

Rapport annuel

Workplace Learning de LinkedIn Learning – 2020

La formation professionnelle : nouvelle décennie,
nouveaux challenges, nouvelles perspectives.



Table des matières

Introduction	2
La formation continue d'obtenir plus de budget et de soutien	3
Des méthodes pour évaluer l'impact des formations en ligne émergent	13
Encouragez les managers à développer une culture de l'apprentissage	20
La transformation numérique augmente les besoins en développement et en mise à jour des compétences	29
Conclusion	41
Méthodologie	42
Remerciements	43
À propos de LinkedIn Learning	44

Introduction

Nous avons interrogé des responsables formation, managers et apprenants du monde entier sur leurs priorités, les défis qu'ils rencontrent et sur leurs motivations à se former. Ce que nous avons découvert va peut-être vous surprendre.

Les budgets consacrés à la formation devraient continuer de croître et aller de plus en plus vers le digital learning au détriment des cours en présentiel. Quant au soutien des dirigeants envers les programmes de formation, il continue de se renforcer.

Dans ce contexte, les responsables formation s'imposent comme des partenaires stratégiques pour la croissance et l'innovation. En ce début d'année 2020, les départements formation et développement cherchent de nouveaux moyens afin de motiver les employés, booster la participation des managers et mesurer l'impact de la formation sur l'entreprise. À plus long terme, d'ici 3 à 5 ans, ils se préparent également à la révolution annoncée dans le domaine du développement et de la mise à jour des compétences, dans le sillage de la transformation numérique et de l'automatisation à l'échelle internationale.

Une chose est sûre : les enjeux n'ont jamais été aussi élevés.

Dans ce rapport, nous explorerons les réponses aux quatre questions suivantes :

1. Quels sont les moyens dont disposent les entreprises pour déployer des formations et impliquer leurs cadres pour créer une culture de l'apprentissage ?
2. Comment les responsables formation évaluent-ils l'impact de la formation professionnelle et définissent-ils l'implication des apprenants ?
3. Que peuvent faire les développeurs de talents pour convaincre les managers d'assurer la promotion des programmes de formation ?
4. Comment vos pairs assurent-ils le développement et la mise à jour des compétences des employés pour mieux les préparer aux défis de demain ?

Des responsables formation des sociétés Kraft-Heinz, Verizon, MGM Resorts International, Kellogg's, LinkedIn et Novartis, s'exprimeront également sur la façon dont ils exploitent ces tendances pour stimuler l'implication des employés et développer des compétences indispensables aux besoins de demain.

La formation
continue d'obtenir
plus de budget et
de soutien



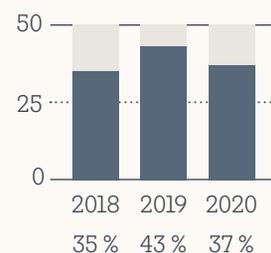
Les budgets consacrés à la formation continuent de croître et favorisent le digital learning.

Il n'y a pas si longtemps encore, le département formation et développement se concentrait exclusivement sur la formation conformité, un élément incontournable du cahier des charges des entreprises. Mais depuis une dizaine d'années, le rôle des responsables formation s'est fortement développé : en plus de favoriser l'éclosion des cadres dirigeants et des managers, ils assurent l'intégration des nouveaux employés et gèrent aussi bien les formations en présentiel que les programmes de digital learning afin d'harmoniser l'apprentissage à l'échelle de toute l'entreprise. La formation est surtout devenue un moteur de développement qui profite aussi bien à la carrière des employés qu'aux résultats de l'entreprise.

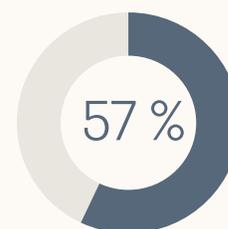
Les cadres supérieurs sont conscients de la valeur ajoutée que la formation peut apporter à l'entreprise. C'est pourquoi les difficultés liées au budget et aux ressources ont diminué au cours des dernières années. De fait, dans le [rapport Workplace Learning de LinkedIn Learning 2019](#), seuls 27 % des responsables formation mentionnent les contraintes budgétaires comme un problème, contre 49 % en 2017.

Les résultats de cette année sont tout aussi encourageants pour les budgets de formation. Conformément aux années précédentes, on constate une augmentation de ces budgets et des investissements dans le digital learning. Plus d'un tiers des responsables formation à travers le monde prévoient une augmentation de leurs budgets d'une année sur l'autre, tandis que 57 % des développeurs de talents envisagent d'investir davantage dans leurs programmes de digital learning et 38 % prévoient de réduire les dépenses pour la formation en présentiel.

% des responsables formation prévoyant une augmentation de leur budget



% des responsables formation prévoient d'augmenter leurs investissements dans le digital learning.



En 2020, les budgets favoriseront le digital learning aux dépens des cours en présentiel, facilitant le déploiement de formations à l'échelle internationale

↓ Baisse des budgets pour la formation en présentiel

38 % Baisse des dépenses
27 % Maintien des dépenses
21 % Hausse des dépenses

↑ Hausse des budgets pour la formation en ligne

9 % Baisse des dépenses
18 % Maintien des dépenses
57 % Hausse des dépenses

Les responsables formation consacrent du temps à l'élaboration et à la recherche de contenu

On dit parfois que notre gestion du temps reflète notre identité. Il en va de même pour les développeurs de talents. Les résultats des enquêtes montrent qu'ils endossent de nombreux rôles, mais qu'ils consacrent avant tout leur temps à l'élaboration et à la recherche de contenu. Ils partagent le reste de leur planning entre des activités stratégiques et tactiques, allant de la création de contenu de formation au travail en équipe avec les managers et les cadres dirigeants. En mettant à leur disposition d'importantes bibliothèques de contenus pour les aider à rassembler et à personnaliser rapidement des recommandations de formation, nous nous attendons à une diminution progressive du temps consacré à l'élaboration et à la recherche de contenu.

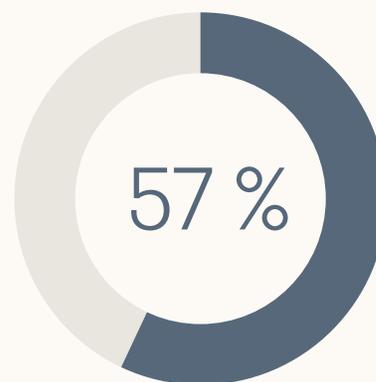
% de temps consacré à ces activités selon les responsables formation

- 29 % Élaboration ou recherche de contenu et de programmes de formation
- 17 % Élaboration et mise en place de formation conformité
- 16 % Promotion des programmes de formation auprès des employés
- 15 % Identification des déficits de compétences
- 15 % Collaboration avec les managers pour identifier les besoins en formation
- 10 % Promotion des programmes de formation auprès des dirigeants

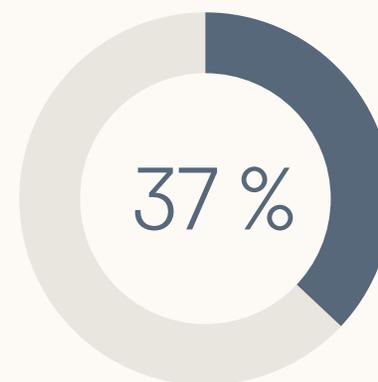


Nous savons que le **blended learning**, une approche combinant formation en présentiel et digital learning, est fondamentale pour de nombreux programmes de formation. C'est pourquoi nous avons demandé aux responsables formation d'indiquer le temps consacré à la gestion des solutions de digital learning et de la formation en présentiel. Les données réunies au cours des trois dernières années révèlent que les développeurs de talents consacrent plus de temps au digital learning qu'à des initiatives de formation en présentiel. Le digital learning joue donc un plus grand rôle dans les programmes de blended learning.

57% des responsables formation indiquent qu'ils consacrent plus de temps au digital learning qu'il y a 3 ans.



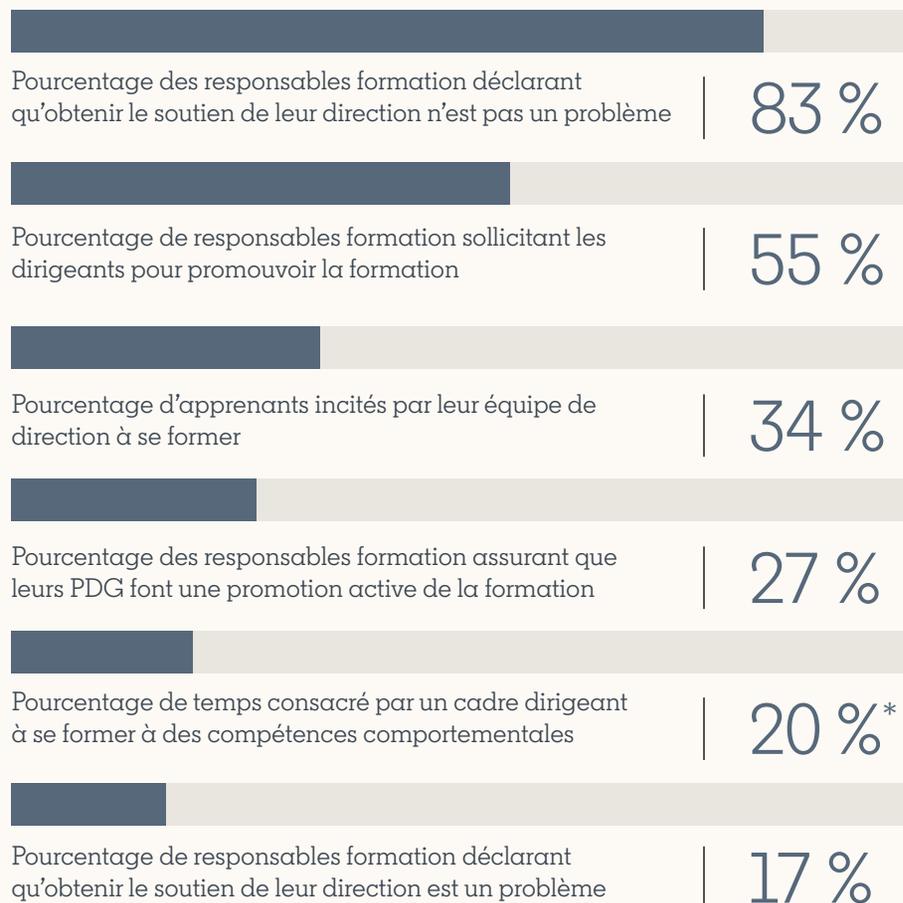
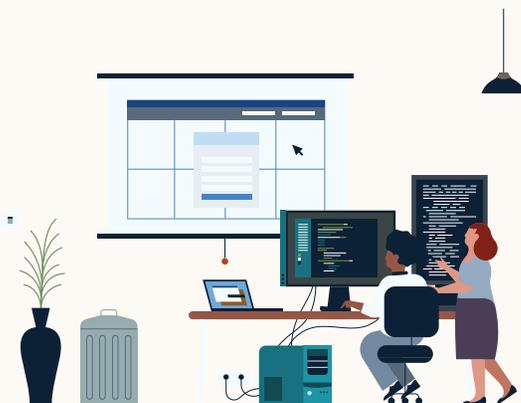
37% des responsables formation consacrent moins de temps à la formation en présentiel qu'il y a 3 ans.



