”



Amy Williams
Head of Global Performance Development, Austin International

Préparez-vous autant que possible à la gestion du changement

“Lorsque je me prépare à gérer le changement, j'examine autant de données que possible. Je garde une série de notes sur lesquelles j'écris et je réécris le processus et les communications jusqu'à l'excès, en incluant chaque acteur concerné et tout ce que je dois faire.”



Deborah Wilson
Global Head of Talent Development, Shutterstock

Conclusion

Les professionnels de la formation et du développement détiennent les clés de l'agilité et du progrès

Peu importe d'où vous venez : que vous ayez guidé votre organisation à travers toutes les vagues de changement de ces dernières années ou que vous débutiez dans ce domaine, c'est le moment de briller et de défendre la formation comme moteur de développement et d'agilité pour votre entreprise et pour chaque individu qui la compose.

Tandis que les entreprises font face à des priorités changeantes et à des attentes croissantes de la part des professionnels, le tout dans un contexte d'incertitude économique, la formation sera toujours une valeur sûre pour forger un avenir plus solide en participant au développement des compétences et des personnes.



“La formation est la clé de votre résilience en tant qu’entreprise. Si vous investissez dans la curiosité, la formation et l’agilité de vos collaborateurs, vous serez en mesure de rebondir, de vous adapter au changement et d’être mieux préparé pour l’avenir.”



Cat Ward
vice-président, Jobs for the Future

Remerciements

Nous tenons à témoigner notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont gracieusement mis à contribution leurs talents, leur expertise et leur temps à ce rapport.

[Gogi Anand de LinkedIn](#)

[Jodi Atkinson de Deltek](#)

[Peter Attfield de Jardine Matheson](#)

[Josh Bersin de The Josh Bersin Company](#)

[Rajnish Borah de WNS Global Services](#)

[Devika Brij de Brij the Gap Consulting](#)

[Simon Brown de Novartis](#)

[Linda Jingfang Cai de LinkedIn](#)

[Nigel Dias de 3n Strategy et HRAnalytics Think Tank](#)

[David Faro de la National Restaurant Association](#)

[Anson Green de Tyson Foods](#)

[Sandra Humbles de Johnson & Johnson](#)

[Yscaira Jimenez d'Opportunity@Work](#)

[Dani Johnson de RedThread](#)

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

[Christopher Lind de ChenMed](#)

[Johannes Lystbæk of the LEGO Group](#)

[Benton McTaggart of Meritize](#)

[Ariel Mendes of Rock Content](#)

[Lori Niles-Hofmann of NilesNolen](#)

[Jane Oates of WorkingNation](#)

[Jackie Parker of Global Payments Inc.](#)

[David Perring of Fosway Group](#)

[Tiffany Poeppelman of LinkedIn](#)

[Rachel Richal of Buffalo Wild Wings](#)

[Andrew Saidu of Ubisoft](#)

[Shreya Sarkar-Barney of Human Growth Capital, Inc.](#)

[Nikhil Shahane of TechnipFMC](#)

[Van Ton-Quinlivan of Futuro Health](#)

[Cat Ward of Jobs for the Future](#)

[Amy Williams of Austin International](#)

[Deborah Wilson of Shutterstock](#)

Recherches et analyses

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

Équipe éditoriale et leadership d'opinion

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

Création

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

Méthodologie

Le rapport LinkedIn Learning 2023 sur le développement des compétences en entreprise

s'appuie sur une étude menée auprès de 1 579 professionnels de la formation et du développement ainsi que des ressources humaines ayant des responsabilités en matière de formation et développement et ayant une influence sur les décisions budgétaires, ainsi que de 722 apprenants. Cette enquête a été menée dans les pays suivants : États-Unis, Canada, Brésil, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde, Cambodge, Indonésie, Singapour, Malaisie, Myanmar, Philippines, Thaïlande, Hong Kong, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Norvège, Finlande, Suède, Islande, Danemark, France, Allemagne, Autriche, Suisse.

