



*5e rapport annuel*

# Workplace Learning de LinkedIn Learning

*2021 / Le renforcement des compétences dans  
le nouveau monde du travail*

# Table des matières

<i>L'édito de la rédactrice en chef</i>	4
<i>Les 10 points à retenir de ce rapport</i>	5
<i>Nos réponses à vos questions</i>	11

## **Panorama du secteur de la formation**

La formation continue de retenir l'attention des dirigeants	14
Une augmentation des budgets et un recours croissant à la formation en ligne	17
Les enquêtes auprès des employés, un outil pertinent pour mesurer l'impact de la formation	20
La playlist du formateur en 2020	22

## **Les compétences pour un nouveau monde du travail**

Les talents comme ressources renouvelables : l'ère de la mobilité interne, du développement et de la mise à jour de compétences	25
Les compétences phares de 2021 : la résilience et la maîtrise du numérique prennent le pas sur la créativité	33
Diversité et inclusion : créer un environnement de travail plus équitable par la formation	38
Ne perdez pas le fil : les compétences qui montent dans les opérations, la vente, les technologies de l'information et les domaines techniques	42

## **L'engagement des apprenants dans les environnements hybrides**

Vous vous demandez comment séduire les apprenants de la génération Z ? Parlez-leur tout simplement d'évolution de carrière.	44
L'approche collective, une garantie d'engagement	47
Petit quiz : connaissez-vous vraiment vos managers ?	49
10 tactiques pour stimuler la participation des apprenants dans un environnement hybride	51
Se former pour la bonne cause : une nouvelle perspective	55

## **À retenir pour préparer l'avenir**

Réflexions et conseils des professionnels de la formation à travers le monde	58
Remerciements	62

# Introduction



# L'édito de la rédactrice en chef

« J'ai vu un ange dans le marbre, et j'ai seulement ciselé jusqu'à l'en libérer. » À l'image de Michel-Ange, qui devinait dans la matière brute le sujet de ses sculptures, je me suis contentée, pour élaborer ce rapport, d'écarter le superflu afin de révéler les précieux enseignements de l'année écoulée. Les conclusions des enquêtes, les analyses des données LinkedIn Learning et les témoignages de nos clients parlent d'eux-mêmes, tous porteurs de vérités qui vous seront utiles pour promouvoir l'attitude #AlwaysBeLearning au sein de votre organisation et à travers le monde.

Selon le **rapport du Forum économique mondial** publié en octobre, l'accélération rapide de l'automatisation associée à l'instabilité née de la crise sanitaire devrait bouleverser la répartition du travail entre les hommes et les machines, perturbant **85 millions de postes pour en créer 97 millions d'ici à 2025**. Un état de fait qui se traduit par une énorme opportunité pour les acteurs de la formation et des ressources humaines que nous sommes.

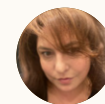
C'est pour nous une occasion unique d'instaurer une véritable culture de la formation continue, de bâtir un environnement de travail plus équitable et d'innover comme jamais nous n'aurions pu l'envisager. Tout cela au service d'un objectif cher à LinkedIn : créer des opportunités économiques pour les professionnels du monde entier. **Une ambition qui trouve sa source dans les compétences.** Nous devons aider nos équipes à élaborer des programmes de formation qui encourageront les apprenants, leurs managers et les dirigeants à créer ensemble une culture de l'apprentissage qui reconnaît l'acquis, tout en récompensant les

employés pour leur capacité à apprendre rapidement de nouvelles compétences parmi les plus recherchées.

Il s'agit de la cinquième édition de notre rapport Workplace Learning. Au fil des années, nous avons vu la formation et le développement s'imposer dans les esprits, et ce qui n'était qu'une discipline relativement confidentielle des RH est devenu un outil stratégique indispensable, au cœur de la transition vers un nouveau monde du travail. **Signe révélateur de ce tournant, plus de la moitié (53 %) des professionnels de la formation dans le monde indiquent que leur priorité cette année est de reconstruire et de repenser leur organisation.** Rien de moins !

**Leena Nair**, CHRO d'Unilever, l'a résumé mieux que quiconque lors de notre **conférence virtuelle** en octobre : « L'heure est venue d'explorer ces questions primordiales et d'impulser le changement — d'être disruptifs, avant-gardistes et de prendre des risques. Affirmez votre présence. **Vous devez pouvoir dire avec assurance : 'Je suis un expert dans mon domaine et je peux faire la différence.'** C'est pourquoi le meilleur conseil que je puisse vous donner se résume à quelques mots : prenez les rênes ! N'attendez pas qu'on vous demande de les prendre. Prenez votre place de leader ! Celle d'un leader proactif ! **Faites-vous entendre. L'occasion ne se représentera pas. C'est notre heure, notre responsabilité. Il est temps pour nous de changer la donne.** »

À mes côtés, toute l'équipe de LinkedIn Learning espère qu'au fil des informations, conseils et témoignages recueillis dans ce rapport, **vous trouverez l'inspiration pour élaborer vos programmes de formation et encourager le renforcement des compétences au sein de votre organisation.**



**Amanda Van Nuys**  
Group Manager, Marketing Communications  
LinkedIn Learning

# Les 10 points à retenir de ce rapport



# #1

*La formation s'installe dans la stratégie d'entreprise en tant que moteur du changement*

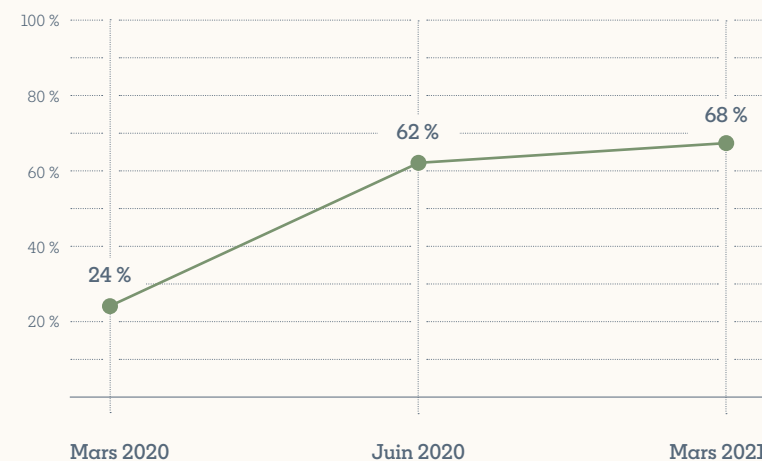
**53%** des professionnels du secteur indiquent que, cette année, les initiatives de formation auront pour but de **reconstruire ou repenser leurs organisations**

**55%** des professionnels du secteur en France estiment qu'en 2021, la formation est passée de **secondaire à indispensable**

# #2

*La formation constitue une priorité pour les dirigeants en 2021*

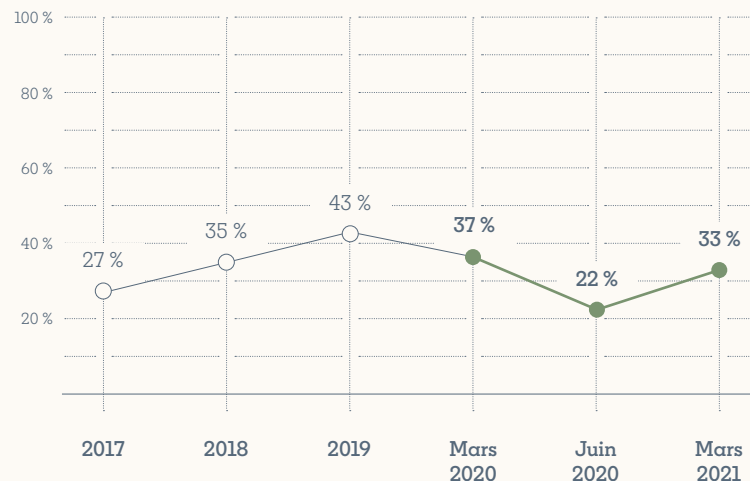
Pourcentage des professionnels du secteur à travers le monde estimant que la formation est une priorité aux yeux des dirigeants :



# #3

*Un retour en force :  
les professionnels de la  
formation prédisent une  
augmentation des budgets*

Pourcentage des professionnels de la formation présentant une augmentation de leur budget, au moment de l'enquête :



# #4

*Enseigner par l'exemple :  
un principe qui s'applique  
aussi aux professionnels de  
la formation*

Ne négligez pas votre propre formation. Découvrez les 5 cours gratuits les plus prisés parmi les professionnels du secteur, et inscrivez-vous au « [LinkedIn Learning Course Club](#) » pour recevoir une liste actualisée des vidéos en libre accès chaque trimestre.

## 1. Concevoir des cours en ligne

de Danielle Vallée

## 2. Gérer des équipes virtuelles

de Bob McGannon

## 3. Les fondements de l'outil MBTI

d'Aurélien Delaux

## 4. La transformation numérique pour les ressources humaines

de Camille Lin

## 5. Coacher et aider ses employés à se développer

de Jean-Marc Pairraud

# #5

## Le développement et la mise à jour des compétences constituent l'absolue priorité des professionnels du secteur

Les 3 principaux domaines sur lesquels sont axés les programmes de formation en 2021 sont, par ordre d'importance :

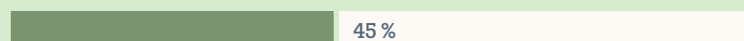
### 1. Développement et mise à jour des compétences



### 2. Leadership et management



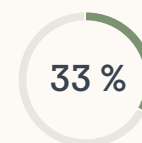
### 3. Manager en période de changement



Pourcentage des professionnels de la formation à travers le monde ayant identifié ces domaines comme leurs priorités en 2021.

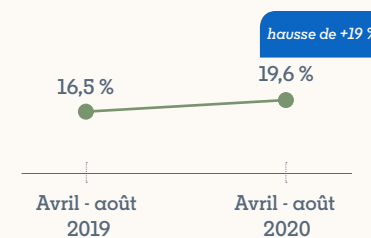
# #6

## Aux yeux des professionnels de la formation, la mobilité interne a gagné en importance



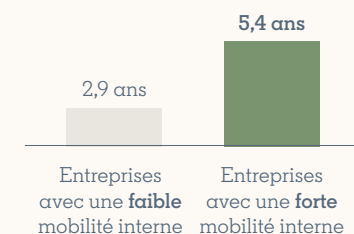
des professionnels du secteur sont convaincus que la mobilité interne est plus importante aujourd'hui qu'avant la crise sanitaire

Depuis le début de la crise sanitaire, la part des recrutements internes a augmenté.



Taux de mobilité interne (proportion des changements de postes réalisés au sein d'une même entreprise)

Les employés dont l'entreprise a recours à la mobilité interne restent près de deux fois plus longtemps.



Ancienneté médiane au sein des entreprises affichant les taux de mobilité interne les plus élevés et les plus faibles (quartiles supérieur et inférieur)





## #7

### *Nous sommes entrés dans l'ère de la résilience et de la maîtrise du numérique*

Dans l'ensemble des pays concernés par notre enquête, les professionnels de la formation classent la résilience et la maîtrise du numérique aux deux premières places des compétences les plus importantes.

## #8

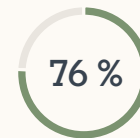
### *La formation participe à créer un environnement de travail plus inclusif et équitable*

Près de deux tiers (64 %) des professionnels de la formation à travers le monde, et près des trois quarts (73 %) en Amérique du Nord, **indiquent que les programmes de diversité et inclusion (D&I) font désormais partie des priorités de leurs dirigeants.**



## #9

*La génération Z est plus que jamais déterminée à se former pour évoluer*



des apprenants issus de la génération Z estiment que la formation est la clé de la réussite professionnelle.

Les apprenants de la génération Z ont regardé **50 % plus d'heures de cours** par apprenant en 2020 qu'en 2019.

## #10

*Le partage bénéficie à l'engagement*

Les apprenants qui utilisent les outils de collaboration (questions-réponses, partages de cours et groupes d'étude) regardent **30 fois plus d'heures de cours** que les autres.

# Nos réponses à vos questions

*Il y a quelques mois, nous nous sommes intéressés aux préoccupations des développeurs de talents aux abords de 2021. Qui de mieux pour nous éclairer que les membres du [groupe L&D Connect](#) de LinkedIn Learning ? Voici quelques-uns de leurs questionnements.*

---

**« Comment les professionnels de la formation se forment-ils et développent-ils leurs compétences ? Comment évoluent-ils au fil de leur carrière ? »**

– [Irina Ketkin](#),  
Founder and Learning Development Coach, Learning Adventures (Sofia, Roumanie)

Nous nous posons exactement la même question. Nous avons donc demandé à notre formidable équipe Insights de se pencher sur les données LinkedIn Learning. Rendez-vous à la [page 23](#) pour découvrir les cours les plus prisés de vos pairs. Et pour approfondir le sujet, nous vous conseillons de consulter le [rapport Handbook of L&D Pioneers](#) que nous avons publié récemment.

**« Comment mesurer l'impact de la formation sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ? »**

– [Alessandro Alessandrini](#),  
IM Make or Buy Footprint Evolution Manager, Airbus (Hambourg, Allemagne)

Voilà une question qui nous occupe depuis toujours. Lisez notre réponse en [page 20](#) pour découvrir comment les développeurs de talents mesurent aujourd'hui l'impact de la formation.

*« Face au basculement vers le télétravail, comment accompagner les travailleurs qui sont moins à l'aise avec le digital ? »*

– **Joshua Egan**,  
Learning & Development Manager,  
Anglicare WA (Perth, Australie)



Félicitations, ce commentaire est celui qui a reçu plus de mentions J'aime ! Rien de surprenant, puisque la transformation numérique est en tête des priorités en Australie et fait partie des deux premières priorités dans les autres régions du monde concernées par notre enquête. [Lisez la suite en page 35.](#)

**« Comment accompagner, développer et guider les employés à tous les niveaux de l'entreprise sur les questions d'inclusion et de diversité à travers la formation ? »**

– **Rochelle Livingstone**,  
Learning Designer & Facilitator, Upskill Digital (Londres, Angleterre)

Cette question est également au cœur des préoccupations de l'équipe LinkedIn Learning. Non seulement nous avons débloqué de nombreux cours concernant la diversité et l'inclusion, mais nous avons également inclus plusieurs questions à ce sujet dans la dernière édition de notre enquête Workplace Learning.

[Consultez la page 39 pour en savoir plus.](#)

**« Comment les travailleurs moins qualifiés pourront-ils trouver un emploi à la sortie de la crise sanitaire, dans un monde où ils n'auront peut-être plus leur place ? Les entreprises seront-elles prêtes à prendre en charge la requalification de leur personnel, alors que de nombreux emplois orientés sur les services devraient disparaître ? Si le gouvernement ne souhaite pas ou n'est pas en mesure de proposer des formations aux personnes concernées, les employeurs, quelle que soit leur taille, se chargeront-ils de combler cette lacune pour le bien de notre société (et celui de leurs entreprises) ? »**

– **Tracy Cote**,  
Chief People Officer, Zenefits (San Francisco, États-Unis)

C'est sans doute l'un des enjeux les plus importants de cette nouvelle décennie. Nous partageons notre perspective sur les acteurs économiques qui participeront à combler la fracture numérique en [page 37](#). (Attention, spoiler : les entreprises tout comme les gouvernements auront un rôle à jouer.)