Les responsables formation souhaitent encourager les dirigeants à promouvoir la formation en interne

Selon le sondage **PWC 2019**, « 79 % des PDG dans le monde craignent qu'un manque de compétences essentielles au sein de leur personnel menace la future croissance de leur entreprise. Ils n'étaient que 63 % en 2014, ce qui confirme que les préoccupations liées aux compétences ont augmenté avec l'arrivée des nouvelles technologies au cours des cinq dernières années. »

Nos recherches corroborent ces résultats. 83 % des responsables formation déclarent qu'obtenir le soutien de leur direction n'est pas un problème. Cependant, c'est une chose de soutenir une stratégie, et c'en est une autre d'assurer sa promotion au sein d'une entreprise. Voici une piste à exploiter. Seuls 27 % des responsables formation assurent que leurs PDG font une promotion active de la formation, même si les PDG consacrent 20 % plus de temps à la formation que leurs employés.



*Pourcentage supérieur à celui de l'apprenant moyen selon les données LinkedIn Learning

Comment encourager les dirigeants à s'impliquer davantage dans l'apprentissage ?

Créez et partagez des contenus élaborés par les dirigeants

Demandez à votre équipe de direction de créer des cours. Vos employés seront plus enclins à les suivre car ils leur paraîtront pertinents. Vos employés connaissent ces cadres dirigeants et leurs conseils leur sont précieux pour leur évolution professionnelle.



Cours LinkedIn Learning

Influencer les autres

John Ullmen vous explique comment influencer les autres au « point de basculement de l'influence », en appliquant 18 méthodes validées scientifiquement.

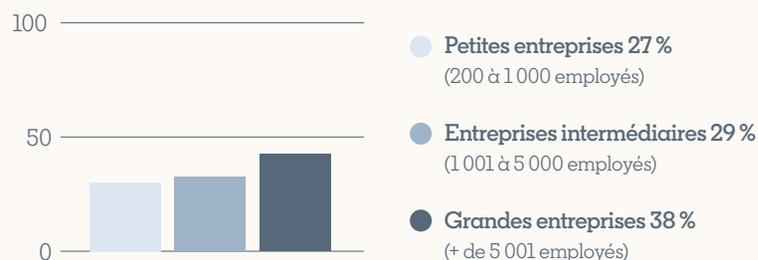


[Regarder le cours >](#)

Les dirigeants des grandes entreprises montrent l'exemple

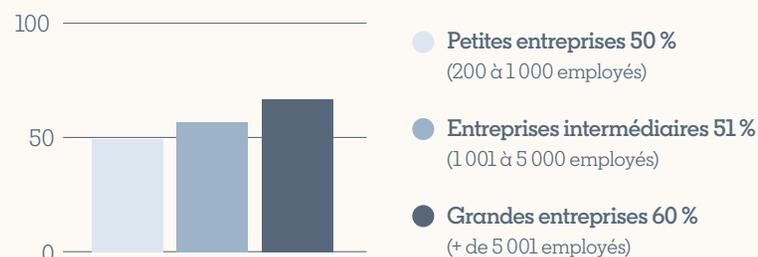
Étant donné que les grandes entreprises sont en général plus touchées par les aléas économiques, la transformation numérique et l'automatisation à l'échelle internationale, il est logique que leurs dirigeants comprennent l'importance de la formation. Les responsables formation trouvent de nouvelles façons de mettre ces décideurs à contribution pour promouvoir la formation. Ces cadres dirigeants sont notamment convaincus qu'il est urgent de développer les compétences des salariés. Il est aussi encourageant de voir que les entreprises de toutes tailles demandent à leurs cadres de promouvoir une culture de l'apprentissage.

Pourcentage des responsables formation dont les dirigeants sont convaincus qu'il est urgent de développer les compétences des salariés



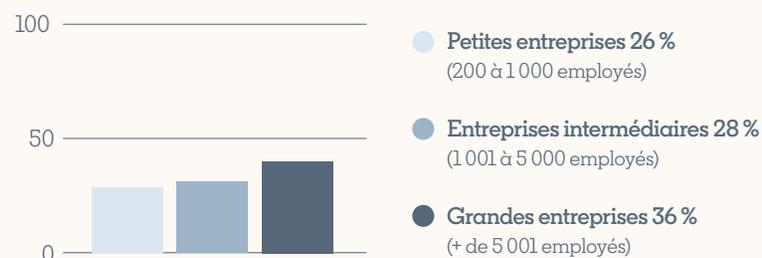
Les responsables formation des grandes entreprises sont conscients de l'influence des équipes de direction. Pourtant, les chiffres sont très inférieurs aux prévisions, étant donné le besoin urgent de développement et de mise à jour des compétences des employés.

Pourcentage de responsables formation sollicitant les dirigeants pour promouvoir la formation



Pour promouvoir la formation, les cadres supérieurs des grandes entreprises sont plus susceptibles de créer des formations obligatoires.

Pourcentage des responsables formation créant des initiatives d'entreprise ou des formations obligatoires à destination des employés



3 points à retenir du « Challenge LinkedIn Learning »

Chez LinkedIn, l'équipe Formation et développement aime tester de nouvelles idées pour motiver les apprenants. L'année dernière, nous avons organisé un [Challenge LinkedIn Learning](#), une compétition d'une semaine impliquant chaque service de notre société avec, à la clé, un trophée pour l'équipe la plus performante.



Voici ce que nous avons appris :

1. **Ayez votre communication sur la récompense**

Il est important d'offrir un prix conséquent. Dans notre cas, il s'agissait d'un trophée massif en argent qui s'est trouvé au centre de notre campagne de communication. Nous avons eu recours à l'affichage numérique et à des vidéos d'encouragement des dirigeants de chaque service.

2. **La promotion assurée par les cadres dirigeants a entraîné une plus grande participation**

Devinez ce qui a motivé les employés à consacrer plus de temps à la formation ? Les recommandations de cours en ligne proposées par les dirigeants. Par exemple, notre PDG Jeff Weiner a recommandé des cours sur le leadership, notamment un dont il était l'auteur.

3. **Utilisez des données pour encourager une concurrence saine**

Pendant le concours, tout le monde voulait connaître les performances de son équipe et savoir si elle se rapprochait de la première place. Cet esprit de compétition a boosté la participation globale des équipes à tous les niveaux.

Le challenge LinkedIn Learning en quelques chiffres

(Comparé au Challenge LinkedIn Learning 2018)

Nous avons doublé l'objectif — de temps de formation de chaque employé (de 15 à 30 minutes) comparé à l'année dernière. L'équipe Ressources Humaines a remporté le trophée cette année, avec un taux de participation de 76 %. Nous avons également constaté une progression de la participation dans la plupart des services, les trois premiers atteignant un taux supérieur à 50 %, un nouveau record.

44 %

plus de participation

53 %

plus d'heures de visionnage

50 %

plus de cours visionnés

365 %

plus de contenu personnalisé visionné



Le point de vue d'un
responsable formation :

KEVIN DELANEY

*Vice-président Formation et développement
chez LinkedIn*

« Pour mobiliser les cadres dirigeants, je cherche à connaître les sujets sur lesquels ils se forment actuellement et leur demande s'ils peuvent partager leur intérêt pour ces nouvelles connaissances au sein de l'entreprise. Cette énergie incite leurs collaborateurs à se former ».

« Nous savons que la mobilisation des cadres dirigeants est une méthode très efficace pour augmenter la participation des apprenants. Par exemple, lors du défi LinkedIn Learning, les cours dispensés par nos cadres ont été de loin les plus visionnés dans la bibliothèque ».



KEVIN DELANEY

Vice-président, Formation et développement
LinkedIn

Des méthodes pour évaluer l'impact des formations en ligne émergent



L'évaluation de l'impact de la formation est la priorité des responsables formation en 2020

Lorsque nous avons demandé à des responsables formation à travers le monde quelle était la priorité stratégique la plus importante pour 2020, ils ont désigné l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation. Il s'agit là d'un changement intéressant, car la priorité stratégique en 2019 était l'identification et l'évaluation des compétences à développer (en quatrième position cette année.) On remarque également que moins de 10 points de pourcentage séparent les six axes stratégiques identifiés,

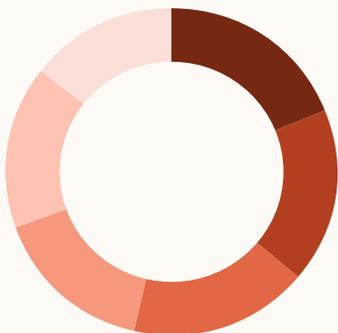
signe que les développeurs de talents doivent gérer de nombreuses priorités urgentes et importantes.

Les priorités stratégiques varient légèrement selon la région et le pays, allant de l'augmentation de la participation aux États-Unis à l'incitation à l'apprentissage de façon autonome en Allemagne, en Inde et en Australie.

