

3e édition

# Rapport 2019 sur la formation en entreprise

2019, une année phare pour  
le développement des talents



# Introduction

L'année 2019 marque un tournant en matière de développement de talents. Les évolutions de l'environnement de travail moderne conduisent à une transformation du rôle, des priorités et des responsabilités des professionnels chargés de la formation et du développement en entreprise.

Les responsabilités fondamentales, comme le développement des compétences interpersonnelles et du leadership ou encore la mise en place de programmes de formation à l'échelle internationale, continuent de jouer un rôle important pour les développeurs de talents en 2019, mais elles ne constituent plus leur activité principale.

**Résultat : les développeurs de talents sont libres d'investir dans des projets qui ont encore plus d'impact sur l'entreprise.** Les cadres dirigeants recherchent de plus en plus des spécialistes des talents capables de mettre en place une planification stratégique des effectifs pour favoriser la croissance de l'entreprise, notamment en attirant les talents, en les fidélisant et en s'assurant que les employés disposent des compétences appropriées pour évoluer professionnellement et s'adapter au monde de demain.

# Nouveautés en 2019

Selon notre enquête, en 2019, les développeurs de talents passeront davantage de temps à identifier et à combler les déficits de compétences, ainsi qu'à mettre au point des stratégies visant à favoriser la participation des apprenants modernes, y compris les nouveaux arrivants de la génération Z.

## Nous arrivons à un tournant qu'il est crucial de ne pas manquer.

Dans ce 3<sup>e</sup> Rapport annuel sur la formation en entreprise de LinkedIn Learning, vous découvrirez comment des responsables comme vous ont su :

- Tirer avantage du budget et des responsabilités supplémentaires qui leur sont octroyés
- Aider leur entreprise à pallier les déficits de compétences et à proposer une formation continue
- S'inspirer des marketeurs pour encourager la participation des apprenants
- Créer des opportunités d'apprentissage pour les employés d'aujourd'hui

# Méthodologie

Dans notre 3<sup>e</sup> Rapport annuel sur la formation en entreprise, nous avons interrogé plus de 1 200 développeurs de talents (professionnels de la formation et responsables RH chargés du développement professionnel) et plus de 2 100 apprenants en entreprise répartis dans le monde entier afin d'identifier les tendances du secteur.

Ce rapport contient les résultats de notre enquête ainsi que des données LinkedIn et des exemples d'entreprises leaders qui ont su relever avec brio les grands défis de leur secteur.

# Sommaire

00	<b>Conclusions principales</b>	6
01	<b>Le point sur le secteur du développement du personnel :</b> Un tournant majeur	11
02	<b>L'ère de la transformation numérique :</b> Identifier les déficits de compétences	17
03	<b>Formation et marketing :</b> Pensez comme un marketeur	26
04	<b>Apprenez à connaître vos apprenants :</b> Encouragez la participation	32



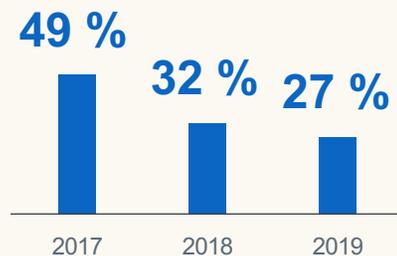
00

## Conclusions principales

# 01 Le point sur le secteur du développement du personnel : un tournant majeur

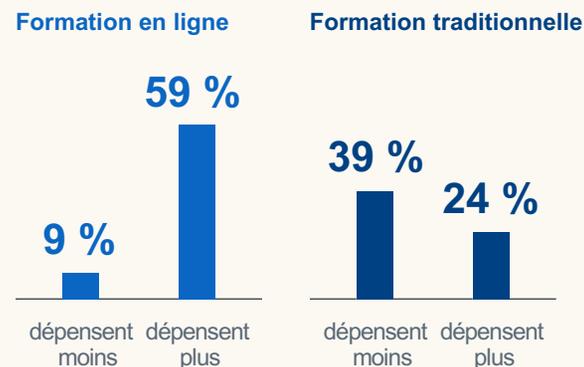
L'étude révèle une prise de conscience dans le secteur. Les augmentations de budget et le soutien actif des dirigeants amènent les développeurs de talents à jouer un rôle plus stratégique dans leur entreprise. Ces derniers relèvent des défis quotidiens en exploitant les ressources et technologies nécessaires, mais s'attèlent aussi à des tâches plus stratégiques, comme l'identification des déficits de compétences et la promotion des programmes de formation et de développement auprès des apprenants.