# Panorama du secteur de la formation



# La formation continue de retenir l'attention des dirigeants

« L'année 2020 a été exceptionnelle en tout point : marquée par des difficultés, mais aussi par des opportunités. En effet, durant ces douze derniers mois, la formation est parvenue à s'imposer sur le devant de la scène, pour s'inscrire désormais au cœur des priorités. Il y a tellement d'opportunités à saisir », s'est enthousiasmé **Kevin Delaney**, vice-président du pôle Learning & Development chez LinkedIn, à l'ouverture de la **Conférence virtuelle LinkedIn Learning** en octobre de l'année dernière. « Les gens se sont rendu compte que la formation avait cessé d'être secondaire pour devenir indispensable, car c'est aujourd'hui une des clés du succès. Dans un monde en pleine évolution, il est indispensable de continuer à progresser pour soutenir le rythme du changement, et la formation est la réponse à un grand nombre des défis qui nous préoccupent. »

Kevin a su décrire avec éloquence le bouleversement sans précédent qu'a connu le secteur Formation et Développement (F&D) en 2020. Comme nous l'avons précisé dans le **rapport Leading with Learning** (juin 2020), les heures d'apprentissage ont atteint des sommets. Les professionnels de la formation ont finalement l'écoute des dirigeants. De plus, l'adhésion aux niveaux les plus élevés de l'entreprise n'a jamais été aussi forte. Au-delà de ce qui constitue une excellente nouvelle pour les responsables de la formation à travers le monde, nous nous sommes posé une question : la montée en puissance de l'apprentissage en 2020 tient-elle du phénomène éphémère ou du changement en profondeur ?



# Plus qu'un engouement passager : désormais au cœur des préoccupations, la formation est là pour rester

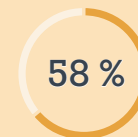
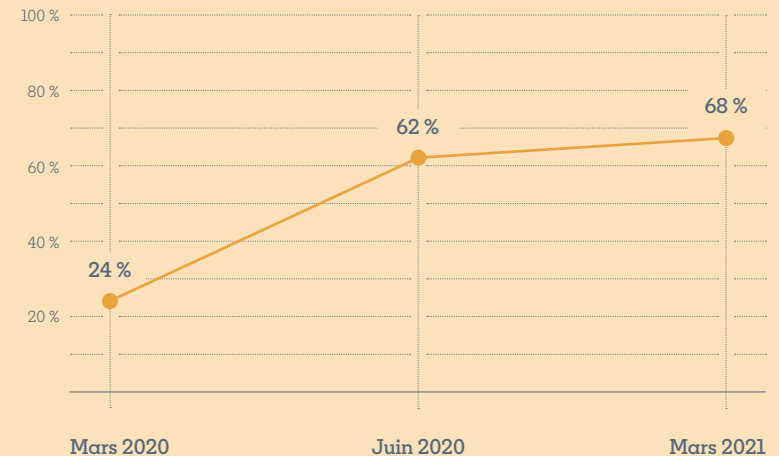
Il est fascinant de voir à quel point un secteur entier peut se transformer en à peine 12 mois. Dans le [rapport Workplace Learning](#) de l'année dernière (publié en mars 2020), « seuls 27 % des professionnels du secteur déclaraient que leurs PDG encourageaient l'apprentissage. » Nous savons pourtant que l'adhésion des dirigeants est essentielle pour encourager l'engagement des apprenants et renforcer l'impact des programmes.

Et puis la crise sanitaire a frappé. Les dirigeants ont alors réellement pris conscience des répercussions positives que pouvait avoir la formation. En un temps record, les équipes se sont mobilisées pour élaborer des programmes de formation capables d'aider les employés à rester productifs chez eux pour faire face à la crise. Ainsi, 58 % des professionnels de la formation à travers le monde estiment que cet instant a marqué le basculement du statut de l'apprentissage de secondaire à indispensable.

« Pour obtenir l'adhésion des dirigeants, évitez d'adopter une approche universelle et préférez les solutions personnalisées », conseille [Naphthali Bryant](#), Directeur, Learning & Organization Development, chez Netflix. En collaborant avec la direction et les différents acteurs des RH, il a commencé par déterminer les trois comportements les plus utiles pour encadrer efficacement une équipe dans un environnement virtuel. Il a ensuite utilisé ces données pour proposer des formations en ligne aux managers de l'organisation, sur le modèle du « blended online learning ». Ce qui n'était au départ qu'une approche personnalisée de l'apprentissage a fini par gagner d'autres groupes au sein de l'organisation. Sur une période de six semaines, 188 dirigeants ont ainsi participé à une conversation d'une heure, pour un résultat extrêmement productif.

## La formation continue de retenir l'attention des dirigeants en 2021

Pourcentage des professionnels du secteur en France estimant que la formation retient l'attention des dirigeants



Pourcentage des professionnels du secteur en France estimant que la formation est passée de **secondaire** à **indispensable** en 2021

En mai dernier, les dirigeants d'Avient se sont mobilisés pour soutenir le lancement de la campagne « **A month of learning** », avec pour effet, un engagement sans précédent des apprenants. L'équipe dirigeante a ainsi envoyé un e-mail expliquant l'objectif de la campagne et demandant aux employés de suivre au moins un cours de formation avant la fin du mois de mai. Les responsables de la formation ont ensuite pu rebondir sur ces éléments de communication en publiant deux fois par semaine les nouveaux sujets de formation et autres suggestions de cours, par le biais d'e-mails et de publications sur l'Intranet. Et cela a porté ses fruits. Pendant la campagne, le niveau d'activation des licences LinkedIn Learning est passé de 40 % à 95 %, et l'engagement a atteint 95 % (et ne cesse de progresser depuis).

« Nous sommes ravis que l'équipe de direction se soit autant mobilisée pour cette initiative et nous ait ainsi permis de mettre en avant ce que nous faisons déjà en coulisses », explique **Renita Jefferson**, Senior HR Manager chez Avient (Cleveland, États-Unis).

### Près de deux tiers des professionnels de la formation ont indiqué qu'ils avaient encore toute l'attention de leur direction.

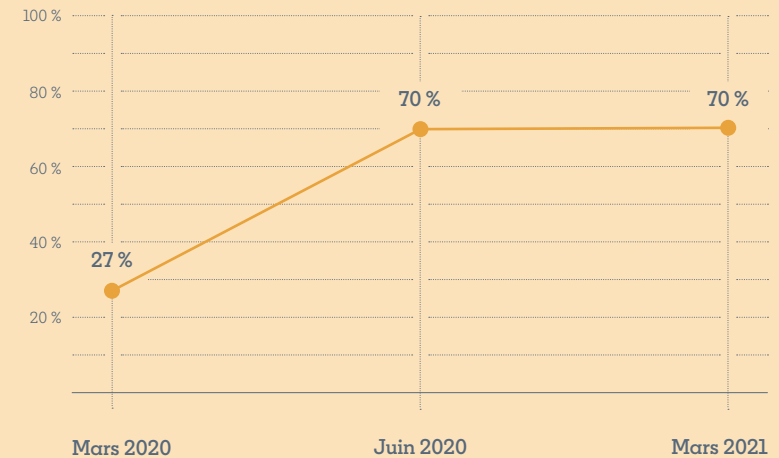
Quelle est la place de l'apprentissage, aujourd'hui ? Près de deux tiers (75 %) des professionnels de la formation ont indiqué qu'ils avaient encore toute l'attention de leur direction, soit pratiquement la même proportion qu'en juin (62 %), un chiffre bien plus important qu'au début de l'année 2020 (39 %). La progression en à peine une année est spectaculaire. Lorsqu'on les envisage dans leur ensemble, ces points de données nous montrent

que les responsables formation sont parvenus à renforcer la place de la fonction Learning & development (L&D), en prouvant la valeur de leurs programmes.

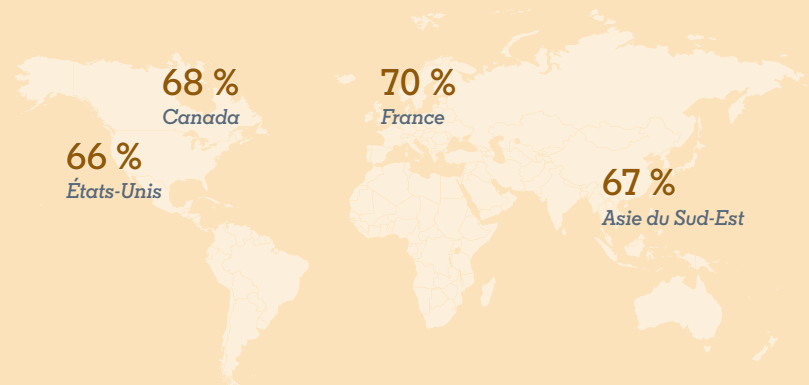
Et bien que l'on ait observé une stabilité dans le pourcentage d'adhésion des PDG (70 % en juin 2020 et 70 % en mars 2021), les chiffres restent bien plus élevés qu'en mars 2020 (avec 27 % seulement). Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Dans de nombreuses régions du monde, les professionnels de la formation ont indiqué que le taux d'adhésion des dirigeants se situait au même niveau qu'en juin 2020, notamment aux États-Unis, en Asie du Sud-Est, au Canada et en France. ■

## Les PDG continuent de donner la priorité à la formation au sein de leurs organisations

Pourcentage des professionnels de la formation en France estimant que leurs PDG soutiennent activement la formation



Pourcentage des professionnels de la formation dans ces pays estimant que leurs PDG soutiennent activement la formation



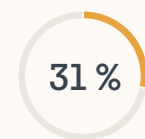


# Une augmentation des budgets et un recours croissant à l'apprentissage en ligne

*Une belle reprise des budgets en 2021, qui devraient retrouver les niveaux d'avant-crise*

Si l'adhésion des dirigeants est un facteur important du succès des programmes de formation, ces derniers ne peuvent pas voir le jour sans un financement adéquat. Ceci est particulièrement vrai cette année, dans un contexte où les attentes qui pèsent désormais sur la fonction formation sont beaucoup plus élevées, et alors que les organisations devront probablement faire face à de nouvelles perturbations de leurs activités.

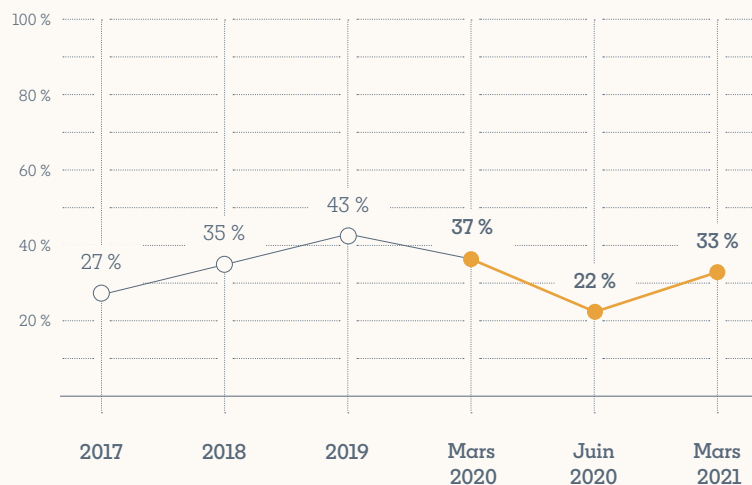
Au début de l'année 2020, 37 % des professionnels de la formation prévoient une augmentation de leurs budgets, mais ce chiffre était tombé à 22 % six mois plus tard. À ce moment-là, le cortège d'incertitudes liées à la crise sanitaire, notamment ses répercussions sur la conjoncture économique, avait poussé de nombreuses organisations à geler leurs budgets et revoir leurs dépenses. Maintenant que nous commençons à nous habituer à ce nouveau monde du travail, les budgets de formation semblent retrouver les niveaux de croissance d'avant la crise sanitaire : 33 % des professionnels prédisent ainsi une augmentation de leurs budgets, tandis que seuls 19 % craignent une réduction de leur enveloppe. L'Inde se démarque tout particulièrement, avec une augmentation anticipée dans plus des deux tiers des cas.



*Pourcentage des professionnels de la formation en **France** anticipant une augmentation de leur budget en 2021*

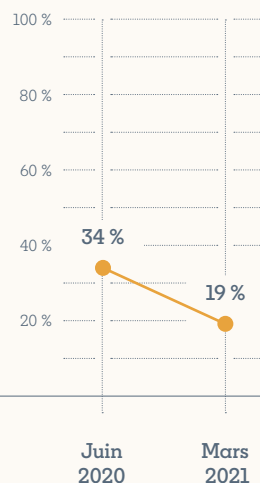
## Nombre de professionnels de la formation anticipant un retour des budgets aux niveaux d'avant-crise

Pourcentage des professionnels de la formation anticipant une augmentation de leur budget au moment de l'enquête



## Le nombre des professionnels de la formation craignant une réduction de leurs budgets est largement en baisse par rapport à l'année dernière

Pourcentage des professionnels de la formation anticipant une réduction de leur budget



## « Un combiné online et présentiel » : une tendance qui se confirme, aux dépens du présentiel

Les environnements de travail hybrides, qui allient télétravail et bureaux traditionnels au sein d'une même organisation, ne sont pas près de disparaître. Au cours des six derniers mois, de nombreuses organisations ont ainsi annoncé qu'elles maintiendraient exclusivement le travail à distance, tandis que d'autres, telles que LinkedIn, continueront à offrir à leurs employés la possibilité de travailler à domicile ou sur site.

En conséquence, le basculement vers le **un combiné online et présentiel** opéré l'année dernière par les équipes L&D devrait se confirmer. Faute de pouvoir maintenir les formations présentielles, elles avaient alors adopté ce nouveau schéma d'apprentissage en ligne mêlant des formations à distance dispensées par des formateurs et des cours en autonomie.

« Une solution bien pensée de formation en ligne est bien plus complète, en termes de portée, d'accessibilité et de contenu, qu'un programme de formation en présentiel. Notre souhait était d'avoir une solution qui ouvrirait de nouvelles portes aux employés et offrirait à chacun d'entre eux la possibilité d'apprendre », explique **Samit Deb**, CHRO de Airtel (Inde).

En matière de budget, le déclin du présentiel, qui constitue généralement le poste de l'apprentissage le plus coûteux, au profit des formations en ligne était déjà amorcé avant la crise sanitaire. Au début de l'année 2020, 38 % des professionnels de la formation prévoyaient de dépenser moins en formations présentielles et 57 % envisageaient d'augmenter leurs dépenses dans les cours en ligne. Aujourd'hui, la tendance s'est accentuée : 66 % des professionnels de la formation prévoient de réduire leurs dépenses en formations traditionnelles et 80 % devraient investir



davantage dans les cours en ligne.

### La plupart des organisations continueront à redistribuer leurs budgets en faveur de l'apprentissage en ligne

*Pourcentage des professionnels de la formation anticipant une évolution des dépenses dans ce type de formation en 2020 et 2021*



Une position stratégique dans l'organisation, le soutien des dirigeants, un budget suffisant et des ressources de formation en ligne adéquates : les professionnels de la formation ont toutes les cartes en main pour faire de 2021 une année exceptionnelle. À nous de jouer ! ■

# Les enquêtes auprès des employés, un outil pertinent pour mesurer l'impact de la formation

*Quantifier la valeur d'une formation n'est pas chose simple.*

Pour évaluer le succès de leurs initiatives et identifier les éléments à améliorer, les responsables de formation se reposent généralement sur un large éventail d'indicateurs. Si cette année encore, les retours qualitatifs des apprenants constituent la ressource de référence, les données quantitatives gagnent du terrain. C'est notamment le cas pour les indicateurs comme le nombre d'apprenants ayant régulièrement recours aux solutions de formation en ligne et le nombre de cours qu'ils suivent dans leur intégralité.

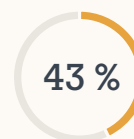


# Les enquêtes auprès des employés entrent cette année dans la panoplie des outils de mesure de la formation

Ce qui nous a vraiment surpris, c'est le recours accru aux enquêtes d'engagement des employés pour mesurer l'impact de la formation, avec une augmentation de 11 points en à peine un an. Dans la mesure où, cette année, de nombreuses organisations ont dû se reposer entièrement sur le télétravail ou s'aventurer sur le terrain des nouveaux environnements hybrides, il semblait primordial de rester informé du ressenti des employés et de leurs besoins 27. En France, 5 % des professionnels de la formation interrogés utilisent désormais des outils d'enquête pour mesurer l'efficacité de leur programme. Au Royaume-Uni, le chiffre est encore plus impressionnant, puisque ce sont 43 % des répondants qui utilisent les enquêtes pour évaluer la satisfaction de leurs employés.