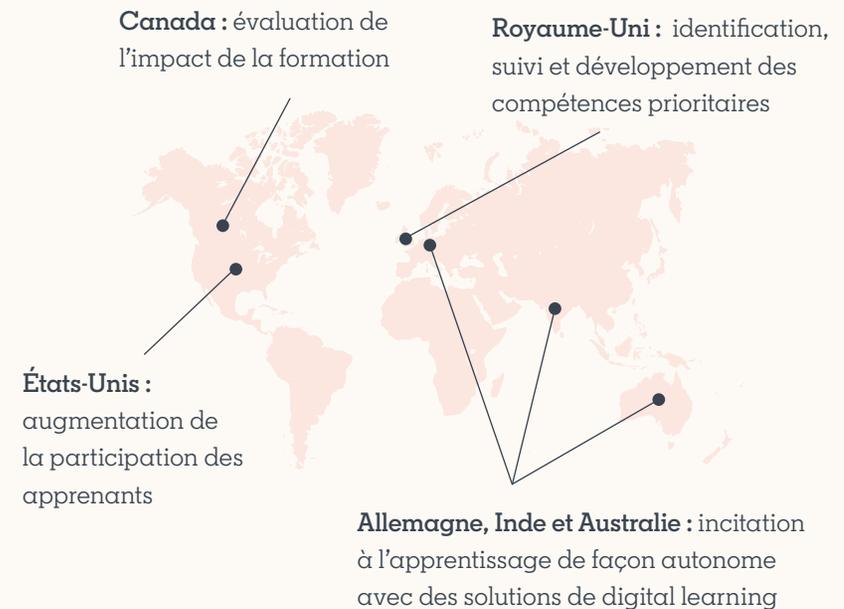
Priorités stratégiques à l'échelle internationale

% des responsables formation ayant cité cette priorité parmi les 3 premières

- 38 % Évaluation de l'impact de la formation
- 35 % Augmentation de la participation des apprenants
- 35 % Incitation à l'apprentissage de façon autonome avec des solutions de digital learning
- 32 % Suivi du développement des compétences
- 32 % Mobilisation des managers pour promouvoir la formation auprès des employés
- 29 % Intégration de la formation dans d'autres programmes de développement des talents



Priorités stratégiques dans différents pays



Plusieurs méthodes pour évaluer l'impact de la formation

Si la **priorité stratégique** des responsables formation cette année est d'évaluer l'impact de la formation, les données de l'enquête montrent qu'il n'existe encore aucun critère absolu dans ce domaine. Toutefois, les responsables formation évaluent l'efficacité de la formation en ligne en s'appuyant sur les données issues des plateformes de digital learning et sur les retours des apprenants.

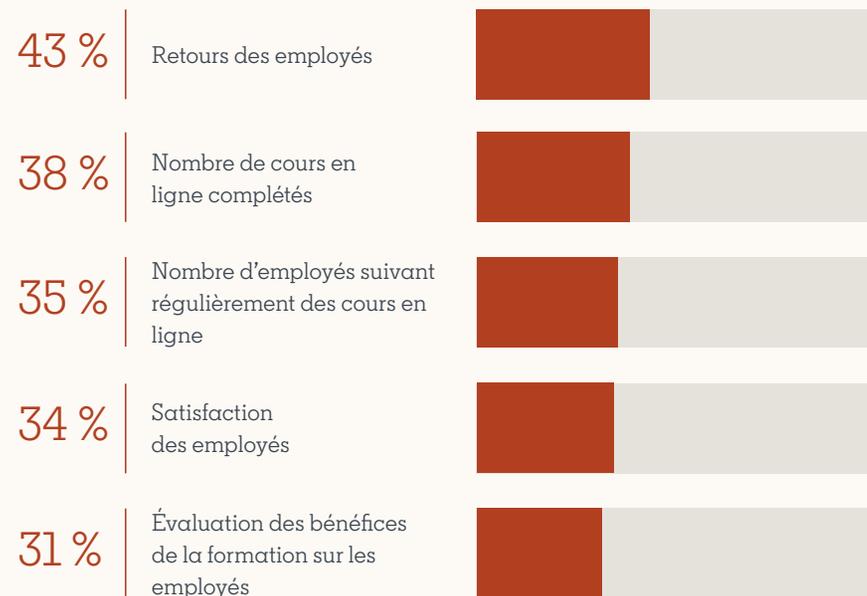
Explorez toutes les possibilités en matière d'indicateurs

Le nombre de cours complétés est le critère le plus couramment utilisé pour évaluer la participation des apprenants. Cependant, vous disposez de bien d'autres indicateurs, tels que la récurrence et la fréquence des visites, ou encore le temps consacré à la formation. Pensez-y également.

94% des employés indiquent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur formation et leur développement

(Source: rapport Workplace Learning de LinkedIn Learning 2019)

Méthodes d'évaluation de l'impact des formations en ligne

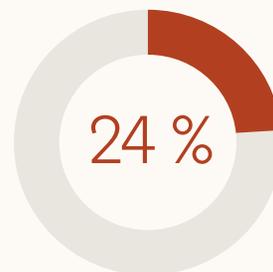


Un critère de référence pour évaluer l'implication reste à définir

Améliorer la participation est un défi permanent pour les développeurs de talents. Cependant, comme pour l'impact, les acteurs du secteur ne se sont pas encore accordés sur un indicateur commun. Étonnamment, près d'un quart des responsables formation dans le monde n'évaluent pas la participation des employés sur leur plateforme de digital learning. Une donnée qui ne fait que confirmer ce que nous savons déjà : mesurer l'implication est une tâche complexe.

Critères d'évaluation actuels de la participation des salariés

1. Nombre de cours complétés
2. Enquête de satisfaction
3. Minutes de formation par mois
4. Visites récurrentes (2x/mois)



Pourcentage dans le monde des responsables formation n'évaluant pas la participation des salariés à l'aide des données d'utilisation en ligne

Cours LinkedIn Learning

Données RH

Josh Bersin présente un outil d'analyse du personnel, idéal pour répondre aux défis de gestion des talents.



[Regarder le cours >](#)

3 questions permettant d'engager la conversation sur les critères de définition de la participation



En l'absence de critère commun au niveau du secteur, voici trois questions pour déterminer l'indicateur le plus approprié pour votre entreprise.

1. Le nombre de cours complétés est-il un bon indicateur ?

Le nombre de cours complétés arrive en tête de liste des méthodes quantitatives les plus utilisées par les développeurs de talents pour évaluer la participation. Cependant il est également possible de se former efficacement de manière fractionnée, en regardant seulement certains chapitres d'un cours. Si une employée apprend à créer un tableau croisé dynamique dans Excel en 10 minutes sans finir le cours, on peut considérer qu'elle participe, n'est-ce pas ? Et pour elle, cette forme d'apprentissage est sans doute plus pratique, puisqu'elle lui a permis d'apprendre ce dont elle avait besoin sans passer 30 minutes suivre le cours dans son intégralité. À cet égard, le nombre de vidéos complétées est peut-être un indicateur plus pertinent.

2. Quid du temps (en minutes) consacré à la formation chaque mois ?

Tout dépend de l'objectif de l'apprenant. S'il veut développer des compétences entièrement nouvelles, comme apprendre à coder en Python, un indicateur de temps est pertinent. En revanche, si l'apprenant veut simplement consulter des cours de remise à niveau (par exemple, des astuces pour s'exprimer en public en préparation d'une présentation importante), le nombre total de minutes consacrées à l'apprentissage sera sans doute moins représentatif. En fin de compte, on en revient aux objectifs de l'apprenant et à la manière dont il peut appliquer ce qu'il a appris pour être plus efficace à son poste et faire évoluer sa carrière.

3. Pourquoi le nombre de visites récurrentes n'est-il pas un critère plus utilisé ?

Les visites récurrentes figurent en bas de la liste des indicateurs de participation cette année, mais il n'est pas impossible que cela change. Pour les marketeurs en ligne, le nombre de visiteurs réguliers est un indicateur fiable d'affinité avec une marque. Lorsqu'un client consulte régulièrement un site web, cela signifie qu'il y a trouvé de l'intérêt lors de sa première visite et à chacune des visites suivantes. Il s'agit en quelque sorte d'un processus de fidélisation. Les responsables formation peuvent s'inspirer de cette idée en utilisant les visites récurrentes comme un indicateur fiable pour évaluer la participation et les habitudes de formation.

Le point de vue d'un
responsable formation :

LOU TEDRICK

*Vice-présidente, Global Learning & Development,
Verizon*



« Chez Verizon, nous utilisons une méthode très rigoureuse pour évaluer l'impact des formations. Nous menons un travail préalable visant à comprendre le problème à résoudre ou les changements de comportement que nous souhaitons voir. Après avoir clairement défini nos objectifs, il est plus simple de déterminer l'impact des programmes de formation une fois qu'ils ont été achevés ».

« Il est essentiel d'entretenir des relations solides avec des partenaires dans l'entreprise prêts à partager des données de performances et avec le service financier, qui peut nous aider à traduire nos indicateurs clés de performance en termes de gains financiers. En considérant ces deux éléments, nous pouvons évaluer l'impact de la formation sur nos activités et sur le ROI. »

« Pour évaluer la participation, nous effectuons un suivi des scores NPS des apprenants (c'est-à-dire la probabilité de recommander un cours à un ami) et le niveau d'interaction des employés avec les cours en ligne. Mais, nous allons bien au-delà lorsque nous nous apprêtons à lancer de nouveaux produits ou services. Nous considérons une formation terminée lorsqu'un employé a assimilé son contenu, a passé une évaluation, puis a fait la démonstration de ses nouvelles connaissances avec une démo produit ».



LOU TENDRICK

Vice-présidente, Global Learning & Development
Verizon

Encouragez les managers à créer une culture d'apprentissage



Les 3 premiers challenges à relever pour les responsables formation cette année

Lorsque nous leur avons demandé quels étaient pour eux les trois premiers challenges à relever, les responsables formation ont placé en tête de liste la mobilisation des managers pour rendre la formation prioritaire pour leurs équipes, devant la création d'une culture de l'apprentissage et la stimulation de la participation. En prenant un peu de recul, on s'aperçoit que ces trois défis sont intimement liés. Les développeurs de talents savent qu'il est capital de convaincre les managers de promouvoir la formation pour augmenter la participation des apprenants et créer une culture de l'apprentissage.