## Moins de contraintes budgétaires



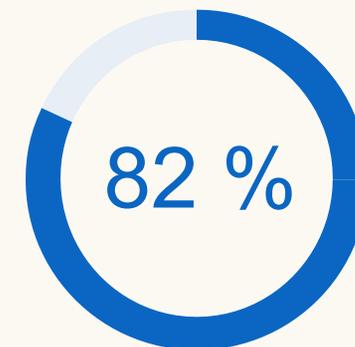
Les développeurs de talents n'ont jamais été aussi peu nombreux à citer les contraintes budgétaires parmi les principaux défis du métier.

## Plus de budget pour la formation en ligne



Par rapport à 2017, **59 %** des développeurs de talents ont consacré un budget plus important à la formation en ligne tandis que **39 %** déclarent avoir réduit les dépenses des formations traditionnelles.

## Soutien actif de la direction



**82 %** des professionnels de la formation considèrent que leur direction s'implique activement pour encourager la participation aux formations professionnelles.

## 02 L'ère de la transformation numérique : identifier les déficits de compétences

Les tendances de fond comme la transformation numérique et le besoin de renouvellement de plus en plus rapide des compétences engagent les entreprises dans une course effrénée au recrutement et au développement des compétences en interne. Cette année, les développeurs de talents ont pour priorité d'identifier, d'évaluer et de combler les déficits de compétences, et se sont, pour cela, appuyés sur différentes approches.

### En 2019, les développeurs de talents cherchent à mieux cerner les déficits de compétences

- 1 Identifier et évaluer les déficits de compétences  
↑ 32 % d'augmentation d'une année à l'autre
- 2 Accroître la participation des employés aux programmes de formation
- 3 Développer des plans de carrière

Pour identifier les déficits de compétences au sein de l'entreprise, les développeurs de talents adoptent une approche pluridimensionnelle, à savoir :

Évaluer les déficits de compétences en interne

74 %

Assurer le suivi des indicateurs clés de performance de l'entreprise

66 %

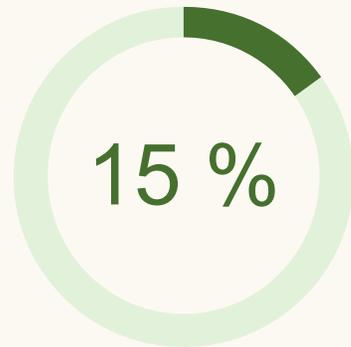
Participer à des réunions avec les membres de la direction

61 %

## 03 Formation et marketing : pensez comme un marketeur

Il est temps de mettre l'accent sur la communication et le marketing. Les données montrent que la communication interne des entreprises, comme le marketing par e-mail, constitue une manière efficace de motiver les employés. Néanmoins, les messages des managers et de la direction au sujet de la formation ne touchent pas encore tous les apprenants, même si, à terme, ils pourraient avoir un impact important.

### Réveillez le marketeur qui sommeille en vous



Les professionnels du développement de talents ne consacrent que **15 %** de leur temps à la promotion de la participation aux formations.

(Par exemple, à travers des vidéos, des affiches, des concours organisés, etc.)

### Le succès du marketing par e-mail

#### Développeurs de talents

**65 %**

**65 %** des développeurs de talents utilisent le marketing par e-mail pour promouvoir la formation.

#### Employés

**61 %**

**61 %** des employés découvrent les programmes de formation grâce aux e-mails.

### Faire appel aux managers

#### Développeurs de talents

**69 %**

**69 %** d'entre eux font appel aux managers et à la direction pour promouvoir la formation.

#### Employés

**46 %**

**46 %** des employés découvrent les programmes de formation par le biais de leurs managers ou de leur direction.

04

## Apprenez à connaître vos apprenants : encouragez la participation

Les développeurs de talents doivent aujourd'hui plus que jamais exploiter le potentiel, et les préférences, des apprenants. L'interactivité, l'accès sur mobile, l'implication de la direction et l'apprentissage en autonomie sont autant de facteurs qui favorisent la participation des apprenants, en particulier chez les employés des générations Y et Z.