**Jacqueline Gay**, L&D Manager chez TomTom à Amsterdam, nous explique que son équipe est désormais plus à l'écoute. « Nous échangeons davantage avec nos clients internes sur ce qu'ils souhaitent apprendre et le meilleur format pour le faire. Nous nous joignons aux réunions stand-up virtuelles de nos équipes de développeurs chaque semaine et nous utilisons les enquêtes **Glint** pour identifier les points à améliorer, comme par exemple, nos outils de collaboration. Nous sommes ainsi en mesure de proposer à nos employés une solution pertinente et adaptée, sans présumer de ce qui leur conviendrait. »

Une chose est certaine. Pour conserver l'écoute des dirigeants, les professionnels de la formation devront se montrer capables de mesurer l'impact de la formation pour l'entreprise sur le long terme.



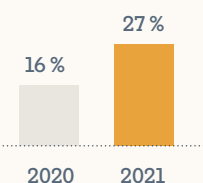
Pourcentage de professionnels de la formation au Royaume-Uni indiquant utiliser les scores des enquêtes auprès des employés pour mesurer l'impact de la formation

## Les 10 méthodes le plus utilisées pour mesurer l'impact de la formation (par ordre de préférence)

- 1 Retours qualitatifs des employés qui suivent les cours en ligne
- 2 Satisfaction des employés qui suivent les cours en ligne
- 3 Nombre d'employés qui consultent régulièrement le contenu de formation
- 4 Scores des enquêtes d'engagement des employés
- 5 Retours qualitatifs sur les changements de comportement visés
- 6 Nombre de cours en ligne suivis dans leur totalité
- 7 Augmentation du nombre de compétences développées par les employés
- 8 Indicateurs économiques à l'échelle de l'équipe / de l'organisation (contrats conclus, satisfaction client) avant et après la formation
- 9 Gains de temps / augmentation de la productivité
- 10 Capacité à retenir les talents au sein de l'organisation

## Les professionnels de la formation ont de plus en plus recours aux enquêtes pour déterminer le niveau de satisfaction des apprenants

Pourcentage de professionnels de la formation à travers le monde indiquant utiliser les scores des enquêtes auprès des employés pour mesurer l'impact de la formation



# La playlist du formateur en 2020

*En 2021, prenez le temps de développer vos propres compétences*

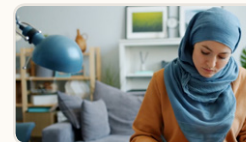
Nous sommes tellement absorbés par le développement de ceux qui nous entourent que nous en oublions parfois le nôtre.

Profitez de 2021 pour vous concentrer sur vous-même et n'hésitez pas à vous inspirer de **Pamay Bassey**, Chief Learning and Diversity Officer chez Kraft Heinz, qui s'est engagée à apprendre quelque chose de nouveau, chaque jour pendant un an.

« S'engager à adopter une nouvelle habitude est un acte fort, même lorsqu'il ne s'agit au départ que de quelques minutes par jour », explique-t-elle dans **un post LinkedIn**. « Mais surtout, on éprouve une certaine satisfaction à voir d'autres personnes s'engager sur la même voie, prendre leurs propres engagements et partager ce qu'ils apprennent, et à voir ainsi naître une culture de formation stimulante, où se côtoient créativité, générosité et curiosité. »

*5 cours particulièrement prisés des professionnels de la formation à travers le monde en 2020*

Découvrez ces cours gratuits et inscrivez-vous au « **LinkedIn Learning Course Club** » pour recevoir une liste actualisée des vidéos en libre accès chaque trimestre.



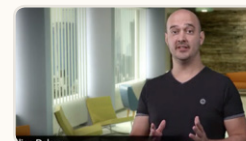
## **Concevoir des cours en ligne**

de Danielle Vallée



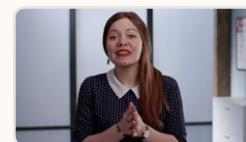
## **Gérer des équipes virtuelles**

de Bob McGannon



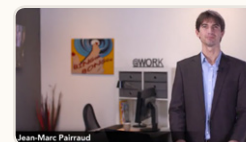
## **Les fondements de l'outil MBTI**

d'Aurélien Delaux



## **La transformation numérique pour les ressources humaines**

de Camille Lin



## **Coacher et aider ses employés à se développer**

de Jean-Marc Pairraud

## Qu'est-ce que vos pairs souhaitent apprendre cette année ?

Nous avons demandé à vos pairs au sein du groupe L&D Connect sur LinkedIn ce qu'ils souhaitaient apprendre cette année. Nous avons inclus ici quelques-unes de leurs réponses pour vous encourager à faire de même. Merci à Sonia, Mike et Diana d'avoir partagé leurs objectifs de formation avec nous.

**« L'analytique appliquée aux ressources humaines ou people analytics, la visualisation de données, la rédaction créative et les stratégies de référencement. »**

– **Sonia Malik**,  
Alliances Manager, IBM Training and Skills (Boston, Massachusetts)

**« Le coaching. Je pense que le plus gros challenge en 2021 sera le bien-être, notamment les questions de santé mentale, de stress, d'anxiété et de solitude. Dirigeants et managers d'équipes doivent être outillés pour coacher et accompagner leurs employés tout au long de l'année qui vient, et gagner en résilience, car ce ne sera probablement pas de tout repos. »**

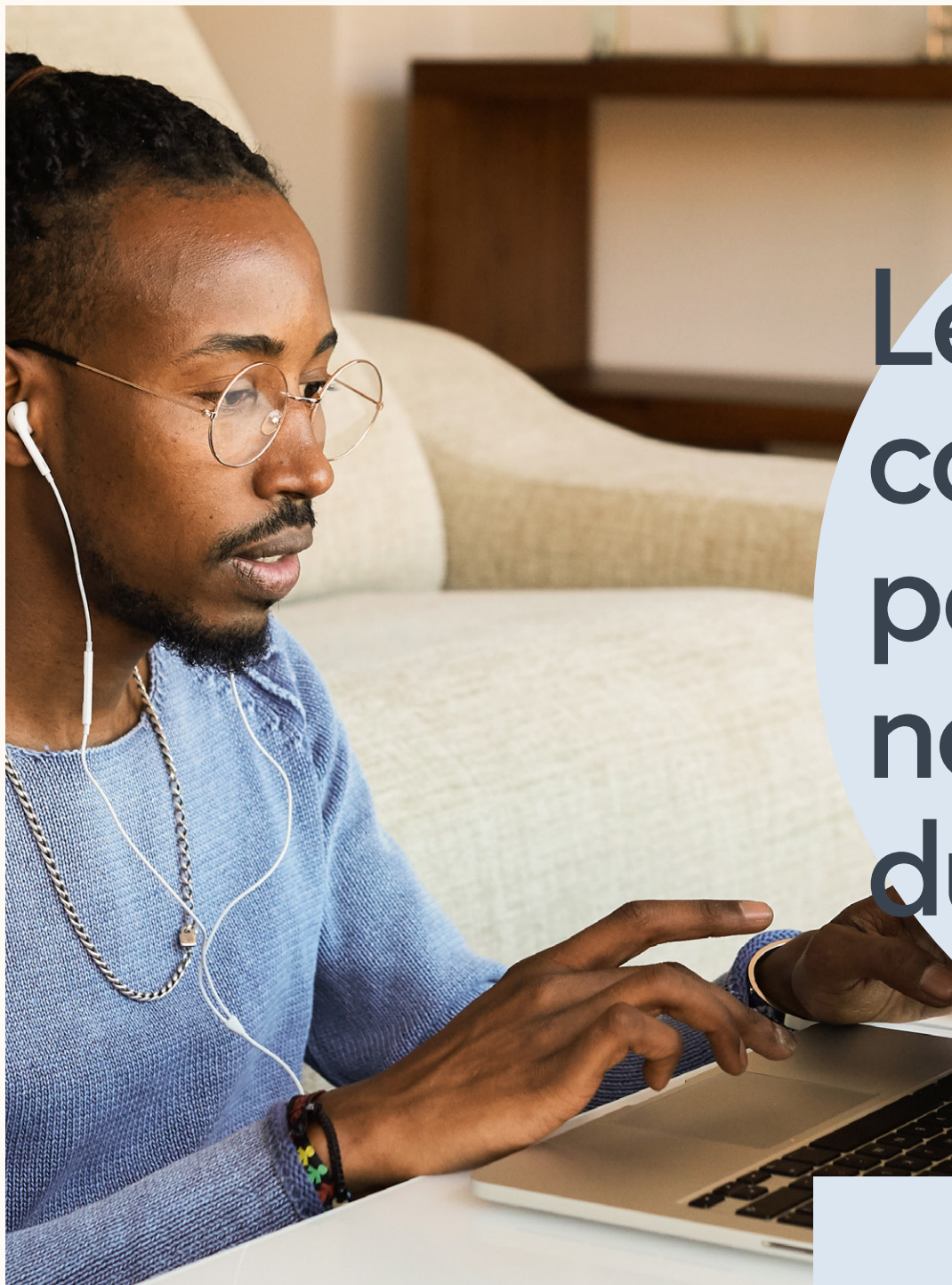
– **Mike Bedford**,  
People Development and Wellbeing Lead, Education and Skills Funding Agency (Leeds, Royaume-Uni)

**« Diriger et encadrer dans un environnement de travail hybride, le leadership résilient et la sécurité psychologique. »**

– **Diana Antwiwaa Amoako**,  
Managing Consultant, Ideas & Update (Tema, Ghana)

À votre tour. Quelle est votre playlist pour 2021 ?

Partagez vos objectifs de formation et échangez des contenus utiles avec vos pairs à travers le monde dans le groupe [L&D Connect](#) sur LinkedIn, la communauté officielle de LinkedIn Learning.



# Les compétences pour un nouveau monde du travail



# Les talents comme ressources renouvelables : l'ère de la mobilité interne, du développement et de la mise à jour de compétences

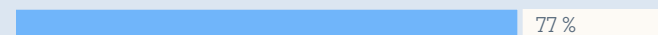
Nous avons quelques chiffres qui vont peut-être vous surprendre. Selon le rapport du **Forum économique mondial** publié en octobre, l'accélération rapide de l'automatisation associée à l'instabilité née de la crise sanitaire devrait bouleverser la répartition du travail entre les hommes et les machines, perturbant 85 millions de postes pour en créer 97 millions d'ici à 2025.

Certaines des plus grandes entreprises à travers le monde avaient pressenti ce changement, il y a déjà plusieurs années, et investi des millions, voire des milliards, dans la formation d'employés « à l'épreuve du futur », armés des compétences nécessaires pour affronter le nouveau monde du travail. JPMorgan Chase a, par exemple, ajouté la jolie somme de **350 millions de dollars** à son plan de 250 millions visant à développer les compétences de son personnel. Amazon investit plus de **700 millions de dollars** pour proposer des formations à ses employés. Et PwC a débloqué **3 milliards de dollars** pour former l'ensemble de ses 275 000 employés au cours des trois à quatre prochaines années, la philosophie du programme étant « À nouveau monde, nouvelles compétences ».

## Les trois principaux domaines sur lesquels sont axés les programmes de formation en 2021 sont :

*Pourcentage des professionnels de la formation à travers le monde ayant identifié ces domaines comme leurs priorités en 2021.*

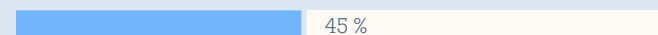
### 1. Développement et mise à jour des compétences



### 2. Leadership et management



### 3. Manager en période de changement





Infineon aide ses agents de production à mieux maîtriser le numérique. **Jessica Richter**, Senior Director of People and Leadership Development chez Infineon nous explique sa démarche : « En matière de renforcement des compétences numériques, nous devons accompagner l'ensemble des employés, dans tous les pays - de la production jusqu'au back office. » C'est dans cette optique qu'Infineon a proposé ses formations à l'ensemble de ses employés, y compris plus de 15 000 ouvriers. En aménageant des espaces réservés à la formation et en travaillant étroitement avec l'encadrement et la direction, Infineon aide l'ensemble de son personnel à progresser et apprendre.

**En savoir plus**

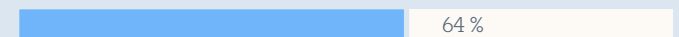
Pourtant, ce ne sont pas simplement les grandes organisations qui choisissent de se concentrer sur le renforcement des compétences. Nous avons demandé aux professionnels de la formation à travers le monde de nous indiquer les grands axes de leurs programmes pour 2021. Le développement et la mise à jour des compétences arrivent en tête de liste des priorités (77 %).

Étonnamment, les professionnels de la formation des petites entreprises semblent y accorder plus d'importance encore (64 %) que ceux des grandes entreprises (56 %). Peut-être parce qu'un nombre important de grandes entreprises ont déjà mis en place des programmes de formation solides.

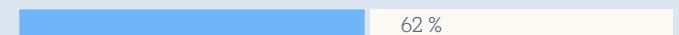
### Cette année, les professionnels de la formation en PME se concentrent davantage sur le développement et la mise à jour des compétences

*Pourcentage des professionnels de la formation d'entreprises de différentes tailles à travers le monde ayant indiqué que leurs programmes seraient axés sur le développement et la mise à jour de compétences en 2021*

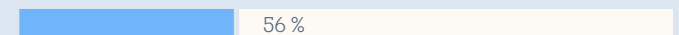
#### Petites entreprises



#### Moyennes entreprises



#### Grandes entreprises



# Qui est votre arme secrète dans la course au renforcement des compétences ? Le manager.

L'élaboration de programmes de développement et de mise à jour des compétences est un exercice relativement nouveau pour la plupart des équipes de gestion des talents, et il n'y a pas de formule toute faite pour les planifier de manière stratégique, obtenir les ressources nécessaires et les mettre en œuvre. En tant que professionnels de la formation, nous découvrons ensemble les contours de ce nouveau monde du travail. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés aux tactiques que certains d'entre nous utilisent pour faire avancer la cause du renforcement de compétences.

65 %

des professionnels de la formation se rapprochent des managers d'équipe pour stimuler l'engagement des apprenants et accélérer le développement des compétences

40 %

des apprenants indiquent que leurs managers les ont poussés à acquérir de nouvelles compétences

53 %

des apprenants estiment que leurs managers soutiennent leurs objectifs de carrière

Nous avons découvert que plus de la moitié (65 %) des professionnels de la formation se rapprochent des managers d'équipe pour stimuler l'engagement des apprenants et accélérer le développement des compétences. Cela semble logique, puisque les managers sont responsables de la performance et de la progression de leurs équipes. Plus précisément, nos clients s'attachent à développer les compétences des managers de façon à leur permettre de mieux échanger avec leurs équipes et d'entamer des conversations plus constructives sur les perspectives de carrière de chacun. Pourtant, il reste beaucoup de chemin à parcourir. Seuls 40 % des apprenants indiquent que leurs managers les ont poussés à acquérir de nouvelles compétences au cours des six derniers mois, même si plus de la moitié (53 %) estiment que leurs managers soutiennent leurs objectifs de carrière.