Nous avons demandé aux responsables formation à travers le monde d'indiquer leurs trois premiers challenges pour cette année et voici leurs réponses :

49 %

Mobiliser les managers pour rendre la formation prioritaire pour leurs équipes

22 %

Identifier les compétences à développer ou les cours à recommander

42 %

Créer une culture de l'apprentissage

22 %

Faire en sorte que les apprenants sachent où trouver les ressources de formation

36 %

Augmenter la participation des employés dans l'apprentissage

21 %

Démontrer l'intérêt de la formation

31 %

Apprendre aux employés à mieux utiliser les technologies

21 %

Identifier les besoins en compétences

26 %

% Déployer des formations dans toute l'entreprise

17 %

Obtenir le soutien de la direction

Intégrer la formation aux activités de l'entreprise est la meilleure façon de mobiliser les managers

Étant donné que la mobilisation des managers pour promouvoir la formation est le défi n°1 des responsables formation, penchons-nous sur quelques stratégies efficaces et sur les différentes pistes à explorer. Nous avons interrogé les responsables formation sur la manière dont ils assuraient la promotion des programmes de formation auprès des managers, puis nous avons demandé aux managers comment ils étaient informés de l'existence de ces programmes. En dehors des e-mails, les managers découvrent les opportunités

de formation lorsqu'elles sont intégrées aux évaluations des performances et aux programmes d'intégration. Étonnamment, seuls 11 % des managers découvrent l'existence de ces ressources lors de leur propre formation en tant que nouveau manager. Il pourrait donc y avoir un important travail de promotion à effectuer à ce moment clé (pensez au blended learning) afin de sensibiliser ces talents à l'importance de la formation dès le début de leur parcours de manager.

Moyens par lesquels les responsables formation assurent la promotion des programmes d'apprentissage pour mobiliser les managers

43 %	Intégration de la formation aux parcours d'intégration
42 %	Partage d'informations sur la flexibilité des programmes de digital learning
38 %	Intégration de la formation dans les évaluations des performances
31 %	Promotion par e-mail
31 %	Initiatives d'entreprise/formations obligatoires
24 %	« Lunch and learns »
22 %	Groupes de formation pour managers (conversations en ligne ou réunions virtuelles)
13 %	Jeux concours en équipe
7 %	Scores de satisfaction des employés
15 %	Pas de moyen trouvé pour impliquer les managers

Moyens par lesquels les managers découvrent les programmes de formation

32 %	Promotion par e-mail
31 %	Intégration de la formation aux évaluations des performances
25 %	Intégration de la formation aux parcours d'intégration
25 %	Bouche-à-oreille
24 %	Ressources de formation proposées par mon manager
24 %	Ressources de formation recommandées par les cadres dirigeants
20 %	« Lunch and learns »
17 %	Groupes de formation pour managers
11 %	Formation des nouveaux managers
8 %	Jeux concours en interne

Les méthodes qui fonctionnent

L'implication est un défi permanent pour les développeurs de talents et, selon les données de l'enquête LinkedIn Learning, il s'agit de la tendance qui aura la plus forte incidence sur les programmes de formation en 2020. Pourtant, les développeurs de talents consacrent seulement 15 % de leur temps à faire la promotion des offres de formation mises à disposition des employés dans leur organisation. Comment améliorer ce chiffre ? Nous

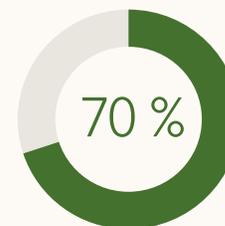
Moyens par lesquels les responsables formation assurent la promotion des programmes d'apprentissage dans leurs entreprises

56 %	Réseau intranet
55 %	Managers ou cadres
53 %	Campagnes d'e-mails
48 %	Initiatives de développement des talents existantes
35 %	« Lunch and learns »
31 %	Affichage physique (ex : posters)
29 %	Promotion des success stories des employés
25 %	Jeux concours
20 %	Collaboration avec le service marketing pour créer des programmes
19 %	Programmes de discussions
16 %	Campagnes de formation saisonnières

avons interrogé les apprenants. En réalité, le réseau intranet est de loin le meilleur moyen pour eux de découvrir les programmes de formation, suivi de près par les e-mails. Les outils de discussions (Microsoft Teams et Slack) fonctionnent mieux que prévu, tandis que les « Lunch and learns » et l'affichage s'avèrent moins efficaces.

Moyens par lesquels les apprenants découvrent les programmes de formation

56 %	Réseau intranet
47 %	Campagnes d'e-mails
44 %	Managers ou cadres
39 %	Initiatives de développement des talents existantes
34 %	Bouche-à-oreille
25 %	Programmes de discussions
24 %	« Lunch and learns »
15 %	Affichage physique (ex : posters)



Pourcentage d'apprenants en Allemagne découvrant les programmes de formation sur leur réseau intranet

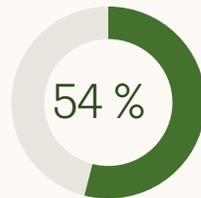
Le développement professionnel, facteur de mobilisation essentiel pour les managers

Nous avons voulu comprendre ce qui encourageait les managers et leurs équipes à se former. Bonne nouvelle, managers et employés partagent un même facteur de motivation : les perspectives d'évolution professionnelle. Un conseil : encouragez les managers à recommander des opportunités de formation et des cours spécifiques. Plus de la moitié des apprenants seraient alors prêts à consacrer plus de temps à la formation.

Associez formation et évolution professionnelle pour impliquer aussi bien les managers que les apprenants

Pourquoi les managers recommandent-ils aux membres de leurs équipes de se former ? Voici leurs raisons :

- 54 % Pour avancer dans leur carrière
- 32 % Pour progresser dans leur rôle actuel
- 6 % Pour acquérir de nouvelles compétences
- 3 % Pour résoudre un problème
- 5 % Autre



des employés consacraient plus de temps à la formation si des cours leur étaient recommandés pour atteindre leurs objectifs professionnels

Selon les données de la plateforme LinkedIn Learning, les managers consacrent 30 % de temps supplémentaire à se former à des compétences comportementales par rapport à l'apprenant moyen.

Cours LinkedIn Learning

Développer un état d'esprit d'apprenant

Avec Jean-Marc Pairraud, vous verrez comment vous ouvrir et chercher les ressources mentales et physiques nécessaires pour développer un état d'esprit propice à l'apprentissage.

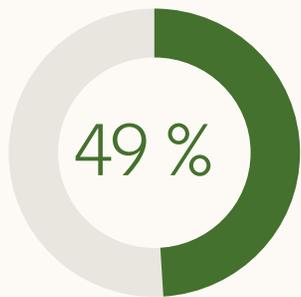


[Regarder le cours >](#)

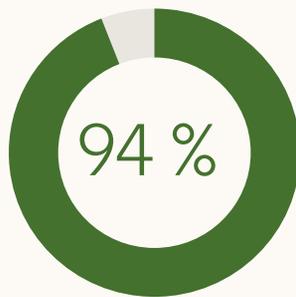
Les employés veulent des formations pertinentes pour eux

Sans surprise, l'un des principaux freins à la formation pour les employés est le manque de temps. Pourtant, presque tous les apprenants réalisent que prendre le temps de se former présente des avantages pour leur carrière. Il est aussi important de noter que les employés se forment principalement en semaine selon les données de la plateforme LinkedIn Learning.

Le facteur temps étant crucial, les apprenants sont fortement demandeurs de formations très personnalisées, adaptées à leurs besoins immédiats, ce qui leur évite des recherches fastidieuses. Toutes générations confondues, les apprenants veulent aussi suivre des formations avec leurs collègues pour échanger des idées, partager des informations et poser des questions.



des apprenants déclarent qu'ils n'ont pas le temps de se former sur leurs heures de travail.

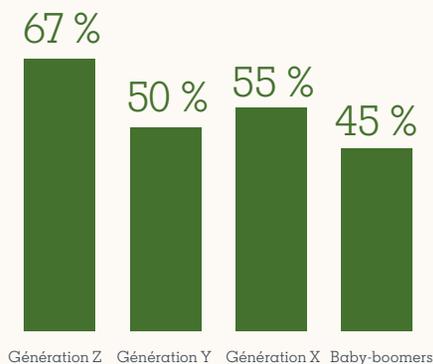


des apprenants estiment que prendre le temps de se former présente des avantages pour leur carrière.

La majorité des professionnels recherchent des expériences d'apprentissage qui soient :

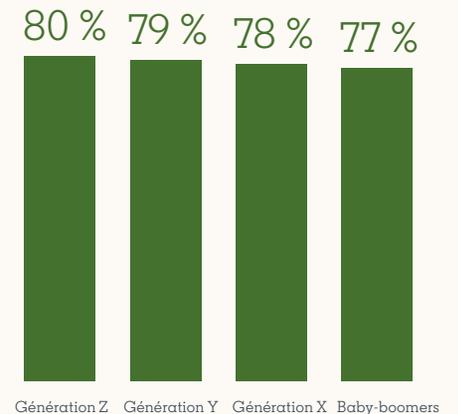
Sociales et collaboratives

La motivation des apprenants, toutes générations confondues, est renforcée par un environnement social dans lequel ils peuvent échanger avec leurs collègues.



Personnalisées

Plus de trois quarts des apprenants, quelle que soit la génération, apprécient de recevoir des recommandations de cours personnalisées en fonction de leurs objectifs professionnels ou des compétences qu'ils souhaitent développer.



Selon les données LinkedIn Learning, 83 % des visites de sites de formation en ligne ont lieu en semaine.

Comment Kellogg's transforme sa culture de l'apprentissage

Opportunité :

En rejoignant Kellogg's, il a découvert une approche très conventionnelle de la formation, qu'il décrit comme « basée sur le présentiel, consommatrice de ressources, dictée par les événements » et « déconnectée des besoins immédiats ».

Conscient qu'il ne suffirait pas de modifier le programme des cours ou d'ajouter différents ateliers pour bien faire, Thor Flosason a entrepris de faire évoluer la culture de l'apprentissage de Kellogg's pour la rendre plus personnalisée.