### L'apprentissage sur mobile est en hausse

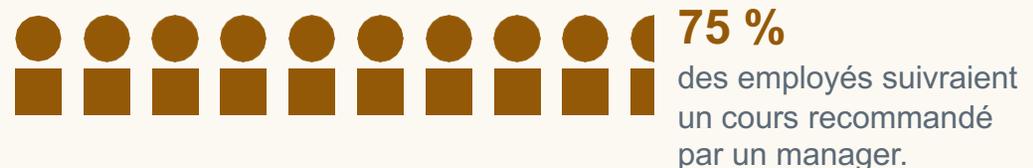


### Les développeurs de talents s'adaptent à la génération Z



### Les managers : le chaînon manquant

Le soutien des managers encourage grandement la participation des apprenants : 75 % des employés déclarent qu'ils suivraient un cours si leur manager le leur recommandait.<sup>2</sup>





01

Le point sur  
le secteur du  
développement  
du personnel :  
un tournant  
majeur

# Plus de budget, plus d'influence et un rôle plus stratégique pour les équipes de développement de talents

La formation et le développement est une des disciplines les plus récentes des ressources humaines, pourtant elle a connu de grandes transformations en un court laps de temps. Les premiers essais, reposant sur quelques cours donnés en classe, ont rapidement fait place à des projets de formation complets destinés à aider les entreprises à cultiver leurs talents.

Aujourd'hui, les professionnels de la formation et du développement disposent du soutien de leur équipe de direction, des effectifs et du budget nécessaire pour voir plus loin et s'attaquer à des missions plus stratégiques, comme la réduction des déficits de compétences.

Entre la compétition accrue sur le marché de l'emploi et le besoin de renouvellement accéléré des compétences, la capacité des entreprises à conserver leur position dominante sur le marché dépend de leur capacité à aider les employés à renforcer les compétences les plus utiles. Les développeurs de talents disposent désormais du soutien et des ressources nécessaires pour combler les déficits de compétences et bien négocier ce tournant majeur.



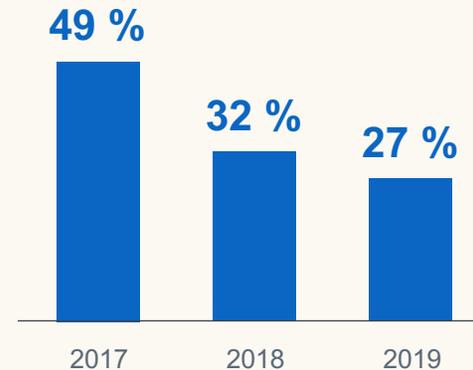
# La contraintes budgétaire ne compte plus parmi les principaux obstacles

En 2019, seuls 27 % des développeurs de talents citent la contrainte budgétaire parmi les principaux obstacles à la formation. Bien qu'une augmentation de budget soit toujours bienvenue, les résultats de l'enquête montrent que la contrainte budgétaire ne représente plus un défi important pour les équipes de développement de talents.

Par comparaison, en 2017, la contrainte budgétaire était citée par les développeurs de talents comme leur principale difficulté. Le secteur a donc grandement évolué en un temps très court.

## Moins de contrainte budgétaire

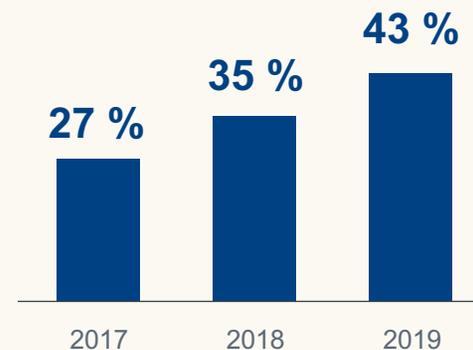
La contrainte budgétaire n'est plus la principale difficulté des développeurs de talents.



\*% des personnes interrogées qui font face à des contraintes budgétaires importantes

## Les budgets alloués au développement des talents sont en hausse

L'augmentation constante des budgets consacrés à la formation et au développement témoigne d'une prise de conscience dans les entreprises.