## Que ce soit en mobilisant les managers ou en recueillant des données d'utilisation, les professionnels de la formation utilisent une large gamme d'outils pour encourager le développement des compétences

Pourcentage des professionnels de la formation en France utilisant ces tactiques pour développer ou actualiser les compétences de leurs employés

Font appel aux managers d'équipe pour encourager les employés à se former

65 %

Utilisent les données et outils internes pour identifier les écarts de compétences dans l'organisation

28 %

Élaborent des plans de carrière détaillant les compétences nécessaires et les cours recommandés

39 %

Recueillent les retours afin d'identifier les compétences à renforcer ou les cours à recommander à l'organisation

33 %

Travaillent étroitement avec l'équipe dirigeante afin d'aligner les programmes de formation sur une stratégie d'entreprise repensée pour répondre à la crise sanitaire

38 %

Collaborent avec les recruteurs et/ou services RH afin d'identifier les compétences requises en vue de la planification du personnel

27 %

Organisent des évaluations de façon à confirmer le niveau de compétences actuel du personnel

38 %

Utilisent les données et outils externes pour identifier les écarts de compétences dans le secteur

18 %

Élaborent des programmes à grande échelle de mise à niveau des compétences afin de pourvoir de nouveaux postes ou de parer à des difficultés de recrutement

24 %

# En 2021, ne faites pas l'impasse sur la mobilité interne

Ces derniers temps, la mobilité interne alimente toutes les conversations. Mais de quoi s'agit-il exactement ? En termes simples, c'est lorsqu'un employé change de poste au sein d'une même entreprise. Moins de la moitié (33 %) des professionnels de la formation estiment que la mobilité interne est encore plus importante depuis le début de la crise sanitaire, et c'est également ce qu'indiquent les données de LinkedIn. Les chiffres ne mentent pas : d'avril à août 2020, le taux de recrutement en interne était pratiquement 20 % plus élevé que pendant la même période en 2019. Et c'est une tendance mondiale, avec un taux record en Allemagne, où les programmes de formation mettent tout particulièrement l'accent sur la transformation digitale.

33 %

des professionnels de la formation sont convaincus que la mobilité est plus importante aujourd'hui qu'avant la crise sanitaire

19 %

des professionnels de la formation indiquent que leurs programmes de mobilité interne sont centralisés par une équipe ou une personne

La plupart des organisations ne disposent pas d'un « service de mobilité interne » ou d'une personne désignée pour s'en occuper, ce qui tend à indiquer que la responsabilité est partagée par différentes fonctions. Pourtant, les équipes de L&D jouent déjà un rôle crucial dans les initiatives de mobilité interne. Plus d'un tiers des professionnels de la formation à travers le monde (31 %) aident les dirigeants à identifier les écarts de compétences actuels et futurs, en développant des outils qui permettent de bâtir des programmes de mobilité interne (30 %) et d'identifier les compétences adjacentes (28 %) — des ensembles de compétences construits autour des nouvelles aptitudes que l'organisation cherche à développer.

Avec le programme « Future of Work », Nationwide mise sur la formation pour préparer les employés à la transition numérique

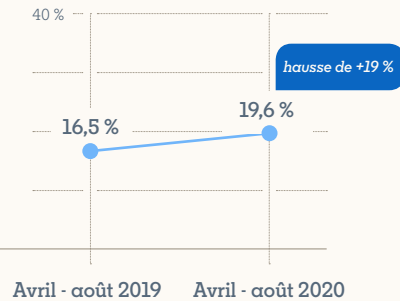


En janvier 2020, Nationwide s'est engagée de manière significative envers ses employés, en faisant le pari de la formation. Un investissement de 160 millions de dollars dans « l'avenir du travail » **a permis de mettre en place des mesures incitatives et des avantages supplémentaires,** ainsi qu'un programme de cinq ans visant à développer et mettre à jour les compétences de 28 000 collaborateurs à travers les États-Unis, à l'aide de parcours de formation personnalisés. L'objectif était d'aider les collaborateurs à explorer de nouvelles formations axées sur les compétences d'avenir et découvrir les perspectives de carrière à leur portée, tout en renforçant leur maîtrise du numérique en préparation de la révolution technologique qui touche tous les secteurs.

Comme l'explique **Gale King**, Chief Administrative Officer chez Nationwide, « nous investissons dans le développement professionnel pour veiller à ce que l'ensemble de nos collaborateurs acquièrent les compétences qui nous semblent être nécessaires pour l'avenir. Cela inclut la maîtrise du numérique et les compétences du futur (leadership, innovation et capacité d'adaptation). Chaque collaborateur pourra consacrer 8 heures par an à son développement dans le cadre d'un plan d'apprentissage adapté aux différents niveaux. »

## Depuis le début de la crise sanitaire, la part des recrutements internes a augmenté.

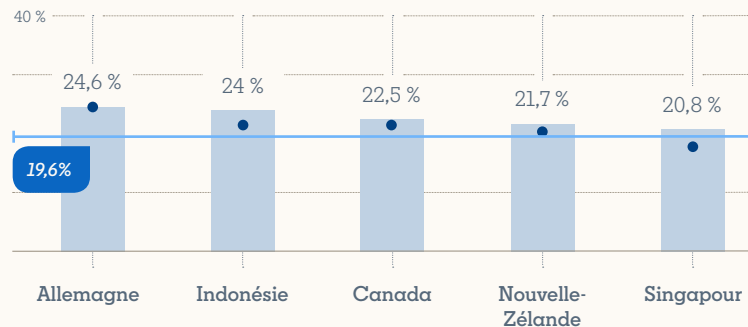
Taux de mobilité interne (part des changements de poste au sein de la même entreprise)



## Pays affichant les taux de mobilité interne les plus élevés depuis le début de la crise sanitaire

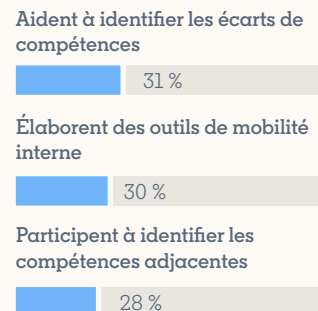
Taux de mobilité interne entre avril et août 2020

— Moyenne mondiale ● Moyenne sur 5 ans



## Les équipes de L&D jouent un rôle crucial dans les programmes de mobilité interne

Pourcentage des professionnels de la formation en France réalisant chacune de ces tâches dans le cadre des programmes de mobilité interne de leurs organisations



« Nous voulons que les gens se rendent compte qu'il est aussi important d'acquérir ces nouvelles compétences, notamment en matière de numérique, que de maîtriser les responsabilités associées à leurs postes », explique **Tishia Damschroder**, vice-présidente adjointe, Enterprise Learning and Development, chez Nationwide.

Pour aider les apprenants à se sentir maîtres de leur apprentissage, son équipe propose une sélection de ressources associées à chaque compétence clé, tout en permettant une expérience plus souple de formation « autodirigée ». « Nous sommes ravis de la façon dont les collaborateurs ont adhéré au programme », se réjouit Tishia. « Beaucoup dépassent largement leur quota de huit heures. Certains l'épuisent dès la première semaine et souhaitent tout de suite poursuivre sur leur lancée. »

**Laura Mierzejewski**, directrice du pôle Learning Excellence, concorde : « De nombreux collaborateurs m'ont confié que **LinkedIn Learning**, leur permettait de se plonger dans une multitude de contenus intéressants, dont les sujets s'étendent bien au-delà de ce que nous avons préparé pour le programme Future of Work. »

**Rebecca Schoepfer**, vice-présidente sénior, Talent & Organization Effectiveness chez Nationwide, se réjouit du succès du programme Future of Work. « Le centre Future of Work a donné naissance à une culture de formation continue, et les collaborateurs en exploitent clairement tout le potentiel pour développer les compétences nécessaires dans un monde qui évolue rapidement. »

### En savoir plus

## *Les apprenants dont les compétences sont cloisonnées sautent le pas pour combler des postes émergents*

Comme la plupart d'entre nous, vous pensez sans doute que ce sont les talents dont les compétences recoupent celles d'autres fonctions (les compétences adjacentes) qui ont le plus de facilité à changer de poste. Pourtant les choses ne semblent pas être aussi simples. Une analyse menée par les data analysts de LinkedIn pour le Forum économique mondial montre qu'au cours des cinq dernières années, les « postes émergents » ont souvent été pourvus par des employés issus de fonctions très éloignées. Ainsi, la moitié des employés qui ont endossé des postes au sein des fonctions de science des données et intelligence artificielle (IA) venaient de secteurs totalement différents. Et c'est d'autant plus vrai pour les postes techniques (67 %), commerciaux (75 %) ou créatifs (72 %). Plus étonnant encore, les écarts de profils les plus marquants concernent l'analytique et l'intelligence artificielle, puisque la moitié des personnes ayant fait la transition vers ces domaines ne disposaient que de compétences éloignées.

La leçon à tirer de ces observations ? Les employés sont bien plus capables d'acquérir de nouvelles compétences afin d'occuper des postes plus stratégiques qu'on aurait pu le penser. Voilà une information précieuse lorsque l'on considère l'accélération de la transformation technologique et la nécessité toujours plus pressante de requalifier et redéployer les talents pour se préparer au nouveau monde du travail annoncé par le Forum économique mondial.



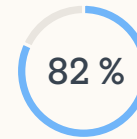
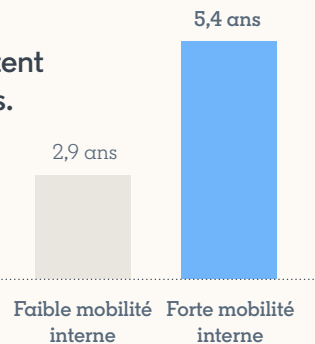
# Le ROI de la mobilité interne est facile à mesurer : un taux d'engagement et de rétention plus élevé

Si, comme nous l'avons évoqué dans la première rubrique de ce rapport, calculer le retour sur investissement (ROI) de la formation n'est pas tâche facile, il en est tout autrement pour les programmes de mobilité interne (enfin une bonne nouvelle !). Selon les données de LinkedIn, les employés dont l'entreprise a fréquemment recours à la mobilité interne restent deux fois plus longtemps que les autres. De quoi se réjouir si l'on considère l'impact de la perte d'un employé sur la productivité et les dépenses associées.

Non seulement les apprenants sont enclins à rester plus longtemps, mais ils sont également plus motivés. Selon les dernières données de Glint, les employés qui trouvent de nouveaux postes en interne sont 3,5 fois plus susceptibles d'être motivés que les autres. Nous sommes donc en présence d'un cercle vertueux, puisque 82 % des professionnels de la formation signalent que les apprenants motivés sont également plus susceptibles de participer aux programmes de mobilité interne. Tout le monde y gagne : vous, vos apprenants et votre organisation.

## Les employés dont l'entreprise a recours à la mobilité interne restent près de deux fois plus longtemps.

Ancienneté médiane au sein des entreprises affichant les taux de mobilité interne les plus élevés et les plus faibles (quartiles supérieur et inférieur)



des professionnels de la formation estiment que les apprenants motivés ont plus de chances de trouver de nouveaux postes au sein de l'organisation.

Les employés qui changent de postes en interne sont 3,5 fois plus susceptibles d'être motivés que ceux qui restent dans leurs fonctions.

## Les employés utilisent déjà la formation comme tremplin pour changer de poste, et leurs managers s'en réjouissent

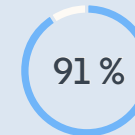
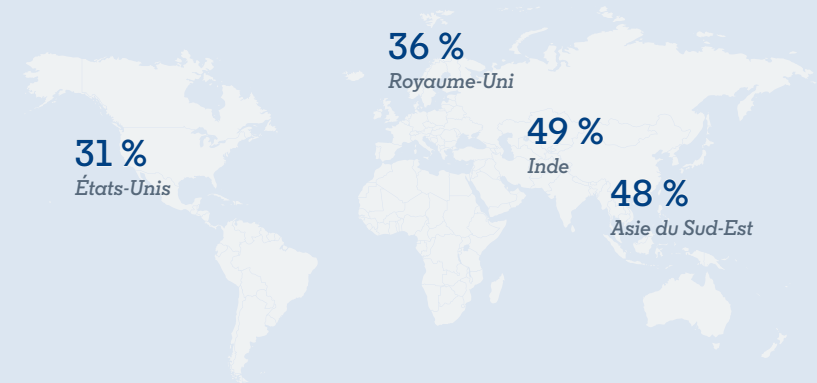
Quelle est la perspective des apprenants sur la mobilité interne ? Il se trouve qu'ils se sont engagés sur la voie de la formation précisément pour pouvoir changer de poste. Plus d'un tiers (35 %) des employés à travers le monde ont profité des programmes de formation pour trouver de nouvelles opportunités dans leurs organisations, mais le chiffre varie beaucoup d'un pays à l'autre. Pourtant, une constante se dégage : la proportion écrasante de managers (91 %) qui soutiennent leurs subordonnés dans leur quête de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise et sont convaincus que la formation peut participer à combler les écarts de compétences.

# Les programmes de développement des compétences et de mobilité interne transforment les talents en ressources renouvelables

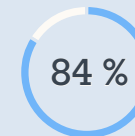
Dans ce nouveau monde professionnel, notre responsabilité en tant que développeurs de talents et dirigeants d'entreprise est d'aider nos employés à s'épanouir à des postes qui se veulent motivants et porteurs de changement. Lorsque les employés qui se trouvent à des postes dévalorisés sont en mesure de renforcer leurs compétences pour accéder à des fonctions stratégiques au sein de leur organisation, les talents se transforment en ressources renouvelables capables d'évoluer rapidement pour s'adapter à tous les scénarios à venir.



Pourcentage des apprenants ayant entamé des formations pour accéder à de nouvelles opportunités en interne :



Des managers soutiennent les membres de leurs équipes en quête de nouvelles opportunités au sein de leur organisation



Des managers sont convaincus que la formation peut participer à combler les écarts de compétences au sein de leurs équipes



# Les compétences phares de 2021 : la résilience et la maîtrise du digital prennent le pas sur la créativité

S'il ne fallait retenir que deux leçons d'une année 2020 riche en enseignements, ce seraient les suivantes. Tout d'abord, nous n'étions pas préparés pour faire face à des changements d'une telle rapidité, et nous avons dû puiser dans nos ressources pour faire preuve de résilience. Ensuite, il était temps pour nous d'apprendre à travailler et collaborer différemment pour pouvoir mieux évoluer dans le monde virtuel. La bonne nouvelle, c'est que la résilience et la maîtrise du digital sont exactement les compétences dont nous aurons besoin pour réussir en 2021.

## Qu'est-ce que la résilience, et les apprenants en comprennent-ils la valeur ?

Dans son cours LinkedIn Learning [Enhancing Resilience](#), Gemma Leigh Roberts définit la résilience comme une compétence ou un état d'esprit que vous pouvez développer pour vous aider à évoluer dans le nouveau monde du travail. « En cultivant votre résilience, vous prenez une longueur d'avance », explique-t-elle. « Il ne s'agit pas simplement d'apprendre à surmonter aisément les difficultés, mais également d'apprendre à exceller dans son travail et réaliser ainsi tout son potentiel. » La résilience est un état d'esprit qui aide les employés à être performants dans leur travail, quelles que soient les circonstances ou les difficultés.

Alors qu'en pensent les apprenants ? Près de deux tiers (60 %) d'entre eux estiment que l'apprentissage leur permet de renforcer leur capacité d'adaptation.

60 %

Des employés à travers le monde estiment que la formation leur permet de mieux s'adapter au changement

« À une époque marquée par des bouleversements sans précédent, l'adaptabilité et l'agilité sont des qualités essentielles. Aujourd'hui, plus que jamais, nos dirigeants reconnaissent qu'il est nécessaire de cultiver la capacité d'adaptation et d'innovation de nos employés. Ils sont désormais conscients du rôle stratégique de la formation et du développement pour préparer notre organisation au changement. »

[Lire la suite](#)

– Cheryl Ruth Lat-Agsaooy,  
vice-présidente des ressources humaines, SM Supermalls (Manille, Philippines)



## Quelle est la différence entre la maîtrise du digital et la transformation digitale ?

La **transformation digitale** désigne le processus d'adoption des technologies numériques à tous les niveaux de l'entreprise, qui se traduit par une transformation des services ou de l'activité. En d'autres termes, c'est la façon dont les organisations exploitent les technologies, les talents et les processus pour innover et booster les performances.

Dans un contexte d'apprentissage, la transformation digitale est une thématique de formation, tandis que la maîtrise du digital désigne la capacité d'un apprenant à évoluer efficacement dans un environnement où les technologies prennent chaque jour plus d'importance. Cette compétence englobe aussi bien la maîtrise des outils de la suite Microsoft Office que celle de systèmes sophistiqués d'intelligence artificielle.