Actions :

Kellogg's a adopté une approche pluridimensionnelle pour transformer sa culture de l'apprentissage, en mettant en place plusieurs stratégies clés :

- Impliquer les responsables dans la promotion de la formation
- Créer une campagne de communication en interne, « #IGotThis ».
- Organiser un jeu concours, avec à la clé des récompenses et des distinctions.

Résultats :

Les employés de Kellogg's ont regardé 450 000 vidéos LinkedIn Learning et consacré 6 403 heures à la formation sur la plateforme.



[Thor Flosason](#), directeur de la formation chez Kellogg's, explique comment il a mis en place une culture de l'apprentissage pour les employés au sein de l'entreprise.

« Nous souhaitons encourager les salariés à suivre des cours, puis à partager leurs nouvelles connaissances. Cela a permis d'instaurer une véritable communauté de partage. C'est une stratégie très efficace, facile à mettre en œuvre et qui peut avoir une portée phénoménale au travers d'activités simples ».

THOR FLOSASON

Directeur de la formation, Kellogg's
Battle Creek, Michigan

[Lire la success story >](#)



Le point de vue d'un
responsable formation :

PAMAY BASSEY
Chief Learning Officer,
The Kraft-Heinz Company

« Je pense que la formation repose sur trois attentes pour tous les employés. Premièrement, rechercher des expériences de formation à fort impact. Deuxièmement, se consacrer sérieusement à la formation. Et enfin, encourager les autres personnes à faire de même. Si les managers et les responsables se tiennent à ces trois tâches quotidiennement, ils feront figure de modèles pour leurs équipes et pour toute l'entreprise. Ces trois facteurs peuvent transformer une culture de l'apprentissage ».

« La discipline est vraiment le facteur le plus important. Chaque personne doit s'attacher à explorer différentes expériences d'apprentissage et à trouver quotidiennement un contenu intéressant, qu'il s'agisse d'un podcast, d'un article ou d'un cours sur LinkedIn Learning. Il peut être difficile de trouver le temps. Personnellement, j'ai pour objectif de me former tous les jours pendant 365 jours. J'encourage mes collaborateurs à se donner des objectifs similaires sur une semaine, un mois ou une année. Je trouve qu'il est important que les managers, les responsables ou moi-même donnions l'exemple en matière de formation à tous les niveaux de la hiérarchie ».

« Cette année, nous prévoyons aussi de déployer une initiative nommée « Excellence managériale » pour les nouveaux managers. Elle les aidera à passer du rôle de contributeur individuel à celui de chef d'équipe. Nous rappelons également aux nouveaux managers qu'ils sont chargés du développement de leurs équipes et de la mise à disposition des outils nécessaires pour cela, en plus de la réalisation de leurs objectifs ».

**PAMAY BASSEY**

Chief Learning Officer
The Kraft-Heinz Company

La transformation numérique augmente les besoins en développement et mise à jour des compétences



Nous sommes entrés dans l'ère du développement et de la mise à jour des compétences

Dans le domaine du développement des compétences, les responsables formation voient à long terme. Plus de la moitié des développeurs de talents (51 %) estiment que, pour identifier les compétences à développer, ils doivent avant tout connaître les compétences qui seront les plus recherchées dans 3 à 5 ans. Pourquoi ? Parce que presque tous les développeurs de talents s'accordent à dire que si ces compétences ne sont pas acquises d'ici là, la croissance et la satisfaction des clients en pâtiront. Et, dans un secteur où près de la moitié (42 %) des responsables formation pensent que la pénurie de compétences à l'échelle internationale aura un impact sur les programmes de formation, le développement et la mise à jour des compétences des employés actuels devient un enjeu critique.

Quelle est la différence entre le développement des compétences (upskilling) et la mise à jour des compétences (reskilling) ?

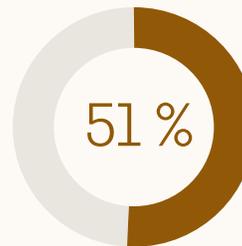
Développement des compétences :

permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences afin de s'améliorer dans le cadre d'un même poste.

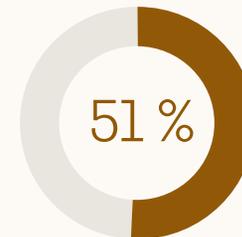
Mise à jour des compétences :

permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'occuper un poste différent

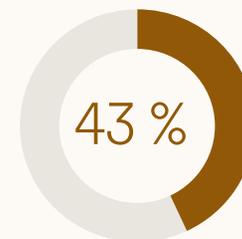
La transformation numérique entraîne avec elle le besoin de développement et de mise à niveau des compétences des employés



des responsables formation estiment que, pour identifier les compétences à développer, ils doivent avant tout connaître les compétences qui seront les plus recherchées dans 3 à 5 ans



des responsables formation prévoient de lancer des programmes de **développement des compétences** en 2020



des responsables formation prévoient de lancer des programmes de **mise à jour des compétences** en 2020

À l'ère de la robotique, les compétences comportementales seront cruciales

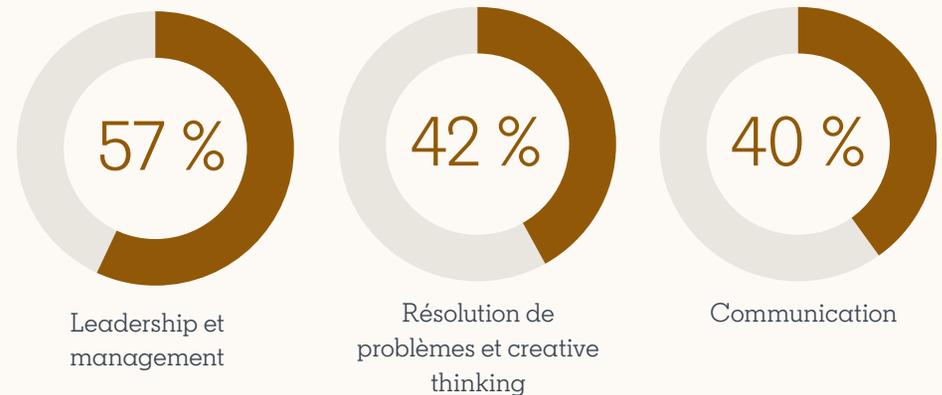
Cette année, les développeurs de talents ont précisément pour objectif de développer des compétences comportementales, qui ne peuvent être automatisées et demeurent primordiales, quel que soit le poste. Ces compétences humaines vont devenir un enjeu majeur alors que nous entrons dans une décennie placée sous le signe d'une transformation numérique accélérée. Les responsables formation dans chaque secteur d'activité et dans chaque région doivent rapidement s'assurer que les employés maîtrisent non seulement les outils numériques, mais qu'ils renforcent également leurs compétences comportementales, qui ne peuvent pas être automatisées. Au vu de l'importance de ces enjeux, pourquoi la maîtrise des nouvelles technologies se trouve-t-elle reléguée tout en bas de la liste des priorités ? On peut supposer qu'il existe déjà des programmes visant à développer ces compétences.

Au fait, qu'appelle-t-on transformation numérique ? Il s'agit de l'utilisation des technologies numériques pour créer ou transformer des processus opérationnels, une culture ou une expérience client afin de s'adapter aux changements des exigences du marché.

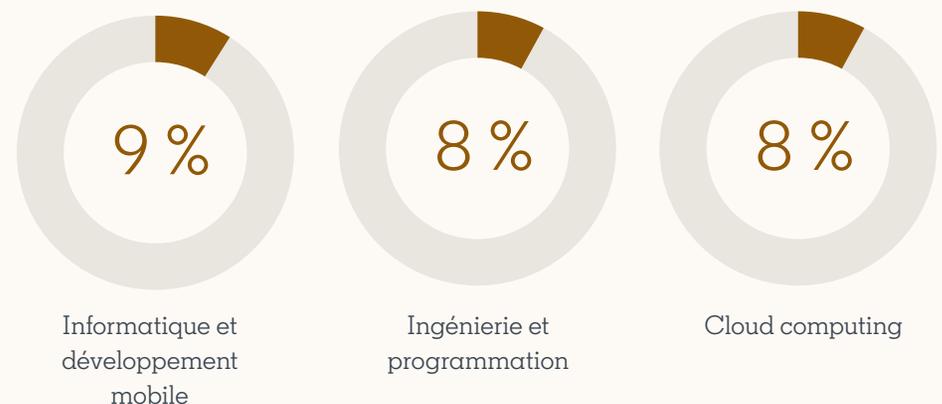


Pourcentage de responsables formation ayant pour objectif de développer ces compétences

Compétences prioritaires

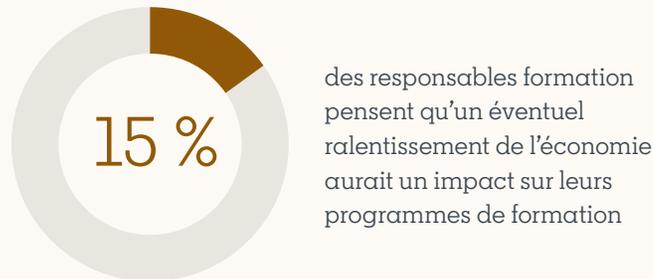


Compétences moins prioritaires

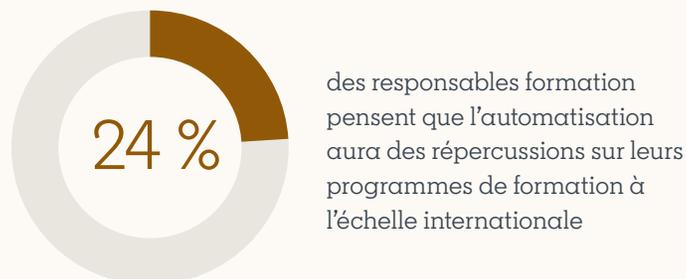


Des responsables formation sereins par rapport à l'automatisation et à une éventuelle crise économique

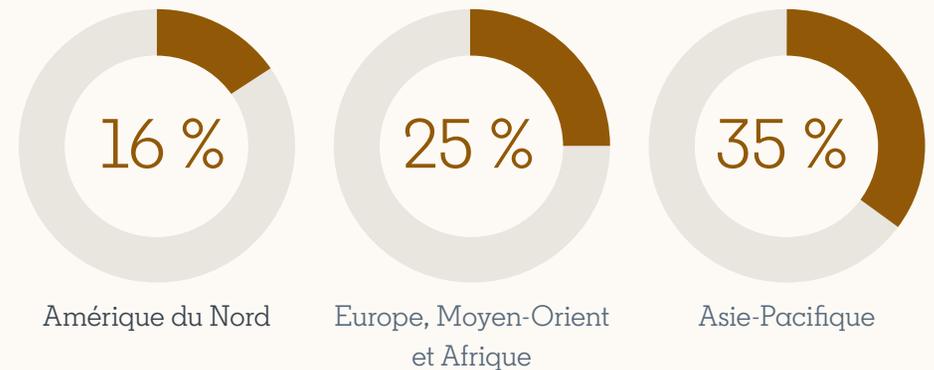
Face aux fréquentes préoccupations concernant la disparition d'emplois à cause des robots et la perspective d'une crise économique, les responsables formation à travers le monde ne sont pas aussi inquiets qu'on pourrait le penser. Les développeurs de talents poursuivent leurs efforts de développement et de mise à jour des compétences, et seule une faible proportion d'entre eux (15 %) se prépare à un creux conjoncturel.