\*% des personnes interrogées qui anticipent une augmentation budgétaire

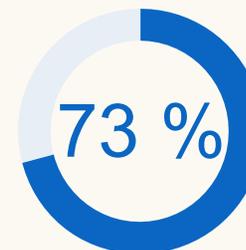
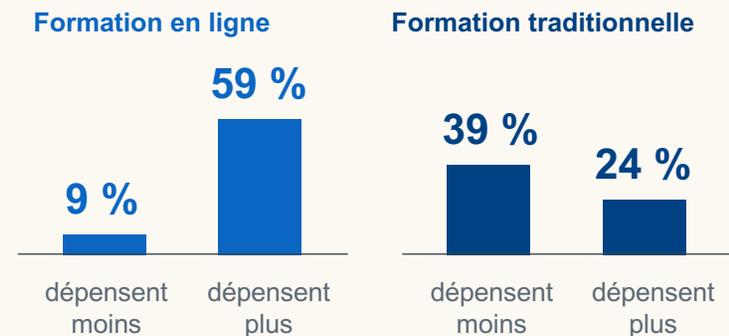
# Formation en ligne : la nouvelle priorité pour encourager la formation à grande échelle

Parallèlement aux augmentations de budget, la répartition des ressources favorise de plus en plus les solutions de formation en ligne comme [LinkedIn Learning](#) au détriment des formations traditionnelles. Même si la formation en ligne ne pourra jamais remplacer entièrement la formation en présentiel, elle permet aux apprenants modernes de renforcer leurs compétences où et quand ils le souhaitent.

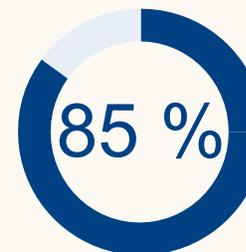
La grande majorité des développeurs de talents s'appuient à la fois sur des contenus génériques et sur des contenus personnalisés créés en interne.

LinkedIn Learning aide les développeurs de talents à élaborer des cursus d'apprentissage personnalisés en intégrant aussi bien des contenus créés en interne que des contenus issus de Lynda.com. Les apprenants peuvent ainsi trouver facilement les contenus de formation les plus pertinents au sein d'une même plateforme intégrée.

Sur les trois dernières années, **59 %** des développeurs de talents ont augmenté les dépenses de formation en ligne et **39 %** d'entre eux ont réduit le budget des formations traditionnelles.



**73 %** des développeurs de talents utilisent des contenus externes pour la formation de leurs employés.



**85 %** des développeurs de talents utilisent des contenus internes pour la formation de leurs employés.



# Comment Kellogg's a investi dans la formation en ligne pour promouvoir l'apprentissage à grande échelle

Déterminée à instaurer une culture d'apprentissage ambitieuse dans toute l'entreprise, Kellogg's a investi dans la formation en ligne afin de permettre aux plus de 10 000 employés d'apprendre ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin et de faire avancer leur carrière.

« En définitive, ce qui compte vraiment ce sont les opportunités d'apprentissage et d'évolution professionnelle à la disposition des employés. Nous sommes très attentifs à leurs besoins et nous sommes désormais mieux équipés pour y répondre. »



[Thor Flosason](#)

[Global Learning Director, Kellogg's](#)

## LinkedIn Learning a aidé Kellogg's à :

- 1 Créer des opportunités d'apprentissage en temps réel.**  
Les employés de Kellogg's n'attendent pas de recevoir une formation en présentiel pour renforcer leurs compétences, ils se forment en ligne dès qu'ils en ont besoin, en fonction des exigences de leur travail.
- 2 Proposer des contenus à jour et pertinents.**  
Kellogg's offre à ses employés des contenus en ligne mis à jour pour les aider dans leurs activités les plus importantes.
- 3 Devenir plus proactif.**  
Avant le lancement de LinkedIn Learning, les équipes Kellogg's mettaient généralement en place des programmes ciblés pour répondre aux besoins de formation les plus pressants. Désormais, lorsqu'un employé a besoin de se former dans un domaine précis, l'équipe de Kellogg's peut le rediriger directement vers LinkedIn Learning et continuer de se concentrer sur les besoins stratégiques plus généraux de l'entreprise.

# La hausse des effectifs et l'adhésion de la direction annoncent plus de responsabilités pour les équipes de développement de talents

**Budgets en  
hausse ?**



Les développeurs de talents n'ont jamais été dans une si bonne position pour demander à la direction de promouvoir davantage la culture d'apprentissage au sein de l'entreprise afin de renforcer la participation des employés.