Si vous avez accès à LinkedIn Learning, consultez **le cursus d'apprentissage consacré à la transformation digitale**, qui propose plus de 40 heures de contenu pour aider vos employés à renforcer leurs compétences numériques.

« Le ministère de la Défense britannique voulait pouvoir répondre à l'évolution des besoins de son personnel militaire en matière de connaissances techniques. Nous avons identifié des déficits de compétences techniques au niveau du commandement intermédiaire. Des formations au numérique accessibles ont permis l'émergence d'un nouveau profil de 'soldat technicien' disposant des connaissances et des qualifications nécessaires pour évoluer dans l'environnement axé sur les données de l'armée de demain. »

**En savoir plus**

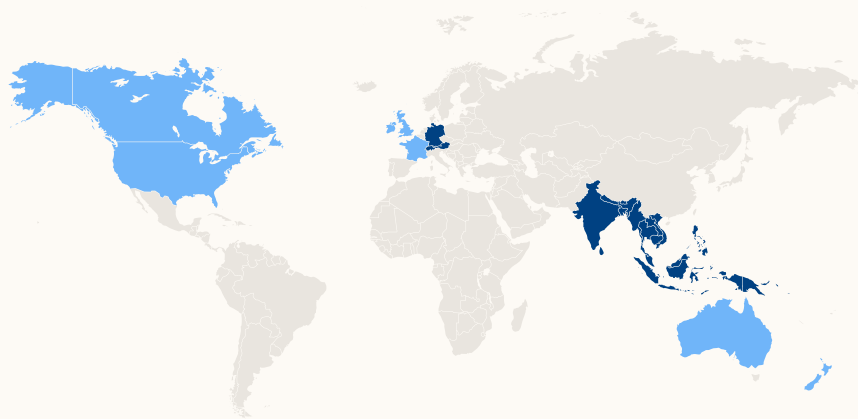
– **Captain Neil Donaghy**, Strategy Development & Change Manager, ministère de la Défense britannique (Chichester, Angleterre)

Compétences désignées comme étant les plus importantes cette année par les professionnels de la formation interrogés à travers le monde, par ordre d'importance :

- |   |                                        |    |                                       |
|---|----------------------------------------|----|---------------------------------------|
| 1 | Résilience et capacité d'adaptation    | 6  | Encadrement en période de changement  |
| 2 | Maîtrise des outils / du digital       | 7  | Gestion du changement                 |
| 3 | Communication entre équipes dispersées | 8  | Gestion du stress / capacité d'écoute |
| 4 | Intelligence émotionnelle              | 9  | Gestion du temps                      |
| 5 | Collaboration entre services           | 10 | Créativité                            |

Deux premières places du classement dans chacun des pays concernés par l'enquête.

- #1 Résilience | #2 Maîtrise du digital
- #1 Maîtrise du digital | #2 Résilience



*Résilience ou maîtrise du digital : où se trouve la priorité ? Tout dépend du pays dans lequel vous vous trouvez.*

Lorsque nous avons interrogé les professionnels de la formation sur les compétences qui leur semblaient les plus importantes pour réussir dans le nouveau monde du travail, nous leur avons proposé une panoplie d'options parmi lesquelles choisir, de la gestion du temps à la communication avec des équipes à distance. Le résultat n'a laissé place à aucune ambiguïté : la résilience est arrivée en tête de liste, suivie de la maîtrise du digital.

Qui plus est, la résilience et la maîtrise du digital sont arrivées aux deux premières places du classement dans chacun des pays concernés par l'enquête. Aux États-Unis, au Canada, en France, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, la résilience prend la tête du classement, suivie de la maîtrise des technologies. Tandis qu'en Allemagne, en Autriche, en Suisse, en Asie du Sud-Est et en Inde, c'est l'inverse.

# La créativité, une qualité sous-estimée

En 2019 ainsi qu'en 2020, la créativité s'était hissée au sommet de la liste des compétences interpersonnelles les plus recherchées par les entreprises. Si nous sommes naturellement plus enclins à nous intéresser aux compétences qui arrivent en tête de liste, le bas du tableau est également porteur d'enseignements. Cette année, lorsque nous avons interrogé les professionnels de la formation sur les compétences dont les employés auraient le plus besoin en 2021, la créativité est arrivée bonne dernière.

Dans leur dernier livre, The Curious Advantage, Paul Ashcroft, Simon Brown et Garrick Jones écrivent : « La curiosité est un fantastique vecteur de valeur dans la nouvelle ère du numérique. Elle est au cœur des compétences requises pour évoluer avec aisance dans un environnement digital lorsque l'avenir est incertain. »

Il serait donc sage de ne pas sous-estimer l'importance de la créativité. Pour réussir dans une conjoncture économique instable, vos équipes doivent pouvoir imaginer des solutions innovantes pour répondre aux problèmes qui surgissent. La créativité nous permet de mieux aborder ensemble ce nouveau monde du travail, voire d'y exceller.

La preuve en est :

## Le projet pilote de J&J Sigma sur LinkedIn Learning qui a permis au personnel hospitalier de cultiver sa résilience et de se mobiliser pour l'obtention de matériel de protection

Un projet pilote de deux mois visant à dispenser des cours LinkedIn Learning aux aides-soignants et infirmiers en début de carrière a prouvé sans équivoque que les compétences de base d'encadrement de personnel et de résilience, qui ne sont généralement pas enseignées lors de l'apprentissage théorique, sont absolument cruciales pour leur réussite professionnelle.

Malgré le contexte sanitaire, le projet a connu un succès retentissant : 80 % des formations entamées ont ainsi été menées à terme, et l'ensemble des soignants interrogés ont plébiscité l'utilité du programme. Certains ont également précisé que ces cours étaient arrivés « à point nommé », en leur offrant les compétences nécessaires afin de militer pour obtenir les protections nécessaires et autres formations associées à la pandémie.

« L'objectif de ce programme est de développer les qualités innées de leadership des soignants dès le début de leur carrière », explique Julie Cornell, Johnson & Johnson Center for Health Worker Innovation. « Nous sommes convaincus que les soignants sont des acteurs du changement, et qu'ils doivent être intégrés à une nouvelle génération, plus éclectique, de leaders qui prendront les rênes des systèmes de santé et en façonneront l'avenir à tous les niveaux — de l'hôpital au conseil d'administration. »

[En savoir plus](#)



Élément de réflexion :

## Qui prendra les commandes de la transformation digitale, les entreprises ou les gouvernements ?

Historiquement, les vagues d'innovation créent plus d'emplois qu'elles n'en détruisent. Celle que nous connaissons actuellement ne fait pas exception. Comme nous l'avons mentionné en introduction, selon le **Forum économique mondial**, 85 millions d'emplois seront amenés à disparaître d'ici à 2025 tandis qu'en parallèle, 97 millions de postes seront créés. Parmi eux, un nombre important d'emplois dans le domaine de la technologie, nécessitant des connaissances en intelligence artificielle, blockchain, sécurité des données, nouveaux langages de programmation et bien d'autres domaines.

Dans cette nouvelle économie du digital, les entreprises tout comme les gouvernements sont montés au créneau afin d'accompagner la reconversion de millions de personnes. L'année dernière, **Microsoft s'est ainsi engagée à développer les compétences de 25 millions de personnes avec le contenu LinkedIn Learning.**

Mais les nations investissent également dans le renforcement des compétences, en offrant à leurs citoyens l'opportunité de se préparer au monde numérique pour mieux y réussir. En **Colombie** par exemple, le gouvernement a permis à 500 000 étudiants, enseignants et employés d'accéder à LinkedIn Learning afin de renforcer leurs compétences techniques et interpersonnelles.

En 2021, les initiatives de formation de ce type devraient se multiplier, dans le secteur privé comme dans le secteur public, pour faire face au rythme effréné de la révolution technologique. ■

# Diversité et inclusion : créer un environnement de travail plus équitable par la formation

« À travers le monde, l'impact disproportionné de la pandémie sur les communautés noires et latino, ainsi que sur les groupes les plus défavorisés, a placé les questions de discrimination et de lutte contre le racisme au cœur des débats. En tant que moteurs de prospérité et de développement économique, les entreprises sont particulièrement bien placées pour bâtir un avenir plus équitable pour tous. Afin d'enclencher cette transition vers un monde plus équitable et de répliquer au niveau individuel les changements auxquels nous aspirons pour la société, le travail d'introspection est tout aussi important que l'ouverture au monde qui nous entoure », précise [Rosanna Durruthy](#), vice-présidente, Global Diversity, Inclusion, and Belonging chez LinkedIn, dans un [article de blog](#) annonçant une nouvelle étude de LinkedIn sur le sujet en octobre dernier.

Le monde du travail est pavé de difficultés pour les personnes issues de la communauté noire. Nos recherches indiquent qu'un quart des professionnels noirs ont le sentiment d'avoir été écartés lors de promotions du fait de la couleur de leur peau, et un tiers d'entre eux estiment que leur progression de carrière a souffert d'une carence de programmes de mentorat et d'accompagnement en interne. Le manque d'alliés, ces personnes qui militent pour l'inclusion des communautés autres que la leur, se fait également sentir. Cette forme de militantisme est un moteur important d'inclusion. Pourtant, nos recherches montrent que près de la moitié des professionnels noirs (48 %) considèrent qu'ils n'ont pas d'alliés sur leur lieu de travail. Ce manque de soutien a des répercussions. Ainsi, plus d'un quart (26 %) des professionnels noirs se sentent isolés au travail, et un tiers (33 %) d'entre eux ont été victimes de discrimination ou de comportements hostiles sur leurs lieux de travail.

## La diversité et l'inclusion bénéficient autant aux entreprises qu'à leurs employés

Les programmes de diversité et d'inclusion ont un impact tangible dans de nombreux domaines. Les rapports de [McKinsey](#), [Deloitte, Corporate Executive Board](#), [Gartner](#), ou encore [Harvard Business Review](#) s'accordent à le dire : les organisations qui disposent de programmes de diversité constatent qu'ils ont un impact considérable, qui se traduit notamment par une augmentation de leur chiffre d'affaires et du prix de leurs actions. La créativité, la performance et la productivité semblent également en bénéficier. En examinant [nos propres données](#), nous avons déterminé que les entreprises munies de ce type de programmes sont 22 % plus susceptibles d'être perçues comme des leaders de leur secteur par les talents les mieux qualifiés et 12 % plus susceptibles d'être considérées comme des environnements inclusifs par les personnes d'origines diverses.

### Les entreprises outillées de programmes de diversité et d'inclusion sont :

**22 %**

plus susceptibles d'être perçues comme des leaders du secteur par les talents les mieux qualifiés

**12 %**

plus susceptibles d'être perçues comme des leaders du secteur par les talents les mieux qualifiés

D'après les données mondiales de LinkedIn.

## La diversité et l'inclusion sont au cœur des préoccupations en 2021

Évidemment, il reste un long chemin à parcourir pour créer une culture véritablement inclusive et égalitaire au sein de l'entreprise (et de la société), mais nous avançons dans la bonne direction. La diversité et l'inclusion constituent aujourd'hui un axe de réflexion pour la plupart des dirigeants à travers le monde. Selon les résultats de notre enquête, près de deux tiers (64 %) des professionnels de la formation dans le monde, et près des trois quarts (73 %) en Amérique du Nord, ont indiqué que leurs dirigeants avaient fait de ces thèmes une priorité. Dans cette optique, les développeurs de talents s'attachent aujourd'hui à élaborer les programmes de formation adéquats : l'inclusion arrive en second lieu des thématiques d'apprentissage privilégiées cette année par les professionnels de la formation du monde entier (derrière « manager en période de changement »), sauf en Amérique du Nord, où elle constitue leur priorité absolue.

### Programmes que les professionnels de la formation dans le monde déploieront en 2021, par ordre de priorité :

- 1 Manager en période de changement
- 2 **Diversité et inclusion**
- 3 Développement et mise à jour des compétences à grande échelle
- 4 Transformation digitale
- 5 Déjeuners formations virtuels

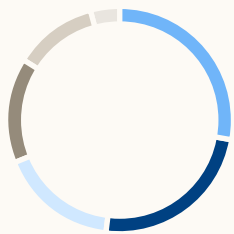
64 % des professionnels de la formation à travers le monde et 73 % de ceux issus d'Amérique du Nord identifient les programmes de diversité comme une priorité pour 2021

Pourcentage des professionnels de la formation dans le monde prévoyant de mettre en place des programmes de ce type en 2021

# Des stratégies et des programmes communs pour la diversité et la formation

À mesure que les organisations s'aperçoivent que les questions de diversité et d'inclusion doivent être distillées dans tous les programmes de formation pour pouvoir enclencher un changement durable et créer une culture inclusive, les frontières entre les deux fonctions s'amenuisent. Nous avons interrogé les professionnels de la formation du monde entier pour mieux comprendre leur implication dans les stratégies de diversité de leurs organisations. Leurs réponses révèlent un paysage extrêmement varié : tandis que dans certaines organisations, la responsabilité des questions de diversité et inclusion revient entièrement à l'équipe de D&I (24 %) ou à l'équipe de F&D (12 %), dans certaines autres les deux équipes s'associent pour mettre en œuvre des programmes communs (28 %). Pourtant, malgré la diversité des approches, les questions de diversité et d'inclusion constitueront indéniablement une priorité pour la majorité des professionnels de la formation en 2021. En effet, 79 % d'entre eux disposent déjà d'un programme axé sur ces thématiques ou envisagent de le mettre en place cette année.

## Quel rôle tient la formation dans la stratégie de diversité et d'inclusion de votre organisation ?



Pourcentage des professionnels de la formation dans le monde ayant répondu par l'affirmative à cette question

## Pour son programme de D&I, MediaKind mobilise son PDG, organise un concours et joue la carte de la régionalité



MediaKind, une branche d'Ericsson employant 1 200 personnes dans 29 pays, disposait déjà des programmes et contenus de formation adéquats lorsque les questions de justice sociale ont pris le devant de la scène, l'été dernier.

Le PDG de MediaKind a pu immédiatement envoyer un message à toute l'organisation rappelant son engagement envers ces problématiques. Dans la foulée **Dave Medrano** Chief People Officer de l'entreprise a également envoyé un e-mail comprenant des suggestions de formations sur ces sujets disponibles sur LinkedIn Learning.

« Les questions de diversité, telles que la nationalité, les origines ou la langue, tiennent une place importante au sein de notre organisation, et nous avons tout mis en œuvre pour y être sensibles, en nous assurant notamment que nos programmes de formation et nos éléments de communication ne sont pas entièrement tournés vers les États-Unis. Après tout, seuls 20 % de nos employés sont basés aux États-Unis », précise Dave Medrano.

Soucieux de prendre en compte les différences régionales et culturelles, le PDG de MediaKind a également demandé à certains autres dirigeants d'entamer directement le dialogue avec leurs équipes sur les questions de diversité, d'inclusion et d'appartenance. Dave Medrano s'est en outre appliqué à promouvoir des cours pertinents dans toutes les régions du monde. « Les préjugés implicites constituent une problématique universelle et imprègnent l'inconscient collectif au-delà des mots et du jargon technique », explique-t-il. « En vous concentrant sur l'égalité, vous éviterez de passer à côté du sujet. Dans le cadre d'un concours que nous avons organisé, nous avons proposé une large gamme de cours à nos employés, et ce sont ceux portant sur la diversité, l'inclusion et l'appartenance qui ont été le plus prisés. » [En savoir plus](#)



# Votre guide de référence pour les questions de diversité et d'inclusion

Créer un environnement de travail plus inclusif et égalitaire requiert des efforts constants, et approfondir ses connaissances en la matière tient de l'engagement de toute une vie. Dans cette optique, et pour vous épauler dans votre travail sur la diversité et l'inclusion, nous avons mis à votre disposition certaines ressources que vous trouverez sans doute utiles pour élaborer votre programme cette année. Il ne s'agit en aucun cas d'une liste exhaustive, mais plutôt d'un bon point de départ.