Par le passé, les avancées technologiques ont créé plus d'emplois qu'elles n'en ont détruits. Selon le [Forum économique mondial](#), l'intelligence artificielle et la robotique créeront plus d'emplois (près de 60 millions d'ici 2022) qu'elles n'en détruiront. Près d'un quart des développeurs de talents sont convaincus que l'automatisation aura des répercussions sur leurs programmes en 2020, mais ce chiffre s'élève à plus d'un tiers d'entre eux dans la zone Asie-Pacifique, qui abrite plus d'emplois manufacturiers potentiellement automatisables.



Pourcentage par région des responsables formation qui pensent que l'automatisation aura un impact sur leurs programmes de formation



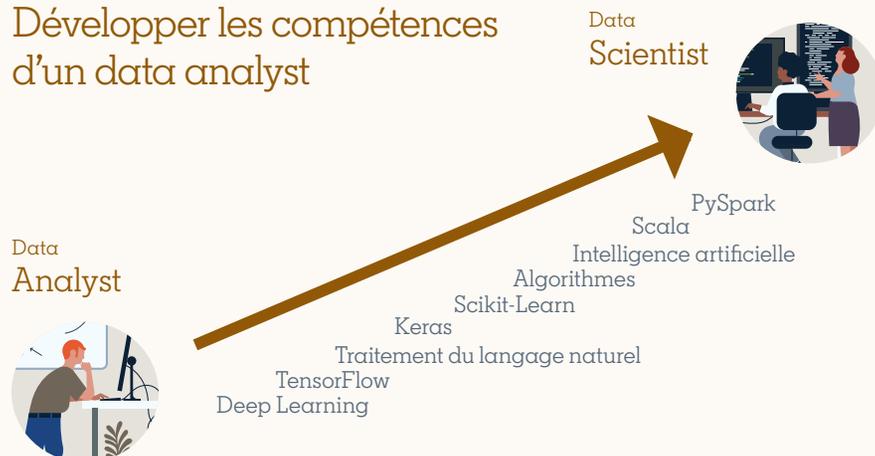
Les écarts compétences peuvent créer des lacunes pour l'entreprise

Pratiquement tous les développeurs de talents interrogés s'accordent sur le sujet. Si les écarts de compétences ne sont pas réduits dans les prochaines années, les entreprises concernées feront face à des répercussions négatives sur leur croissance ou sur les interactions avec leurs clients.

Seuls 1 % des responsables formation estiment qu'il n'y aurait aucun impact négatif si les écarts de compétences n'étaient pas comblés.

Le développement des compétences au sein de votre équipe est une stratégie efficace pour pourvoir des postes clés. Par exemple, un analyste de données possède déjà des compétences fondamentales lui permettant de devenir data scientist. Ce graphique montre les compétences supplémentaires à acquérir pour obtenir le poste visé.

Développer les compétences d'un data analyst



Si les écarts de compétences ne sont pas réduits dans les 3 à 5 prochaines années, les responsables formation prévoient un impact négatif sur les éléments suivants :

1. Croissance future
2. Expérience et satisfaction client
3. Qualité et offre de services ou de produits
4. Capacité d'innovation

Cours LinkedIn Learning

La transformation digitale pour les décideurs

Isabelle Deprez vous accompagne dans votre réflexion sur la transformation numérique et elle vous aide à vous poser les bonnes questions en termes d'agilité, de performance, de croissance et d'horizon temporel.



[Regarder le cours >](#)

Quelles sont les compétences les plus recherchées en 2020 ?

Chaque année, nous identifions les compétences les plus recherchées par les entreprises pour vous aider à affiner vos programmes de formation et de développement, pour aider les membres LinkedIn à identifier les compétences les plus demandées sur le marché et pour définir les orientations à donner à nos contenus de formation.

Voici donc ces compétences classées par ordre d'importance, leur évolution par rapport à la liste de 2019, ainsi qu'un exemple de contenu de formation pour faciliter le développement de ces compétences dans votre entreprise.

Les 5 compétences comportementales (« soft skills ») les plus recherchées

1. Créativité	pareil
2. Persuasion	pareil
3. Esprit d'équipe	pareil
4. Adaptabilité	pareil
5. Intelligence émotionnelle	nouveau

Les 10 compétences techniques (« hard skills ») les plus recherchées

1. Blockchain	nouveau
2. Cloud computing	-1
3. Raisonnement analytique	pareil
4. Intelligence artificielle	-1
5. UX design	pareil
6. Analyse commerciale	+10
7. Marketing d'affiliation	nouveau
8. Vente	pareil
9. Informatique scientifique	+3
10. Production vidéo	-3

Par rapport à l'année dernière, les compétences comportementales les plus demandées sont davantage centrées sur l'être humain

Les compétences comportementales déterminent pour beaucoup votre capacité à mener vos missions à bien. Nous les considérons comme fondamentales et tous les professionnels doivent s'attacher à les renforcer.

Les compétences qui arrivent en tête du classement de cette année sont la créativité, l'esprit d'équipe, la persuasion et l'intelligence émotionnelle. Autant de compétences qui démontrent votre capacité à travailler en équipe et à suggérer de nouvelles idées. Les compétences qui portent davantage sur l'exécution des tâches, comme la gestion du temps, ne figurent plus dans le classement par rapport à l'année passée. Ces compétences restent cruciales, mais les résultats montrent que les entreprises accordent cette année plus d'importance aux compétences relationnelles.

Les compétences techniques centrées sur l'analytique et les données restent les plus recherchées

Si les compétences comportementales les plus recherchées portent sur la façon de travailler à plusieurs, les compétences techniques en forte demande concernent l'objet du travail.

Ces compétences continueront d'évoluer, à l'image du monde du travail, et varieront selon le secteur d'activité et le pays concerné. Par exemple, la maîtrise du blockchain arrive cette année en tête du classement des compétences les plus recherchées alors qu'elle n'y figurait même pas l'an dernier. La demande associée à cette compétence connaît donc une très forte augmentation en 2020.

Les tendances identifiées révèlent également que les compétences liées à la prise de décision basée sur les données, comme le raisonnement analytique (3^e position, gagne une place par rapport au classement précédent) et l'analyse commerciale (6^e position, gagne 10 places par rapport au classement précédent), sont devenues indispensables aux professionnels d'aujourd'hui. Les entreprises n'ont jamais collecté et analysé autant de données. Elles ont donc besoin d'employés capables de les interpréter afin de prendre les décisions les plus favorables à leur croissance.

Chaque génération souhaite développer des compétences différentes

Intuitivement, nous comprenons tous que les compétences à acquérir en début de carrière sont très différentes de celles que nous souhaitons développer 20 ans plus tard. Pourtant, nos prévisions ont sous-estimé les disparités générationnelles qui existent autour de compétences spécifiques. La génération Z est celle qui attache le plus d'importance au développement de la créativité et des compétences techniques. Les générations Y et X se concentrent sur le développement des compétences en leadership et management, car beaucoup d'employés de ces générations accèdent aujourd'hui au statut de manager ou de cadre dirigeant. Cependant, toutes les générations d'employés partagent le souhait de renforcer leurs compétences en leadership et en management.

Toutes générations confondues, les employés ne demandent qu'à apprendre, mais leurs centres d'intérêt diffèrent selon les résultats des enquêtes sur les apprenants

	Génération Z	Génération Y	Génération X	Baby-boomers
Management et leadership	49 %	59 %	60 %	44 %
Nouveaux logiciels liés au poste actuel	51 %	38 %	32 %	36 %
Ingénierie/ programmation	48 %	35 %	25 %	18 %
Créativité	35 %	24 %	24 %	18 %

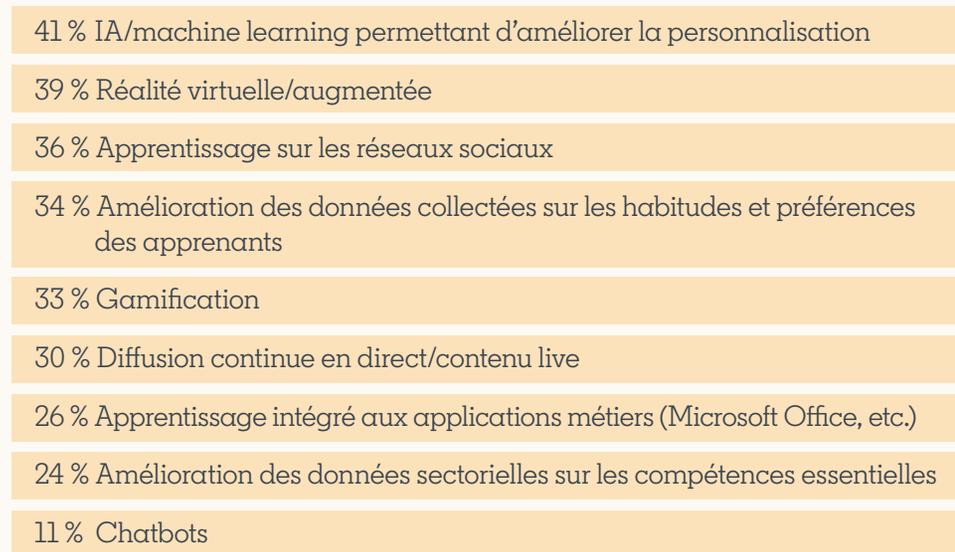


L'intelligence artificielle en tête de la liste des technologies susceptibles d'impacter le secteur de la formation