Les développeurs de talents indiquent que leurs responsables leur apportent un soutien actif, un critère essentiel au développement d'une culture de l'apprentissage.

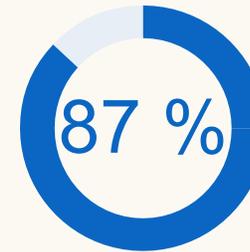
**Augmentation  
des effectifs ?**



**Adhésion  
de l'équipe  
dirigeante ?**

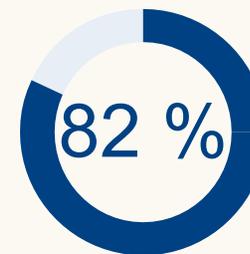


## Les effectifs des équipes de développement de talents continuent d'augmenter



87 % des développeurs déclarent que la taille de leur équipe augmentera ou restera stable cette année.

## Les équipes de développement de talents se sentent soutenues par les managers



82 % des développeurs de talents indiquent que leurs cadres dirigeants s'impliquent activement dans la promotion de la formation professionnelle.



02

L'ère de la  
transformation  
numérique :  
identifier les  
déficits de  
compétences

# Une plus grande capacité à identifier, à évaluer et à combler les déficits de compétences

La transformation numérique entraîne les entreprises dans une course effrénée pour le recrutement et la formation d'employés disposant des compétences appropriées, en particulier dans le domaine des technologies.

Grâce à des ressources et à un soutien sans précédent, les développeurs de talents sont désormais aptes à identifier, à évaluer et à combler les déficits de compétences.

L'avènement de la formation en ligne arrive au bon moment.



# Les déficits de compétences, priorité numéro 1 en 2019

Sur les sept priorités des développeurs de talents pour 2019, quatre (y compris la première) sont liées aux déficits de compétences. La participation des apprenants (en deuxième place) demeure elle aussi un défi essentiel.

Il est bon de remarquer que l'écart entre la première et la dernière de ces priorités n'est que de 12 points de pourcentage. Les développeurs de talents sont donc confrontés à de nombreuses difficultés. Réussir à concilier les différentes dimensions de l'apprentissage que sont la recherche des déficits de compétences, le renforcement des structures d'évolution professionnelle et la promotion de la participation représente en soi un véritable défi. Ajoutez-y la nécessité de proposer des programmes d'apprentissage pertinents et intéressants, et vous comprendrez à quel point le rôle de développement de talents est aujourd'hui complexe et exigeant.

## Les sept priorités de 2019 pour le développement des talents

- 1** Identifier et évaluer les déficits de compétences
- 2** Accroître la participation des employés aux programmes de formation
- 3** Développer des plans de carrière
- 4** Proposer des opportunités d'apprentissage pertinentes et utiles aux employés dans le monde entier
- 5** Recruter sur des compétences interpersonnelles
- 6** Offrir des informations spécifiques à l'entreprise pour combler les déficits de compétences
- 7** Comprendre l'impact des technologies et de l'automatisation sur le développement des compétences

# Les compétences les plus demandées en 2019

On ne le répète jamais assez : **ne négligez pas les compétences interpersonnelles**. Aux États-Unis, certains des postes qui présentent la plus forte croissance, comme les professionnels du développement commercial, de la réussite client ou de l'expérience client, requièrent surtout des compétences interpersonnelles.

En nous appuyant sur les données de la plateforme LinkedIn, nous avons identifié les compétences interpersonnelles et techniques les plus recherchées par les entreprises en 2019. Tandis que les compétences techniques sont spécifiques à certains types de poste, les compétences interpersonnelles concernent tout le monde.