## Lutter contre les préjugés inconscients



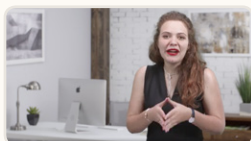
### Développer son intelligence interculturelle

de Tatiana Kolovou



### Découvrir les biais cognitifs

de Rudi Bruchez



### Bien-être au travail et prévention des risques psychosociaux

de Camille Lin

## Créer des environnements de travail plus inclusifs



### Penser et intégrer la diversité en entreprise

de Youssef Jlid



### Le leadership inclusif

de Shirley Davis

## Gérer la communication inclusive et interculturelle



### Mener des conversations difficiles

de Britt Andreatta



### Manager en environnement multiculturel

de Nicolas Babin



### Communiquer en environnement multiculturel

de Jean-Marc Pairraud

# Ne perdez pas le fil : les compétences qui montent dans les opérations, la vente, les technologies de l'information et les domaines techniques

De l'avis général, la durée de vie moyenne d'une compétence, tout particulièrement d'une compétence technique, est de cinq ans. Pourtant, l'émergence rapide de nouvelles aptitudes, telle que nous l'avons observée ces dernières années, précipite aujourd'hui l'obsolescence des compétences. Pour les développeurs de talents, il est donc difficile de suivre les dernières tendances et pratiquement impossible de les devancer.

Nous sommes là pour vous aider.

Voici une liste des compétences qui ont le vent en poupe dans les opérations, la vente, l'informatique et les domaines techniques. Ne manquez pas de les inclure dans vos cycles de planification pour 2021, et de vous inspirer des suggestions de formations de notre blog pour aider vos employés à acquérir ces compétences essentielles.

## Opérations

1. *Expérience client*
2. *Marketing digital*
3. *Analyse de données*
4. *Prévisions et bilans financiers*
5. *Compétences analytiques*

[En savoir plus](#)

## Vente

1. *Analyse de données*
2. *Assistance technique*
3. *Gestion de la relation client*
4. *Processus de vente*
5. *Conseil*

[En savoir plus](#)

## Technologies de l'information

1. *Cybersécurité*
2. *Technologies de réseau*
3. *Compétences analytiques*
4. *Scrum*
5. *Sécurité des données*

[En savoir plus](#)

## Domaines techniques

1. *React.js*
2. *Docker*
3. *AWS*
4. *Node.js*
5. *MongoDB*

[En savoir plus](#)

LinkedIn dispose des données nécessaires pour identifier les compétences qui montent :

**Plus de 772 millions de membres dans 200 pays • 55 millions d'entreprises • 14 millions d'offres d'emploi • 115 000 établissements scolaires • 16 700 formations • 36 000 compétences**

# L'engagement des apprenants dans les environnements hybrides



# Vous vous demandez comment séduire les apprenants de la génération Z ? Parlez-leur tout simplement d'évolution de carrière.

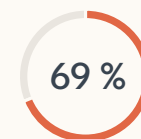
*Qu'arrive-t-il quand la génération du numérique, celle qui est née avec les smartphones et les réseaux sociaux, a soudainement besoin de se former et de travailler dans un environnement 100% virtuel ? Pas de surprise, elle est dans son élément, et le sait bien. Nous avons interrogé les apprenants de la génération Z (âgés de 18 à 24 ans) sur les méthodes d'apprentissage qu'ils préfèrent et les raisons de leurs choix. Notre équipe Insight a ensuite examiné leurs habitudes d'apprentissage sur LinkedIn Learning. Ensemble, ces données nous ont permis d'établir un profil détaillé de ces apprenants afin d'affiner nos programmes de formation destinés à la génération Z.*

## *La génération Z plus que jamais avide d'apprentissage*

Aux premières heures de la crise sanitaire, les membres de la génération Z se sont précipités sur les ressources d'apprentissage et ont continué, tout au long de l'année, à mettre l'accent sur la formation, et ce plus que toute autre catégorie d'âge. Ainsi, 67 % des apprenants de la génération Z ont indiqué avoir consacré davantage de temps à se former en 2020 que l'année précédente. Les données que nous avons recueillies sur la plateforme LinkedIn Learning le confirment. Le nombre d'apprenants issus de la génération Z sur LinkedIn Learning est 2,5 fois plus important en 2020 qu'en 2019, soit l'augmentation la plus marquée parmi toutes les générations. Une fois qu'ils ont découvert la plateforme de formation en ligne, ils ne l'ont plus quittée. Ainsi, les employés de la génération Z ont visionné 50 % plus d'heures de vidéos par apprenant en 2020 qu'en 2019. La tendance est également à la hausse en ce qui concerne les temps d'apprentissage, puisque 69 % des personnes interrogées consacrent davantage de temps à se former.

**Le nombre d'apprenants issus de la génération Z a été multiplié par 2,5 l'année dernière.**

**La génération Z a regardé 50 % plus d'heures de vidéos par apprenant en 2020.**

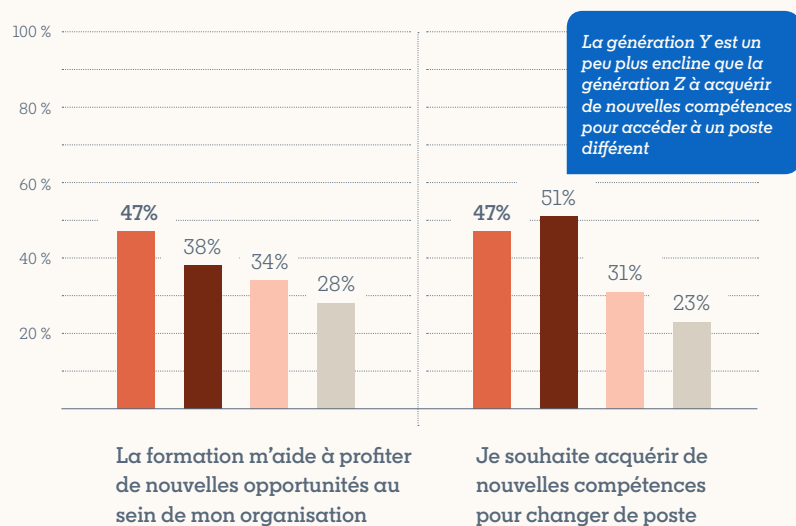
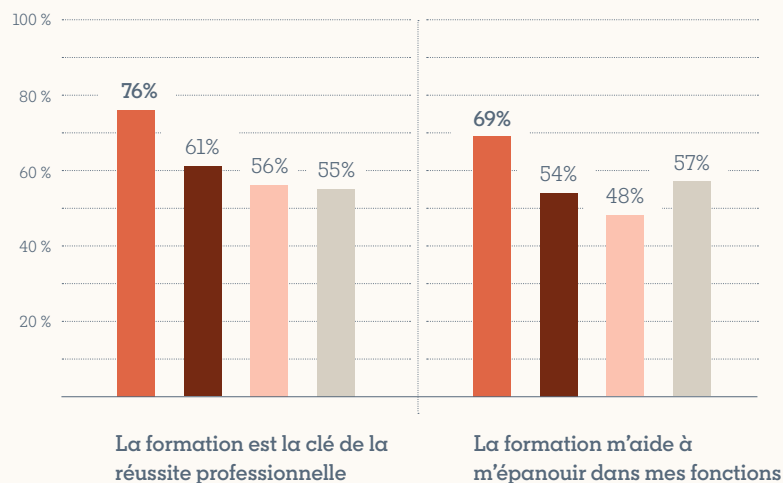


*d'apprenants issus de la génération Z ont indiqué qu'ils consacraient davantage de temps à se former.*

## Les perspectives de carrière, l'arme de séduction pour conquérir la génération Z

Pourcentage des apprenants dans le monde qui sont d'accord avec ces énoncés.

- Génération Z (18 - 24 ans)
- Génération Y (25 - 34 ans)
- Génération X (35 - 49 ans)
- Baby-boomers (50 - 64 ans)



## Ils sont dévoués à leur carrière

Ces derniers mois, nous avons dû apprendre à travailler à distance, gérer le stress, cultiver notre résilience et créer un environnement de travail plus égalitaire, et nous avons donc axé nos formations sur ces questions. C'est également vrai pour les membres de la génération Z. Mais si vous souhaitez réellement motiver les plus jeunes de vos employés, concentrez-vous sur les perspectives d'évolution de carrière.

Les apprenants de la génération Z sont prêts à se former si cela leur permet d'être plus performants à leur poste (69 %), d'acquérir les compétences dont ils auront besoin pour occuper d'autres fonctions (47 %) ou d'évoluer en interne (vous avez dit mobilité interne ?), et ce plus que toute autre génération de la population active. Et, plus des trois quarts (76 %) des apprenants de la génération Z estiment que la formation est la clé de la réussite professionnelle. Voilà qui va faire des heureux !

## Les compétences techniques ou comment travailler les fondamentaux

Les générations d'apprenants un peu plus âgés se concentrent généralement sur les compétences interpersonnelles, telles que la communication ou le leadership. Les employés de la génération Z s'intéressent quant à eux à des questions plus pragmatiques, cherchant notamment à améliorer leur productivité (un must !) et à consolider leurs bases dans les domaines opérationnels et technologiques, qu'il s'agisse d'apprendre à coder en Python ou de comprendre les fondements du marketing en ligne. Parmi les formations les plus suivies par la génération Z l'année dernière, on retrouve principalement des compétences techniques.

À noter : la génération Z passe 12 % plus de temps sur LinkedIn Learning à acquérir des compétences techniques que l'apprenant moyen.

## Les 10 cours français les plus populaires avec la Génération Z sur LinkedIn Learning en 2020



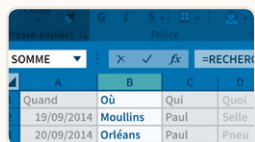
### 1. Faire une bonne première impression

de Vanessa Van Edwards



### 2. Le langage corporel pour les leaders

de Jean-Marc Pairraud



### 3. Excel 2016 : Les formules et les fonctions avancées

de Martial Auroy

### 4. Penser comme un leader

de Laurent Storch

### 5. 10 secrets pour réussir sa recherche d'emploi

de Christel de Foucault

### 6. Maîtriser Excel par la pratique

de Martial Auroy

### 7. Rédiger un CV

de Nicolas Bonnefoix

### 8. Développer son intelligence émotionnelle

de Jean-Marc Pairraud

### 9. Excel : Astuces rapides

de Jean-Luc Delon, Garrick Chow, Nick Brazzi et Jess Stratton

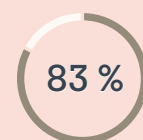
### 10. Améliorer sa mémoire

de Sabria Lagoun

# L'apprentissage en ligne comme moyen d'affiner leurs compétences techniques et de satisfaire leur curiosité

L'approche de la génération Z en matière de formation en ligne semble pourtant paradoxale. S'ils souhaitent acquérir de nouvelles compétences pour améliorer leurs performances (83 %), les membres de cette catégorie d'âge n'hésitent cependant pas à explorer certains sujets par simple curiosité (73 %). Ces tendances sont plus prononcées que dans toute autre génération à laquelle nous avons posé la même question.

## Développement professionnel

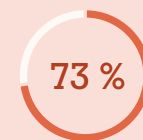


*d'entre eux souhaitent acquérir de nouvelles compétences pour être plus performants à leur poste*

### Astuce de pro :

Personnalisez vos suggestions de cours de façon à répondre parfaitement aux besoins de leur poste et à leurs objectifs de carrière. C'est d'autant plus important que les suggestions constituent la fonctionnalité la plus utile de la plateforme aux yeux de la génération Y.

## Développement personnel



*d'entre eux souhaitent approfondir des sujets qui revêtent un intérêt personnel*

### Astuce de pro :

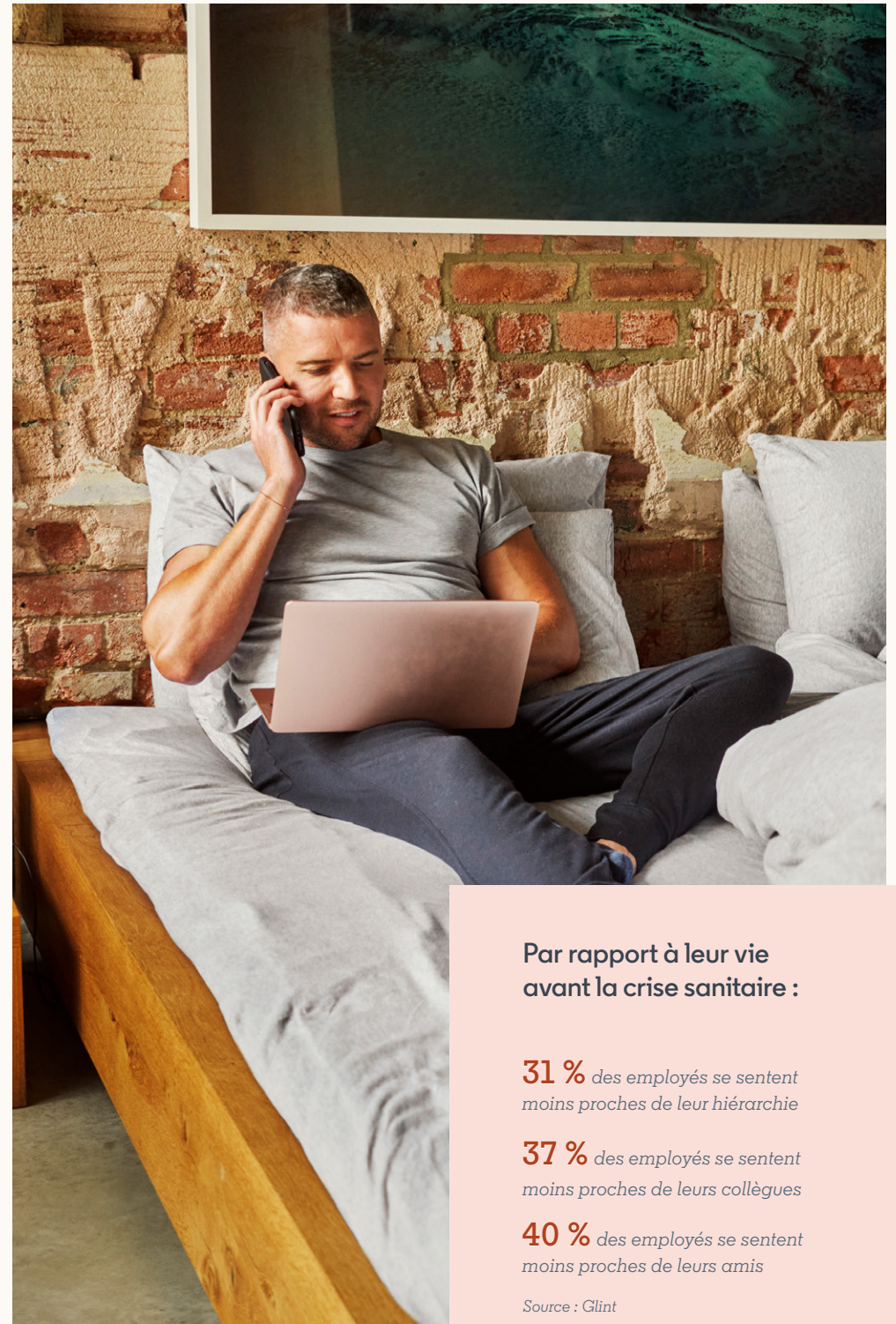
Découvrez ce qui les passionne réellement ou distillez quelques recommandations de cours plus ludiques, tels que des ateliers photographie ou des leçons de guitare. Les apprenants de la génération Z vous en seront reconnaissants.