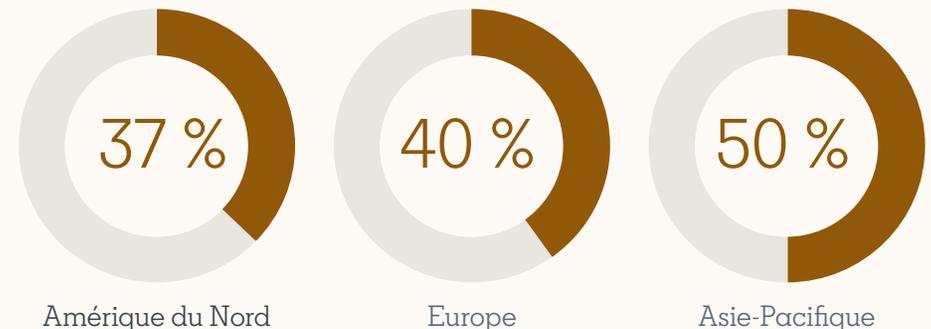
Tout comme les technologies d'automatisation font rapidement évoluer le monde des compétences, l'intelligence artificielle (IA) et le machine learning devraient être les prochaines technologies à avoir un impact sur la formation. Alors qu'à peine 24 % des responsables formation pensent que l'IA aura des répercussions sur les programmes de formation cette année, leur perspective est très différente à l'échelle des 5 prochaines années.

Les responsables formation sont convaincus que les plateformes de formation vont gagner en pertinence et offriront des suggestions de cours toujours plus personnalisées grâce à l'IA et au machine learning. Les responsables formation de la région Asie-Pacifique en particulier considèrent que l'IA a un énorme potentiel.

Technologies qui auront un impact sur le digital learning dans les 5 prochaines années selon les responsables formation



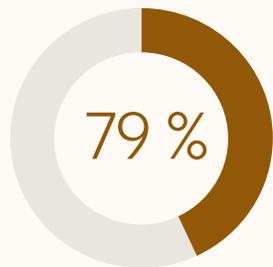
Pourcentage des responsables formation prévoyant une meilleure personnalisation des contenus de formation recommandés grâce à l'IA/au machine learning



3 raisons d'être enthousiaste au sujet de l'IA

Portées par une sophistication croissante, les technologies d'IA devraient à terme offrir des recommandations de contenu plus pertinentes et plus précises, pour le plus grand bénéfice des apprenants comme des responsables formation. Pour cela, LinkedIn Learning peut aussi compter sur les données du réseau LinkedIn, avec quelque 675 millions de membres, plus de 50 millions d'entreprises et pas moins 20 millions d'offres d'emploi publiées.

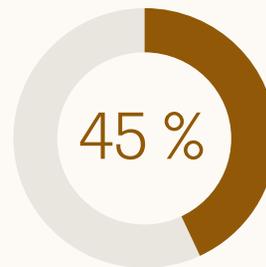
1. Les salariés consacreront plus de temps à la formation



des apprenants déclarent qu'ils aimeraient bénéficier de recommandations de cours personnalisées en fonction de leur développement professionnel et des compétences qui leur font défaut.

Si les salariés bénéficient de suggestions de cours pertinentes quand ils ont besoin, il est probable qu'ils passeront plus de temps à se former et moins à faire des recherches.

2. Les responsables formation consacreront moins de temps à la sélection de contenu

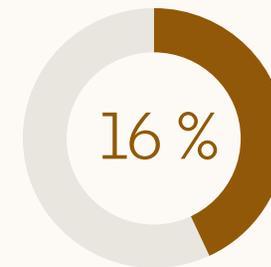


des développeurs de talents consacrent près de la moitié de leur temps de travail à la création et la mise à disposition de contenus de formation et de formations sur la conformité pour leur entreprise.

L'élaboration et la sélection de contenu font partie du travail des responsables formation, mais peut souvent s'avérer chronophage.

À l'avenir, cependant, ces tâches seront en grande partie prises en charge par les technologies d'IA, ce qui représentera des gains de temps considérables pour les responsables formation.

3. Des responsables formation plus disponibles pour se concentrer sur la participation des employés



Seul 16 % du temps de travail des développeurs de talents est consacré à la promotion des programmes de formation, même si la stimulation de la participation reste leur priorité absolue.

Même si des recommandations personnalisées grâce à l'IA et au machine learning ne libèrent que 10 % de leur temps de travail, les responsables formation pourront consacrer plus de temps à des initiatives stratégiques telles que la promotion des programmes de formation pour augmenter la participation des apprenants.

MGM offre des opportunités de développement des compétences à ses 82 000 employés

Las Vegas est le théâtre d'une course aux talents effrénée. MGM a donc décidé d'investir dans son personnel, de l'équipe de direction jusqu'aux employés de terrain tels que le personnel de ménage, les croupiers et les serveurs des hôtels-restaurants.

MGM a élaboré le programme LEAD (Learning Experiences Accelerate Development) en partenariat avec LinkedIn Learning pour s'assurer que chaque employé puisse accéder à des opportunités de formation, quel que soit son poste. Avec une bibliothèque de plus de 15 500 cours de haute qualité, chaque employé de MGM est sûr d'y trouver son compte.

Bien que ce programme soit relativement récent, les participants ont déjà commencé à faire progresser leur carrière et à gravir les échelons.



« Un environnement de travail comme Las Vegas offre de nombreuses opportunités d'emploi aux travailleurs. La différence entre les employeurs se fait sur l'investissement dans le personnel. »

LISA ZWEBER-SMITH

*Vice-présidente de Diversity and Inclusion,
MGM Resorts International*

[Découvrez comment MGM Resorts développe les compétences de ses employés \(vidéo\). >](#)

[Lire la success story de MGM >](#)



« Je suis persuadée que LinkedIn Learning a eu un impact considérable sur ma promotion. Sans cela, je ne serais pas là où j'en suis aujourd'hui. »

QUAY EADY

*Director of Table Games Analytics,
MGM Resorts International*

[Découvrez comment Quay a pu progresser en interne en renforçant son pouvoir de persuasion avec LinkedIn Learning \(vidéo\). >](#)

[En savoir plus >](#)



Le point de vue d'un
responsable formation :

SIMON BROWN
Chief Learning Officer
Novartis

« **Les programmes de développement et de mise à jour des compétences** élaborés par les responsables formation doivent toujours être en phase avec les priorités de l'entreprise. Nous en avons deux : 1) attirer et fidéliser les meilleurs talents, et 2) mettre en place les mécanismes nécessaires pour mener à bien la stratégie. Pour atteindre nos objectifs, nous avons commencé à intégrer les responsables formation à nos équipes stratégiques pour pouvoir identifier les compétences qui seront les plus recherchées dans les prochaines années et élaborer un plan pour combler les déficits éventuels. »

« Renforcer nos capacités numériques est notre priorité absolue. Pour ce faire, nous avons segmenté nos programmes de formation pour cibler trois audiences. Nous avons tout d'abord mis en place un programme « d'immersion numérique » à destination des chefs d'équipe, afin de les aider à mettre en place une culture du numérique au sein de leurs équipes, passant d'une stratégie axée sur les projets à une stratégie axée sur les produits. Nous ciblons ensuite les professionnels du numérique impliqués dans les projets qui nécessitent des compétences avancées dans ce domaine (data science, intelligence artificielle et fonctionnalité Responsable produit). Enfin, notre troisième audience est constituée des 108 000 collaborateurs de l'entreprise, qui doivent maîtriser les bases du numérique, à savoir ce dont il s'agit et pourquoi c'est un outil important. Après les avoir sensibilisés à l'importance de leur rôle pour la transformation numérique, nous les incitons à être curieux et à développer leurs compétences en autonomie. »



SIMON BROWN

Chief Learning Officer
Novartis

Conclusion

Les départements Formation et développement ont beaucoup évolué au cours de la dernière décennie. D'abord limités au déploiement de formation conformité, ils sont aujourd'hui devenus d'importants partenaires stratégiques. En ce début d'année 2020, les responsables formation cherchent de nouveaux moyens afin de favoriser la participation des collaborateurs, de mobiliser les managers, d'évaluer l'efficacité de leurs programmes, et bien plus encore. En parallèle, ils se préparent également à relever les défis de l'automatisation et de la transformation numérique en recherchant les compétences incontournables de demain et en s'appuyant sur l'IA pour faciliter le déploiement de contenus de formation pertinents à grande échelle.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction, les enjeux n'ont jamais été aussi élevés. Mais, bonne nouvelle : quels que soient les changements technologiques et commerciaux que nous réserve cette nouvelle décennie, les responsables formation ont toutes les armes pour y répondre.



Méthodologie

Étude mondiale

Pour le rapport 2020 Workplace Learning de LinkedIn Learning, nous avons interrogé :

1 675 responsables formation

professionnels de la formation et responsables RH chargés du développement professionnel et influençant les décisions budgétaires dans des entreprises de plus de 200 employés.

2 000 apprenants

apprenants en entreprise déclarant travailler pour une société proposant des programmes de digital learning à ses employés.

2 932 managers

employés déclarant travailler comme manager dans des entreprises proposant des solutions de digital learning à leur personnel.

Pays inclus :

Amérique du Nord

États-Unis
Canada

Asie-Pacifique

India
Singapour
Australie
Nouvelle-Zélande
Hong Kong

Europe

Royaume-Uni
Irlande
Allemagne
France
Belgique
Pays-Bas
Luxembourg
Autriche
Suède
Norvège
Finlande
Danemark
Islande

Données comportementales LinkedIn Learning et données du Graphique Economique de LinkedIn

Les informations comportementales recueillies pour ce rapport sont issues de données créées par plus de 675 millions de membres LinkedIn répartis dans plus de 200 pays.