Données des enquêtes auprès des dirigeants

LinkedIn a demandé à YouGov d'interroger 2 929 cadres dirigeants à travers le monde (États-Unis, Royaume-Uni, Irlande, France, Allemagne, Pays-Bas, Italie, Espagne, Suède, Émirats arabes unis, Brésil, Mexique, Inde, Singapour, Australie, Chine et Japon) dans des organisations comptant plus de 1 000 employés et dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 250 millions de livres sterling, entre le 27 septembre 2022 et le 19 octobre 2022. Cette enquête a été effectuée en ligne.

Données comportementales LinkedIn Learning et données de l'Economic Grap :

les données comportementales LinkedIn Learning et les données de l'Economic Grap de ce rapport ont été générées à partir des milliards de données créées par plus de 850 millions de membres de LinkedIn à travers le monde.

Données sur les compétences en forte demande : les compétences en forte demande sont définies comme étant les compétences les plus recherchées par les employeurs/employés/auteurs d'offres d'emploi au cours des six derniers mois. Pour déterminer la demande pour une compétence donnée, nous tenons compte des compétences pour lesquelles les employeurs ont recruté au cours des derniers mois, ainsi que des compétences qu'ils recherchent lorsqu'ils recrutent/publient des offres d'emploi. Cette demande est estimée en fonction de trois composantes : 1) les compétences des membres qui ont été recrutés récemment, 2) les compétences des membres qui ont reçu des InMails de recruteurs récemment, 3) les compétences figurant dans les offres d'emploi payantes publiées récemment.

Données sur les compétences en plus forte demande : cette analyse porte sur les compétences ayant la plus forte demande parmi les professionnels de la formation et du développement (à l'échelle mondiale) entre le 1er septembre 2021 et le 1er septembre 2022. Il s'agit des compétences dont la demande a connu la plus forte croissance d'une année sur l'autre parmi les professionnels de la formation et du développement uniquement. Une façon d'interpréter ces résultats est de considérer ces compétences comme des compétences qui sont déjà importantes aujourd'hui : celles que de nombreux membres d'une population donnée développent et ajoutent à leur profil.

Données sur l'avenir des compétences : pour chaque emploi, nous identifions les compétences les plus importantes chaque année en nous basant sur le [Skills Genome de LinkedIn](#). Le score de similarité entre deux années révèle à la fois les compétences communes entre les deux années et l'importance relative de ces compétences pour chacune de ces deux années. La similarité d'une compétence avec une autre est calculée à partir de la fréquence à laquelle les compétences apparaissent ensemble sur le profil d'un membre de LinkedIn et dans d'autres données relatives aux membres. Toutes les données reflètent des informations agrégées recueillies au cours des 6 dernières années. Les postes et secteurs proposés peuvent varier selon les pays, car nous incluons uniquement ceux qui respectent le seuil minimum de confidentialité. Pour l'année 2021, les données utilisées ne représentent que les compétences ajoutées jusqu'en novembre 2021, elles ne représentent pas l'année complète.

Données sur la mobilité interne - Tendances mondiales du recrutement : (5) toutes les données reflètent l'activité agrégée des membres de LinkedIn depuis le mois d'août 2022. La " probabilité moyenne qu'un employé reste dans l'entreprise " est calculée à partir de données d'évènement. Pour cette estimation, nous avons étudié les données de recrutement de membres actifs qui travaillent pour des entreprises de plus de 200 employés et qui ont commencé après 2013.

Découvrez comment LinkedIn Learning peut aider votre équipe

Contactez-nous pour planifier une démo gratuite et discuter de la façon dont LinkedIn Learning peut vous aider à gérer les périodes de changement en permettant à vos équipes de développer des compétences clés, d'atteindre leurs objectifs et de faire la différence.

[Demandez une démo gratuite](#)



LinkedIn Learning