**Cette année, la créativité arrive en tête des compétences que les entreprises souhaitent développer chez leurs employés.**

[En savoir plus sur les compétences les plus demandées par les entreprises en 2019 et comment les acquérir.](#)

## Compétences interpersonnelles

- 1 Créativité
- 2 Persuasion
- 3 Pensée analytique
- 4 Collaboration
- 5 Approche flexible (ou adaptabilité)

## Compétences techniques

- 1 Cloud computing
- 2 Intelligence artificielle
- 3 Pensée analytique
- 4 Gestion du personnel
- 5 Conception UX
- 6 Application mobile
- 7 Production de vidéos
- 8 Direction commerciale
- 9 Traduction
- 10 Production audio
- 11 Traitement du langage naturel



## Comment Allianz comble les déficits de compétences grâce à une planification stratégique de ses effectifs

En 128 ans d'existence, la compagnie d'assurance Allianz a toujours su s'adapter à la modernisation des compétences. Elle a ainsi créé Allianz University (AllianzU) pour offrir une formation unifiée à ses 140 000 employés répartis dans le monde entier.

Pour mettre en place cette planification, l'équipe de formation et de développement internationale d'Allianz s'est appuyée sur des évaluations internes et des données de LinkedIn Learning. Elle a ainsi pu identifier les compétences présentes dans l'entreprise et anticiper celles qui deviendront incontournables à l'avenir.

« Nous menons un projet d'analyse visant à identifier les familles de poste et les compétences qui deviendront importantes au cours des trois années à venir. Grâce aux informations sur les compétences de LinkedIn Learning, nous pouvons créer des listes en phase avec notre future stratégie, voir si les employés apprennent ces compétences et apporter les ajustements nécessaires. »



[Heather Duttweiler](#)

[People Development Consultant chez Allianz](#)

# Comblers les lacunes en matière de compétences : un nouvel indicateur de succès

Les données de cette année montrent que les développeurs de talents considèrent la réduction des déficits de compétences comme la meilleure façon de prouver l'efficacité des programmes de formation. Le critère de réduction des déficits de compétences (67 %) devance même de 15 points celui des retours positifs des apprenants (52 %), qui était traditionnellement l'indicateur phare pour mesurer la réussite des programmes de formation. Cette année, les retours positifs ne figurent même pas parmi les cinq principaux indicateurs.

Bien que les évaluations qualitatives conservent une place importante, il est également devenu essentiel de mesurer quantitativement l'impact des programmes sur les résultats de l'entreprise, notamment sur les performances commerciales et sur la satisfaction client.

## Les 8 principaux indicateurs de la réussite des programmes de formation selon les développeurs de talents

**67 %**

Comblers les déficits de compétences au sein de l'entreprise

**61 %**

Encourager les employés à utiliser les ressources de formation

**65 %**

Aider les employés à acquérir les compétences nécessaires pour rester compétitifs

**60 %**

Obtenir des retours qualitatifs de la part des employés sur leur capacité à mettre en pratique ce qu'ils ont appris

**63 %**

Obtenir des retours qualitatifs des différents services témoignant d'un changement positif

**57 %**

Faire augmenter les indicateurs positifs associés à la participation des employés aux programmes de formation

**61 %**

Fidéliser les meilleurs talents grâce à la formation

**52 %**

Obtenir des retours d'expérience des employés sur leur utilisation des ressources de formation

# La nécessité d'adopter une approche pluridimensionnelle

En 2019, les développeurs de talents élaborent leurs programmes de façon stratégique, en se fondant sur les déficits de compétences identifiés et sur les retours de partenaires stratégiques au sein de l'entreprise. La grande majorité des développeurs de talents (74 %) s'appuient sur des évaluations internes en matière de déficits des compétences pour créer ou sélectionner des programmes de formation adaptés.

Bien qu'il n'existe aucune solution miracle pour identifier les compétences qu'il est le plus urgent d'acquérir, les plateformes de formation en ligne peuvent aider les entreprises à améliorer leurs méthodes d'évaluation des lacunes et à établir des comparaisons avec leurs concurrents.

## Les méthodes choisies par les développeurs de talents pour identifier les compétences à développer

Évaluation des déficits de  
compétences en interne

74 %

Suivi des indicateurs clés de  
performance de l'entreprise

66 %

Participation à des réunions avec  
les membres de la direction

61 %

Étude des retours des  
managers

59 %

Analyse des tendances  
du secteur pour anticiper  
les déficits

51 %

Suivi des plaintes

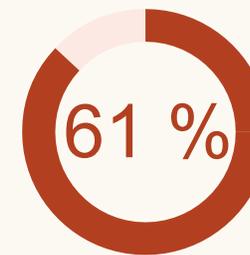
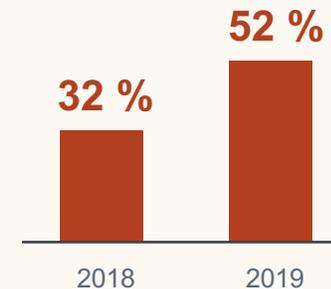
45 %

## Une collaboration de plus en plus étroite avec les partenaires internes

Les principales conclusions de l'enquête montrent que les développeurs de talents travaillent davantage en collaboration avec leurs partenaires dans l'entreprise qu'au cours de l'année passée.