*Pourcentage d'apprenants de la génération Z indiquant avoir suivi des cours en ligne au cours des six derniers mois*

# L'approche collective, une garantie d'engagement

L'année qui vient de s'écouler a été marquée par les mesures de distanciation physique, une nécessité qui nous a tenus à l'écart de notre famille et de nos amis, provoquant parfois un sentiment de solitude. Mais parce que l'être humain est par essence un animal social, nous avons su recréer un esprit de communauté malgré les circonstances. Pensez à tous les nouveaux moyens dont nous avons usé pour nouer des liens au cours de l'année écoulée. Rien de plus utile qu'un vélo d'appartement pour rester en forme chez soi, mais connectez-le à une communauté (la communauté Zwift par exemple) et tout à coup votre entraînement quotidien prend une toute nouvelle dimension. En quelques mois, Zoom et Teams se sont imposés dans nos foyers, alors que nous passons désormais autant de temps en vidéoconférence avec nos amis qu'avec nos collègues.

Selon une enquête [Glint](#) réalisée auprès de 2 393 membres LinkedIn, les employés se sentent aujourd'hui moins proches de leur hiérarchie (31 % des répondants), de leurs collègues (37 %) et même de leurs amis (40 %).



**Par rapport à leur vie avant la crise sanitaire :**

**31 %** des employés se sentent moins proches de leur hiérarchie

**37 %** des employés se sentent moins proches de leurs collègues

**40 %** des employés se sentent moins proches de leurs amis

Source : Glint

Au vu du déclin sans précédent des formations en présentiel, nous étions curieux de savoir si l'apprentissage collectif avait des répercussions sur l'engagement. En examinant les données tirées de LinkedIn Learning, nous avons établi que les apprenants qui utilisent les outils de collaboration regardent en moyenne 30 fois plus d'heures de vidéos de formation. En voilà une bonne nouvelle pour l'engagement ! Les professionnels de la formation à travers le monde ont tout à fait conscience du pouvoir de la communauté et des avantages que représente l'apprentissage collectif au-delà de l'engagement. Ils sont convaincus que les formations sont plus stimulantes lorsqu'elles sont dispensées en groupes (86 %), que les employés qui se forment ensemble réussissent mieux (91 %) et que cela participe à créer un sentiment d'appartenance (92 %). Et c'est bénéfique, puisque les employés qui éprouvent un sentiment d'appartenance sont 5,2 fois plus susceptibles d'être motivés. Les données indiquent clairement un cercle vertueux entre formation, appartenance et engagement.

### Les apprenants qui utilisent les outils de collaboration passent 30 fois plus d'heures à se former

L'apprentissage collaboratif permet de rapprocher les apprenants de leurs collègues, de leurs pairs et d'experts afin de les motiver à renforcer leurs compétences. Il s'appuie sur une approche mixte de « blended online learning » et exploite les outils de collaboration en encourageant, par exemple, les suggestions de cours par les managers ou administrateurs, les échanges sur les systèmes de messagerie instantanée, la participation à des groupes en ligne ou les séances de questions-réponses avec les formateurs ou influenceurs. Depuis le début de la crise sanitaire, nous avons observé un recours beaucoup plus fréquent à ces outils. Ainsi, le nombre de personnes se joignant à des groupes d'étude a augmenté de 1 100 %, avec une progression plus marquée parmi les plus jeunes générations. Le nombre de cours partagés par les apprenants avec leurs réseaux professionnels a également augmenté de 225 %, et l'activité sur les séances de questions-réponses des formations a progressé de 121 %, aussi bien chez les apprenants que chez les formateurs.

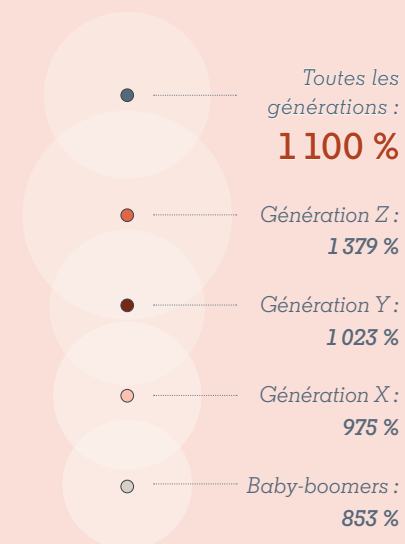
En misant davantage sur les technologies et programmes d'apprentissage collaboratif, vous participerez à resserrer les liens entre vos employés, qui en retour consacreront davantage de temps à se former. C'est aussi simple que cela. ■

## L'utilisation des outils de collaboration a connu un boom en 2020

➔ Partage de cours en augmentation de 225 %

🗨 Contribution aux questions-réponses en augmentation de 121 %

## Croissance du nombre d'apprenants ayant rejoint les groupes d'étude :



## Les professionnels de la formation dans le monde sont convaincus des bienfaits de l'apprentissage collaboratif :

91 %

conviennent que les équipes apprenant des compétences ensemble sont plus performantes

92 %

estiment que l'apprentissage collaboratif permet de favoriser un sentiment d'appartenance

« Il y a un aspect social dans LinkedIn Learning, qui rend la formation plus stimulante. Pouvoir créer des liens avec les formateurs et les autres apprenants, par exemple, et avoir la possibilité d'apprendre les uns des autres par le biais des questions-réponses, tout cela aide à pérenniser les enseignements. Cela permet également d'ancrer une habitude, celle de la nécessité de se former à une époque difficile, une condition essentielle pour développer une attitude d'apprentissage en autonomie. »

- David Hendrick, Director of People Development, Centre for Healthcare Innovation de l'hôpital Tan Tock Seng (Singapour)



# Petit quiz : connaissez-vous vraiment vos managers ?

*Depuis toujours, les professionnels de la formation s'efforcent d'aider les managers à endosser pleinement leur rôle dans la motivation de leurs équipes à se former. Dans un monde du travail transformé, où le manager doit trouver sa place, cet enjeu prend aujourd'hui tout son sens. Cachez les réponses sur la droite de la page pour tester vos connaissances sur vos managers.*

## 1. Quel est le sujet de formation le plus prisé des managers ?

Ne choisissez qu'une seule réponse.

- a. Compétences techniques
- b. Compétences interpersonnelles
- c. Un mélange de compétences techniques et interpersonnelles
- d. Centres d'intérêt personnels

*Réponse : b, les compétences interpersonnelles*

Par rapport à l'apprenant moyen, les managers consacrent 24 % plus de temps à l'acquisition de compétences interpersonnelles.

*Source : données LinkedIn Learning*

## 2. Vrai ou faux ?

Les managers qui ont la possibilité de se former et de développer davantage leurs compétences sont 2,5 fois plus susceptibles d'être épanouis et motivés, et 2,3 fois plus enclins à rester au sein de leur entreprise pour les deux années à venir.

*Réponse : faux*

Les chiffres sont beaucoup plus élevés que cela. En effet, les managers sont 3,5 fois plus susceptibles de se sentir épanouis et motivés, et 3,3 fois plus enclins à rester dans leur entreprise pour les deux années à venir. Une belle preuve de l'impact de la formation !

*Source : Glint*

## 3. Quelles compétences la majorité des managers veulent acquérir ?

Ne choisissez qu'une seule réponse.

- a. Comment manager en période de changement
- b. Comment gérer une équipe virtuelle
- c. Les deux
- d. Aucune des deux

*Réponse : c, les deux*

Une grande majorité des managers (80 %) souhaitent apprendre à mieux guider leurs équipes face au changement, tandis que deux tiers d'entre eux (66 %) aspirent à mieux gérer leurs équipes virtuelles. Des compétences qui trouvent toute leur pertinence dans le contexte actuel.

*Source : pourcentage des managers interrogés ayant indiqué qu'ils souhaitaient acquérir ces compétences*



#### 4. Quel est le plus gros facteur de burn-out parmi les managers ?

Ne choisissez qu'une seule réponse.

- a. Un sentiment d'isolement par rapport à leurs collègues
- b. Des responsabilités mal définies
- c. Le conflit entre vie personnelle et vie professionnelle
- d. Une surcharge de travail

Réponse : d, une surcharge de travail

Tous ces points de tension contribuent au burn-out, mais la surcharge de travail (40 %) reste le facteur de stress le plus important, suivi du sentiment d'isolement par rapport à leurs collègues (37 %) et de la difficulté à concilier vie personnelle et vie professionnelle (34 %), avec en dernier lieu le manque de clarté des responsabilités associées au poste (30 %).

Source : enquête omnibus menée par LinkedIn en sept. 2020

#### 5. Vrai ou faux ?

70 % des managers estiment que la formation participe à améliorer les scores de satisfaction de leurs équipes.

Réponse : vrai

En tant que responsables de formation et professionnels des RH, nous sommes conscients de la corrélation entre formation et satisfaction des employés, mais nous ne sommes pas les seuls, puisque près des trois quarts (70 %) des managers concordent.

Source : pourcentage des managers interrogés qui sont d'accord avec cet énoncé.

# 10 tactiques pour stimuler la participation des apprenants dans un environnement hybride

Motiver les employés à prendre part aux formations n'a jamais été chose simple. Ajoutez à cela le défi que représente l'environnement de travail hybride, où certains travaillent à distance tandis que d'autres se rendent au bureau, et vous pouvez rapidement vous sentir dépassé. Mais rassurez-vous : vous avez toutes les cartes en main pour relever le défi. Tous les éléments que vous avez mis en place en 2020 pour amorcer la transition vers un apprentissage mixte, aussi modestes soient-ils, participent à stimuler et préserver la motivation de vos apprenants sur le long terme, indépendamment de ce que nous réserve l'avenir.

Inspirez-vous de ces 10 tactiques employées par vos pairs pour atteindre des niveaux de participation sans précédent en 2021.

## #1

### Créez des cursus d'apprentissage pertinents.

À une époque où la fatigue décisionnelle est de plus en plus répandue, il est particulièrement important de permettre aux employés de trouver facilement des cursus d'apprentissage qui les intéressent et sur lesquels ils peuvent se concentrer. Pour cela, élaborez vos propres programmes ou proposez à vos apprenants les cursus LinkedIn Learning les plus prisés cette année, notamment ceux concernant la productivité en télétravail, la diversité et l'inclusion, le bien-être et bien plus encore. Et pourquoi ne pas ajouter un cours de ukulélé ?

*Sundt a créé près de 70 cursus d'apprentissage pour accompagner ses employés à tous les niveaux opérationnels de l'entreprise. Des annonces indiquant les ressources mises à disposition ont ensuite permis de susciter l'engouement des employés. [En savoir plus](#)*

## #2

### Laissez-vous guider par vos principes directeurs.

Chez LinkedIn, nous nous sommes appuyés sur quatre principes pour amorcer notre transition et répondre aux besoins des apprenants en 2020 :

- 1) offrir un contenu de qualité ;
- 2) soigner la présentation des contenus ;
- 3) viser l'excellence opérationnelle et
- 4) créer une expérience d'apprentissage exceptionnelle.

*« En respectant ces quatre principes, nous veillons à ce que les enseignements restent ancrés dans les mémoires, peu importe que les formations se déroulent en présentiel ou à distance. »*

*[En savoir plus](#)*

· **Kevin Delaney**,  
vice-président, Learning & Development, LinkedIn (San Jose, États-Unis)

## #3

### Établissez un calendrier de formation disponible en ligne.

N'oubliez pas d'inclure chaque jour des liens vers les offres disponibles, qu'il s'agisse de formations à distance dispensées par des formateurs, des cours en ligne de la journée (ou de la semaine) ou même de formations en présentiel, lorsque cela reste pertinent. Vous pouvez également permettre aux apprenants de s'inscrire à des cours à distance directement depuis la plateforme LinkedIn Learning.

*Adopter une approche plus directe, en ajoutant par exemple des « temps d'apprentissage » dans les calendriers, peut s'avérer une excellente façon d'encourager les employés à consacrer du temps à la formation.*



## #4

### Préconisez le visionnage de cours en ligne spécifiques avant chaque formation dispensée par un formateur.

Un peu de travail en amont permettra d'aborder la formation dans les meilleures conditions. Que votre objectif soit d'aider vos employés à maîtriser les outils ou de combattre les préjugés inconscients, demandez aux apprenants de se préparer avant chaque formation de façon à enrichir les échanges et leur permettre d'en tirer tout le bénéfice.

*« Nous avions prévu de proposer deux formations en présentiel à nos jeunes diplômés, et nous avons dû rapidement basculer vers des cours à distance. Nous avons donc assigné à chacun le visionnage de cours en ligne avant les séances en direct. Le but était d'éviter aux étudiants d'être pris au dépourvu et de leur permettre de participer aux discussions. Des vidéos après les séances leur permettaient également d'approfondir le sujet. Cela a très bien fonctionné. » [En savoir plus](#)*

- **Lenny Deverill-West**,  
Learning & Development Manager, CDK Global (Totton, Angleterre)

## #5

### Privilégiez la qualité plutôt que la quantité.

*« Une personne pleine de sagesse a un jour déclaré que l'esprit n'assimile des informations que lorsque votre fessier supporte encore d'être assis. Dans ce type de contexte, mieux vaut faire court. Selon moi, entre 60 et 90 minutes d'interactions en direct par trimestre devraient suffire. » [En savoir plus](#)*

- **Kevin Delaney**,  
vice-président, Learning & Development, LinkedIn (San Jose, États-Unis)

## #6

### Jouez collectif (non, ce n'est pas du foot !).

Cette année, nous avons dû apprendre à vivre dans un monde virtuel. Des apéritifs aux réunions de parents d'élèves, sans compter les soirées entre amis et autres mariages, nous avons pourtant su composer avec notre nouvelle réalité. Pourquoi ne pas appliquer cette même créativité au processus de formation, en utilisant par exemple Microsoft Teams pour maintenir le lien entre apprenants. Les employés peuvent aujourd'hui suivre un cours ensemble, puis discuter de ce qu'ils ont appris sur une messagerie instantanée.

« Associer ces différentes expériences d'apprentissage permet de préserver l'aspect social de la formation et de bâtir une communauté autour de l'apprentissage. » En savoir plus

- **Kirsten Dale**,  
directrice des RH, Global Talent and Capability, Treasury Wines Estates (Melbourne, Australie)

## #7

### Ne passez pas à côté des messageries instantanées.

Finies les bibliothèques et les salles d'études. C'est aujourd'hui sur les messageries instantanées que les apprenants se retrouvent pour échanger, et il serait dommage de ne pas en profiter. La plupart des organisations ont adopté Microsoft Teams comme principal outil de communication et de messagerie collaborative.

« Nous avons tout de suite mis en place un portail contenant des instructions pour utiliser Microsoft Teams plus efficacement, puisqu'il s'agissait de notre principal outil de communication et de messagerie collaborative. Si la technologie était nouvelle, les techniques restaient généralement les mêmes. »

En savoir plus

- **Simon Brown**,  
Chief Learning Officer chez Novartis (Bâle, Suisse)

## #8

### Réinventez les cours à distance.

Ne vous contentez pas de répliquer vos formations en présentiel dans un environnement de vidéoconférence. Reprenez tous vos éléments et examinez-les sous la perspective de l'enseignement à distance : serait-il plus judicieux d'avoir une conversation plutôt que de regarder des diapositives ? Le contenu est-il suffisamment hiérarchisé pour offrir une formation à la carte ? Est-il trop long pour une consommation en ligne ? Faut-il prévoir des pauses virtuelles ?

« Nous avons tout de suite mis en place un portail contenant des instructions pour utiliser Microsoft Teams plus efficacement, puisqu'il s'agissait de notre principal outil de communication et de messagerie collaborative. Si la technologie était nouvelle, les techniques restaient généralement les mêmes. »

En savoir plus

- **Ann Ann Low**,  
directrice senior du L&D pour la région APAC, LinkedIn (Singapour)

## #9

### Soyez à l'écoute des besoins de vos apprenants.

Pour proposer un programme de formation stimulant, vous devez cerner les besoins de vos employés. Pour cela, il vous faudra échanger continuellement avec eux : posez des questions, tenez compte des réponses, faites le point, et recommencez.