Données sur les compétences les plus recherchées en 2020

Pour créer la liste des compétences comportementales et techniques les plus recherchées en 2020, nous nous sommes appuyés sur les données de notre réseau professionnel, regroupant plus de 675 millions d'utilisateurs et plus de 20 millions d'offres d'emploi. Nous avons identifié les compétences provenant des profils LinkedIn des membres qui ont les taux de recrutement les plus élevés. Bien qu'il s'agisse de classements mondiaux, nous avons uniquement inclus les villes comprenant au minimum 100 000 membres LinkedIn.

Remerciements

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont gracieusement mis à contribution leurs talents et leurs points de vue, et consacré du temps à ce rapport Workplace Learning de LinkedIn Learning 2020.

Rédactrice en chef

[Amanda Van Nuys](#)

Soutien éditorial

[Tara Kusumoto](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

Recherches et informations

[Colleen Dye](#)

[Victor Too](#)

[Chelsea Cook](#)

[Sophie Smith](#)

[Jacqueline Barrett](#)

Compétences les plus recherchées

[Rachel Lefkowitz](#)

Responsable marketing

[Sascha Noll](#)

[Grace Chen](#)

Développement et Web

[Emi Agg](#)

[Kristine Webb](#)

[Colleen Rombach](#)

[Christine Hoang](#)

[Nikhil Kanade](#)

[R.J. Fox](#)

Design

[Bob Dinetz](#)

[Robert Tait](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Jared Freeden](#)

[Dan Southwick](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Amp Digital Agency](#)

Marketing international

[Christina O'Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Laura Schwalberg](#)

[Namrata Murlindhar](#)

Equipe Localisation

[Shih-Chi Chang](#)

[Wendy Savin](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

[Elena De Vicente Orcajo](#)

Clients LinkedIn Learning

[Simon Brown](#)

Chief Learning Officer, Novartis

[Lou Tendrick](#)

VP, Global Learning & Development, Verizon

[Pamay Bassey](#)

Chief Learning Officer, Kraft-Heinz

[Lisa Zweber-Smith](#)

VP, Diversity and Inclusion, MGM Resorts, International

[Thor Flosason](#)

Director, Global Learning, Kellogg Company

Formation et développement LinkedIn

[Kevin Delaney](#)

VP, Learning & Development, LinkedIn

Relations publiques

[Andrea Roberts](#)

Marketing client

[Mary Healy](#)

Aide à la vente

[Krystal Thomas](#)

[Ira Amilhussin](#)



À propos de LinkedIn Learning

LinkedIn Learning, la plateforme de formation professionnelle en ligne du réseau professionnel LinkedIn, est une bibliothèque de plus de 15 500 cours en business, technologie et créativité, dispensés par des formateurs experts et disponibles à tout moment. Les apprenants accèdent à des cours personnalisés en fonction de leur besoin, métier et industrie et de données collectées à partir de nos 660 millions de membres LinkedIn. Ces données fournissent une vision unique, en temps réel, de l'évolution des compétences, des emplois, des entreprises et des secteurs et permettent aux entreprises de rester compétitives en formant leurs employés sur les compétences et métiers de demain. Pour en savoir plus, rendez-vous sur lnkd.in/learning-fr

Vous voulez découvrir comment LinkedIn Learning peut vous aider à développer et renforcer les compétences de vos collaborateurs ?

Contactez-nous via [notre formulaire](#) pour obtenir une démonstration gratuite et découvrir comment LinkedIn Learning peut vous soutenir dans votre transformation digitale et aider vos employés à développer des compétences clés.



La formation professionnelle : nouvelle décennie, nouveaux challenges, nouvelles perspectives.

Version résumée EMEA Rapport Workplace Learning 2020

Ce rapport présente les résultats de notre étude réalisée auprès des responsables formation, managers et apprenants de la région EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) sur les priorités, défis et motivations à se former.

Rapport complet disponible sur lnkd.in/learning-fr

Comment se porte le secteur de la formation professionnelle ? Les budgets augmentent, mais il faut impliquer davantage les PDG

Les départements formation et développement reçoivent des budgets supplémentaires pour développer leurs programmes en 2020. Près d'un tiers des budgets de formation et développement devraient augmenter dans la région EMEA et 57 % des professionnels du secteur prévoient d'investir davantage dans les programmes de formation en ligne. Si 85 % de ces professionnels disent avoir le soutien de leur direction, seuls 25 % des PDG font la promotion des programmes de formation en interne. L'objectif en 2020 sera donc de mobiliser les cadres dirigeants en ce sens.

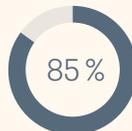
Près d'un tiers des budgets formation et développement devraient augmenter en 2020



En 2020, les budgets iront de plus en plus vers le digital learning aux dépens des cours en présentiel, facilitant le déploiement de formations à grande échelle dans la région EMEA

Baisse des budgets pour la formation en présentiel	Hausse des budgets pour la formation en ligne
37 % Baisse des dépenses	8 % Baisse des dépenses
27 % Maintien des dépenses	17 % Maintien des dépenses
21 % Augmentation des dépenses	59 % Augmentation des dépenses

Pour les responsables formation, les dirigeants reconnaissent l'importance de la formation. Le prochain objectif sera de les encourager à promouvoir les programmes de formation au sein de leur entreprise.



des dirigeants reconnaissent l'intérêt de la formation, mais seulement ...



des PDG promeuvent les programmes de formation.

Des méthodes pour évaluer l'impact des formations en ligne émergent

L'une des priorités stratégiques pour 2020 sera de mieux mesurer l'impact des programmes de formation – à ce jour, il n'existe encore aucun critère universel dans ce domaine. Toutefois, les responsables formation évaluent l'efficacité de la formation en ligne en s'appuyant sur les données issues des plateformes de digital learning et sur les retours des apprenants.

Méthodes les plus utilisées pour évaluer l'impact de la formation en ligne

1. Retours des employés
2. Nombre de cours complétés
3. Nombre d'employés suivant régulièrement des cours en ligne
4. Satisfaction des employés
5. Évaluation des bénéfices de la formation sur les employés

Augmenter la participation des apprenants est un défi permanent. Ici encore, il n'existe pas de critère universel pour mesurer l'engagement.

Les responsables formation ont défini leurs propres indicateurs de performance :

1. Nombre de cours complétés
2. Étude de satisfaction des apprenants
3. Nombre de minutes de vidéos visionnées par mois
4. Nombre de visites sur la plateforme par mois

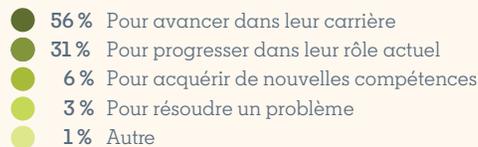
Des nouvelles approches pour encourager les managers à promouvoir la formation dans leurs équipes

Le soutien des managers est indispensable pour encourager les employés à se former et créer une véritable culture de l'apprentissage. Cependant, seulement 43 % des apprenants déclarent que leurs managers les encouragent à consacrer plus de temps à se former. C'est la raison pour laquelle nous voulions explorer plus en détails les motivations des managers afin de trouver comment inverser la tendance.

Associez formation et évolution professionnelle pour impliquer aussi bien les managers que les apprenants



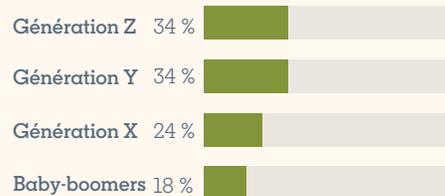
Pourquoi les managers recommandent-ils aux membres de leurs équipes de se former ?



des employés consacreront plus de temps à la formation si des cours leur étaient recommandés pour leur développement professionnel.

Motivez les employés en début de carrière en encourageant les managers à valoriser leurs efforts.

Notez le pourcentage d'apprenants qui consacreront plus de temps à se former si leurs efforts étaient valorisés par leurs responsables.



La transformation digitale amène les employés à mettre à jour leurs compétences

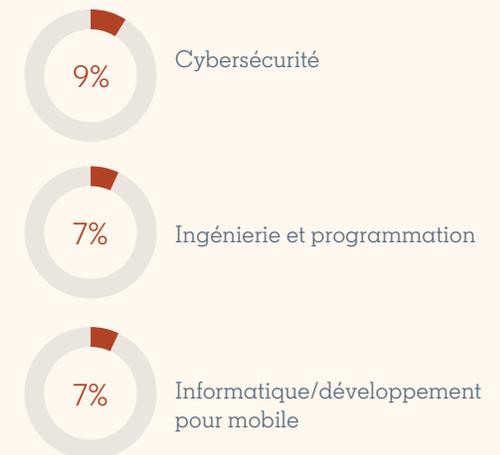
En 2020, l'objectif sera de renforcer les compétences interpersonnelles, qui ne peuvent pas être automatisées. Il est intéressant de voir que le développement des compétences techniques se situe en bas de la liste de priorités, indiquant qu'il existe sûrement déjà des solutions pour acquérir ce type de connaissances.

Les déficits de compétences à réduire en 2020

Compétences prioritaires



Compétences moins prioritaires



La transformation numérique (le processus d'intégration de la technologie digitale au sein de l'entreprise) entraîne le besoin d'acquisition et de mise à niveau des compétences des employés :



Téléchargez notre rapport complet et découvrez le point de vue des responsables formation de Novartis, Verizon, Kellogg's, Kraft-Heinz et LinkedIn sur lnkd.in/learning-fr

LinkedIn Learning, la plateforme de formation professionnelle en ligne du réseau professionnel LinkedIn, est une bibliothèque de plus de 15 000 cours en business, technologie et créativité, dispensés par des formateurs experts et disponibles à tout moment. Les apprenants accèdent à des cours personnalisés en fonction de leur besoin, métier et secteur d'activité et de données collectées à partir de nos 660 millions de membres LinkedIn. Ces données fournissent une vision unique, en temps réel, de l'évolution des compétences, des emplois, des entreprises et des secteurs et permettent aux entreprises de rester compétitives en formant leurs employés sur les compétences et métiers de demain. Pour en savoir plus, rendez-vous sur lnkd.in/learning-fr