Et c'est pour le mieux. Ces partenaires étant en contact direct avec le reste des employés, ils sont idéalement placés pour évaluer l'impact des programmes de formation et de développement en temps réel. En collaborant étroitement avec ces interlocuteurs, les développeurs de talents peuvent rapidement repérer les déficits de compétences les plus urgents à combler et identifier les programmes de formation les plus adaptés.

### De plus en plus de développeurs de talents s'appuient sur des partenaires internes



61 % des développeurs de talents assistent à des réunions avec les cadres dirigeants pour mieux identifier les compétences les plus importantes à acquérir et à renforcer.



03

Formation et  
marketing :  
pensez  
comme un  
marketeur

# Il est temps de mettre l'accent sur la communication et le marketing

Lorsque les métiers de la formation et du développement sont apparus, leur rôle consistait principalement à élaborer des cursus de formation et à comprendre comment ils pouvaient renforcer la participation des employés et apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Aujourd'hui, le champ d'expertise des développeurs de talents a évolué et ceux-ci sont amenés à jouer un rôle plus important. Ils doivent devenir des enquêteurs chargés de découvrir les déficits de compétences et des analystes de données responsables du suivi des principaux indicateurs de performance et de formation. Mais par-dessus tout, s'ils souhaitent maximiser leur impact sur la participation des apprenants, ils doivent devenir des spécialistes du marketing des programmes de formation.



# Consacrez plus de temps au marketing pour accroître la participation des apprenants

Plus de la moitié des personnes interrogées indiquent que renforcer la participation des apprenants sera le principal défi pour leur équipe en 2019. Pourtant les développeurs ne consacrent qu'une faible partie de leur temps (15 %) à la promotion des opportunités d'apprentissage auprès des employés. Pour capter l'attention des apprenants modernes, les développeurs de talents doivent communiquer davantage et mettre au point des campagnes marketing plus percutantes.

Prenez exemple sur les marketeurs modernes, notamment les professionnels chargés de la communication interne, qui ne se limitent pas aux e-mails. Pour faire entendre votre message, choisissez une approche multicanale et appuyez-vous aussi bien sur des e-mails, que sur des vidéos, des événements, des affiches, des campagnes d'influenceurs, des concours et autres. Vous pouvez même vous adresser à votre équipe marketing pour intégrer vos messages visant à promouvoir la formation dans les processus et les canaux de communication qu'elle a mis en place.

## Le marketing, un atout de poids

En consacrant davantage de temps à des initiatives marketing créatives, les développeurs de talents peuvent attirer l'attention des apprenants sur les opportunités de formation.



Les professionnels du développement de talents ne consacrent que **15 %** de leur temps à la promotion de la participation aux formations.

(Par exemple, au moyen de vidéos, d'affiches, de concours, etc.)

**En savoir plus :** Découvrez [8 façons d'encourager la formation.](#)

# Servez-vous des canaux marketing pour atteindre les apprenants

Les développeurs de talents ont recours à une grande variété de méthodes pour faire passer leur message et se faire entendre. Il peut aussi bien s'agir de canaux qu'ils contrôlent intégralement que de canaux qui nécessitent de solliciter l'aide d'autres acteurs.

**Le marketing par e-mail et le réseau intranet des employés sont des canaux de communication efficaces.** Ces canaux sur lesquels vous avez un contrôle complet vous permettent de faire passer votre message.

Réfléchissez à des moyens créatifs d'utiliser les e-mails et les publications sur le réseau intranet : comment pouvez-vous ajouter une touche d'authenticité ou inclure une référence culturelle ? Avez-vous déjà essayé de mener des campagnes pour susciter la curiosité des apprenants en prévision du lancement d'un nouveau programme ? Les initiatives créatives peuvent dynamiser vos opérations marketing et vous permettent de toucher un plus grand nombre d'employés.