« Consacrez autant de temps à cerner les besoins de vos apprenants qu'à comprendre ceux de votre entreprise. C'est le secret pour élaborer un programme innovant, qui suscitera l'enthousiasme de tous. »

En savoir plus

- **Alyson DeMaso**,  
PDG de Raising Beauty, anciennement vice-présidente, Learning and Capability Building du groupe The Estée Lauder Companies (New York, États-Unis)



## #10

### Aidez vos employés à trouver leur « raison d'apprendre ».

Donnez à vos apprenants suffisamment de marge pour apprendre en autonomie et offrez-leur un éventail de contenus qui les aidera à trouver l'inspiration. Mais surtout, aidez-les à trouver leur motivation profonde. Les apprenants qui sont en mesure d'inscrire leur formation dans un objectif plus large trouvent l'expérience d'apprentissage beaucoup plus stimulante et sont, en conséquence, plus enclins à persévérer.

*« Nous sommes convaincus que les gens apprennent mieux lorsqu'ils ont trouvé leur véritable passion, ce qui donne un sens à leur formation. Lorsqu'ils découvrent des sujets qui les motivent vraiment, ils assimilent beaucoup plus facilement les formations. 92 % des employés qui ont participé à l'atelier Discover Your Purpose affichent des taux d'engagement plus importants, se sentent plus à l'aise au travail et prêts à apprendre. » En savoir plus*

- **Leena Nair**,  
CHRO, Unilever (Londres, Angleterre)

# Se former pour la bonne cause : une nouvelle perspective

L'action caritative semble pour l'instant très éloignée des préoccupations des professionnels de la formation, qui placent « se former pour la bonne cause » au dernier rang de leur liste de priorités pour l'année à venir. Et c'est plutôt compréhensible. En 2020, vous avez probablement consacré toute votre énergie à repenser vos programmes afin de répondre à l'évolution soudaine des besoins, tout en jonglant avec des budgets sous haute surveillance. Difficile d'être sur tous les fronts.

Mais vous auriez tort de délaisser totalement le volet caritatif. En ces temps difficiles, il convient de tendre la main vers les autres. Et au-delà de l'enjeu de solidarité, c'est un atout stratégique pour votre entreprise. Se former plutôt que de courir ou de relever des défis pour collecter des fonds ? Après tout, pourquoi pas ?



## La Campagne

### « Learning for a Cause — COVID-19 » d'Avnet

## La Promesse De Don

Avnet devait remettre 30 000 \$ à l'association « COVID-19 Solidary Response Fund » qui vient en aide à l'OMS, si ses employés atteignaient 9 000 heures de formation en mai 2020.

## L'objectif

Soutenir les communautés dans lesquelles l'entreprise évolue et promouvoir une culture d'apprentissage en autonomie.

## Mission Accomplie

- **9 843 heures** de formation suivies par les employés à travers le monde en mai
- **30 000 \$ donnés** au fonds de réponse à la crise sanitaire
- **+60 %** de licences LinkedIn Learning activées en plus
- Une utilisation accrue de LinkedIn Learning par les managers

## Stratégies Gagnantes

- **Un objectif d'apprentissage clair**
- **Des suggestions de cours par l'encadrement**
- **Des partenaires en interne**
- **Une cohérence entre les régions**

« Le défi LinkedIn Learning était l'occasion idéale de motiver les employés en leur proposant de venir en aide aux plus démunis face à la crise sanitaire, tout en développant leurs propres compétences par le biais des cours proposés sur LinkedIn. L'initiative a connu un succès retentissant et a permis de rassembler les employés à travers le monde autour de la formation, tout en contribuant à une bonne cause. »

- **Jeanne Forbis,**  
Avnet Cares Coordinator

« Qui a remporté le défi ? La solidarité. »

- **Sumy Joy,**  
Learning and Development Partner chez Avnet

*Vous êtes prêt à relever le défi ?*

*Placez l'année 2021 sous le signe de la solidarité et partagez vos idées de campagnes avec le groupe **L&D Connect**.*

Découvrez comment les équipes de formation ont remporté leur pari en consultant [l'article d'Avnet sur notre blog](#) et [l'étude de cas d'Allianz](#).



#### *La Campagne*

**« Learning for a Good Cause » d'Allianz Technology**

#### *La Promesse De Don*

Allianz Technology s'était engagée à faire don d'un euro à des associations caritatives et des organisations de protection de l'environnement, pour chaque heure passée par un employé sur LinkedIn Learning pendant trois mois.

#### *L'objectif*

Encourager les employés à utiliser LinkedIn Learning pour développer leurs compétences professionnelles et soutenir la protection animale et la préservation de l'environnement.

#### *Mission Accomplie*

- 26 003 heures de formation suivies
- 26 003 € de dons à « Frankfurt Zoological Society » et « Sea Shepherd »
- 5 % d'inscriptions à LinkedIn Learning en plus
- Un objectif de dons atteint en à peine trois semaines

#### *Stratégies Gagnantes*

- Une adéquation avec la mission et les valeurs de l'entreprise
- Des dirigeants enthousiastes
- Une vaste campagne de promotion en interne
- Un aspect ludique

*« C'est sans aucun doute l'un des projets les plus exaltants sur lesquels j'ai travaillé depuis mon arrivée chez Allianz. Nous avons réalisé une contribution positive, réussi à motiver nos employés à se former et pris plaisir à le faire. »*

**- Linja Fraenz,**  
L&D Expert, Allianz Technology SE

*« L'initiative Learning for a Good Cause nous permet de donner aux employés une motivation supplémentaire d'utiliser ces opportunités de développement, tout en collectant des fonds pour sauver notre planète. Tout le monde y gagne. »*

**- Alessia Vecchio,**  
anciennement Group Head of Inclusion & Employee Experience chez Allianz





# À retenir pour préparer l'avenir

# Réflexions et conseils des professionnels de la formation à travers le monde

*Pour conclure, nous avons réuni quelques éléments de réflexion et conseils délivrés par vos pairs dans le secteur de la formation.*

## Soyez présent

« En tant que professionnels de la formation, je pense que c'est en manifestant notre présence chaque jour et chaque semaine de l'année, et en élaborant des programmes stimulants qui résonnent dans l'esprit des gens, que nous pourrons placer la barre un peu plus haut et aider nos employés à être plus performants que jamais dans leur carrière. »

[Regarder la présentation](#)

- **Kevin Delaney**,  
vice-président, Learning & Development, LinkedIn (San Jose, États-Unis)

## Faites « table rase »

« Commencez chaque journée en vous demandant comment vous pourriez repartir de zéro avec les éléments en votre possession à ce moment-là. Comment est-ce que vous pourriez être plus efficace ? Comment est-ce que vous pourriez avoir plus d'impact ? »

[Regarder la présentation](#)

- **Carla Harris**,  
vice-présidente et directrice générale, Morgan Stanley (Montclair, États-Unis)

## Cultivez vos qualités intrinsèques

« Une crise sanitaire telle que celle-ci fait appel à des compétences différentes : une combinaison de qualités extrinsèques (performance, expertise dans le secteur, etc.) et intrinsèques (détermination, sens du service, résilience, maîtrise de soi et agilité). Si vous possédez ces qualités intrinsèques, vous pourrez apprendre à développer de nouvelles compétences pour cultiver les qualités extrinsèques qui font les grands leaders. »

[Regarder la présentation](#)

- **Leena Nair**,  
CHRO, Unilever (Londres, Angleterre)

## Encouragez le partage des enseignements

« En Chine, nous avons développé une approche peer-to-peer, par laquelle les apprenants présentent ce qu'ils ont appris à l'ensemble de leur équipe. Pouvoir échanger sur la manière d'appliquer ces enseignements dans la pratique participe concrètement à changer les comportements. »

### Lire l'étude de cas

**Dorna Eriksson Shafiei,**  
vice-présidente, Talent Management, Atlas Copco

📍Stockholm, Suède

## Posez-vous quatre questions essentielles

« Je me pose toujours quatre questions pour pouvoir aligner les programmes de formation sur les besoins les plus pressants des apprenants. Quels schémas de comportement se dessinent parmi les leaders et les équipes ? Quels défis doivent surmonter vos équipes et leurs responsables pour atteindre leurs objectifs ? Quelles sont les priorités de votre entreprise pour l'avenir ? Enfin, quelles sont les difficultés auxquelles vos responsables de RH sont le plus souvent confrontés ? » **Regarder la présentation**

- **Naphtali Bryant,**  
Directeur, Learning & Organization Development Netflix (Los Angeles, Californie)

## Encouragez les employés à prendre en main leur formation

« Dès qu'une nouvelle recrue passe la porte, nous lui expliquons l'importance de la formation dans notre entreprise. Chaque employé doit s'engager à apprendre quelque chose de nouveau chaque jour. La dynamique que nous avons ainsi créée a déclenché un véritable engouement pour la formation. C'est le fondement de la transformation par la culture de l'apprentissage. » **Regarder la présentation**

- **Pamay Bassey,**  
Chief Learning & Diversity Officer, The Kraft Heinz Company (Chicago, États-Unis)

## N'oubliez pas les compétences transversales

« Les compétences sont la monnaie d'échange de demain. Nous avons commencé à identifier à travers tous nos systèmes et les données disponibles, les compétences nécessaires à notre organisation, notamment les compétences stratégiques au sein de chaque service, mais également les compétences transversales. »

**Regarder la présentation**

- **Laura Krsnik,**  
Head of Global Learning, Merck (Darmstadt, Allemagne)

## Écoutez vos clients en interne

« Nous échangeons davantage avec nos clients internes sur ce qu'ils souhaitent apprendre et le meilleur format pour le faire. Nous nous joignons aux réunions stand-up virtuelles de nos équipes de développeurs chaque semaine et nous utilisons les enquêtes [Glint](#) pour identifier les points à améliorer, comme par exemple, nos outils de collaboration. Nous sommes ainsi en mesure de proposer à nos employés une solution pertinente et adaptée, sans présumer de ce qui leur conviendrait. »

[Lire l'article sur le blog](#)

**Jacqueline Gay,**  
L&D Manager, TomTom

📍 [Amsterdam, Pays-Bas](#)

## Impliquez votre panel d'évaluation en amont

« Notre 'panel d'évaluation opérationnel', un groupe composé de plus de 30 directeurs généraux et vice-présidents, nous accompagne depuis les toutes premières phases de conception et de pilotage de notre module Group Leadership Portfolio. Ceci nous a permis de mieux comprendre leurs besoins, les opportunités à saisir, mais aussi les difficultés que présentent les compétences spécifiques que nous allons les aider à acquérir. Nous utilisons également les membres de ce groupe comme ambassadeurs, pour assurer la promotion du programme. » [Regarder la présentation](#)

- **Dorna Eriksson Shafiei,**  
vice-présidente, Talent Management, Atlas Copco (Stockholm, Suède)

## Faites preuve de détermination dans votre vie personnelle comme professionnelle

« Lorsque nous savons ce que nous voulons dans nos vies personnelles et que nous faisons preuve du même niveau de détermination pour faire avancer notre carrière, cela se ressent dans notre manière de fixer des objectifs pour nous-mêmes et nos équipes. Dans un contexte où tout semble nous échapper, une chose reste sous notre contrôle : notre capacité à nous fixer un cap pour réussir dans nos vies personnelles et professionnelles. »

[Lire l'article sur le blog](#)

- **Jodi Atkinson,**  
directrice Senior, Global Learning, Deltek (Boston, États-Unis)

## Mesurez la compétence culturelle de votre organisation

« Utilisez le questionnaire [d'inventaire du développement culturel](#) pour mesurer l'évolution des comportements au sein de votre entreprise. Nous y soumettons nos employés, puis nous élaborons des plans de formation en fonction des résultats, et neuf mois ou un an plus tard, nous leur demandons d'y répondre à nouveau. La plupart du temps, ils ont suivi nos recommandations et sont donc visiblement plus compétents sur les questions culturelles. » [Regarder le webcast](#)

- **Mary-Frances Winters,**  
PDG de Winters Group et formatrice LinkedIn Learning (Charlotte, États-Unis)



## Déterminez l'impact de la formation à l'aide des enquêtes auprès des employés

« Nous allons examiner les réponses aux enquêtes menées auprès de nos employés, notamment sur les questions concernant leur accès aux opportunités de formation et leur volonté de les saisir. Ce sont, pour nous, les indicateurs de performance les plus importants, et nous avons hâte de pouvoir mesurer nos progrès en ces termes. »

[Lire l'étude de cas](#)

- **Johannes Lystbæk**,  
Learning & Development Manager, LEGO Group in Billund, Denmark

## Incorporez la formation à des plans de développement personnalisés

« Le développement de notre personnel est une question importante à nos yeux, et nous avons largement recours aux plans de développement personnalisés, qui nous permettent d'établir une cartographie des performances de chaque employé, pour pouvoir ensuite sélectionner avec soin des cours qui l'aideront à exploiter pleinement son potentiel, en fonction de son poste et des compétences requises. » [Lire l'article sur le blog](#)

- **Gauri Butti**,  
Senior Manager of Learning & Organizational Development, CDK Global, in Hyderabad, Telangana, India

## Restez au plus près de ceux qui définissent la nouvelle normalité

« Maintenant que la plupart des dirigeants font de la formation une priorité, il est plus important que jamais de préserver votre place auprès des personnes qui définiront la nouvelle normalité. Les professionnels de la formation doivent participer à ces échanges et aborder les besoins en mise à jour et en développement des compétences qui ne manqueront pas de se présenter. Cela permet non seulement aux professionnels de la formation de conserver leur influence, mais également de continuer à être des partenaires stratégiques, qui participent à façonner l'avenir du travail. »

[Lire l'article sur le blog](#)

- **Simon Brown**,  
Chief Learning Officer, Novartis in Basel Switzerland ■

# Remerciements

## Rédactrice en chef

[Amanda Van Nuys](#)

## Équipe éditoriale de LinkedIn Learning

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Tara Kusumoto](#)

[Laurie Moot](#)

[Paul Petrone](#)

[Rachel Lefkowitz](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

## Équipe éditoriale de Glint

[Ellen Gomes](#)

## Recherches et informations

[Colleen Dye](#)

[Josh Hawthorne](#)

[Sophie Smith](#)

[Valeria Gallina](#)

## Localisation

[Shih-Chi Chang](#)

[Wendy Savin](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

## Développement et Web

[Emi Agg](#)

[Savanah Barry](#)

[Colleen Rombach](#)

[Neha Ajmani](#)

[Christine Hoang](#)

[Alyssa Retallick](#)

[Alan Kavanagh](#)

[Renee Balgobin](#)

[Lucy Frye](#)

[Karl Boehringer](#)

[Rajni Sharma](#)

[Jonathan Pettingill](#)

[R.J. Fox](#)

## Design

[Kaelin McGill](#)

[Elli Matejka](#)

[Pora Rith](#)

[Jared Freeden](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Doug Kohnen](#)

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Kevin Frank](#)

## Marketing international

[Christina O'Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Kate Mallord](#)

[Shuxian Li](#)

[Namrata Murlindhar](#)

## Relations publiques

[Marisa Ayyer](#)

[Lucy Davies](#)

[Bhairavi Shirish Jhaveri](#)

## Marketing client

[Mary Healy](#)

[Orlaith Cruise](#)

## Marketing produit

[Courtney Brooks](#)

[Sascha Noll](#)

## Participation des dirigeants

[Jonathan Kilroy](#)

[Máire Cronin](#)

## Marketing événementiel

[Laura Parkinson](#)

[Lizzy Hearne](#)

[Chuck Jones](#)

[Heidi Olson](#)

## Production médias LinkedIn

[Karen Ordaz](#)

[Jesus Cruz](#)

[Paul Lynch](#)

[Brad Davis](#)

[Tom Jordan](#)

[Keith Cheng](#)

[Emanuel \(EJ\) Magat](#)

[Jeff Milnes](#)

[Chris Orfitelli](#)

[Ryan Galvan](#)

[Stephanie Elrod](#)

[Andy Ta](#)

[Josue Cruz](#)

[Gabriel Lomeli Jr.](#)

## Agences

[910Zen](#)

[Amp](#)

[Shoosta](#)

[ShinyDay](#)

[Amdian](#)

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

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

[Demandez une démo](#)



**LinkedIn**  Learning