Saviez-vous que les employés consultent surtout les ressources de formation **durant les trois premiers jours de la semaine** ?<sup>1</sup> Essayez d'envoyer vos e-mails en début de semaine pour optimiser vos résultats.

## Marketing par e-mail

### Développeurs de talents

65 %

65 % des développeurs de talents utilisent le marketing par e-mail pour promouvoir la formation.

### Employés

61 %

61 % des employés découvrent les programmes de formation grâce au marketing par e-mail.

## Réseau intranet des employés

### Développeurs de talents

61 %

61 % des développeurs de talents utilisent le réseau intranet des employés pour promouvoir la formation.

### Employés

55 %

55 % des employés découvrent les programmes de formation grâce au réseau intranet.

# Appuyez-vous sur vos partenaires internes pour toucher les apprenants

Les DRH et les managers ont un rôle crucial à jouer en faisant découvrir les programmes de formation aux employés, notamment lors des phases d'intégration ou des sessions de formation des managers.

La majorité des développeurs de talents s'appuient également sur les managers et la direction pour encourager les employés à se former, mais le chemin est encore long dans ce domaine. De même, la plupart des développeurs de talents profitent des initiatives de gestion des talents déjà en place, comme les programmes d'intégration, pour promouvoir la formation. Si ces messages ne parviennent pas encore à toucher la majorité des apprenants, ils peuvent, à terme, s'avérer plus efficaces que toute autre initiative.

## Managers et membres de la direction

### Développeurs de talents

69 %

69 % des professionnels de la formation en entreprise font appel aux managers et à la direction pour promouvoir la formation.

### Employés

46 %

46 % des employés découvrent les programmes de formation par le biais de leurs managers ou de leur direction.

## Initiatives de gestion des talents

(Par exemple, programmes d'intégration)

### Développeurs de talents

62 %

62 % des développeurs de talents s'appuient sur des initiatives de gestion des talents pour promouvoir la formation.

### Employés

42 %

42 % des employés découvrent des programmes de formation par le biais d'initiatives de gestion des talents.



## 3 techniques de ServiceTitan pour renforcer la participation des apprenants

Les équipes de développement de talents à la pointe du secteur comme celle de ServiceTitan, un éditeur de logiciels de taille moyenne, mettent en place des stratégies marketing pour attirer l'attention des apprenants. Ces tactiques créatives contribuent au développement d'une culture d'apprentissage forte au sein de l'entreprise.

### Conseils d'experts pour favoriser la participation des apprenants

1

#### **Créez une marque pour l'équipe chargée de la formation et du développement.**

L'équipe de développement des talents de ServiceTitan a créé une marque facile à reconnaître pour les formations qu'elle propose à ses employés. Elle a conçu un logo et choisi des couleurs caractéristiques, et a entièrement repensé l'apparence de sa newsletter. Cette approche a permis de capter l'attention des employés et de les encourager à consommer des programmes de formation.

2

#### **Concevez des affiches créatives.**

L'équipe de développement des talents a complètement repensé ses affiches promotionnelles en améliorant leur design et en faisant référence à des campagnes publicitaires marquantes pour attirer l'attention des apprenants.

3

#### **Misez sur votre culture d'entreprise.**

L'équipe de développement des talents a choisi d'adopter un ton décontracté et humoristique ainsi que des citations détournées en lien avec le travail des employés dans leurs communications internes. Cette approche a beaucoup plu aux employés, qui attendent même impatiemment de lire les nouveautés du mois suivant.

# Utilisez la vidéo pour créer l'engouement autour des programmes de formation de l'entreprise

Quelle est la meilleure façon de faire connaître vos programmes de formation ?

Que vous décidiez de tourner une vidéo à grand budget ou simplement de filmer le discours de votre PDG sur les bienfaits de la formation avec votre smartphone, vous êtes assuré de capter l'attention des apprenants et de les inciter à se former.



[!\[\]\(7e46b98862b032bac4dfd70e25da77c3\_img.jpg\) TomTom s'appuie sur sa culture gaming](#)



[!\[\]\(3f1d9e9f6bcc0837db71d34c7a09f75d\_img.jpg\) Le COO d'Econet défend l'importance de la formation](#)



04

Apprenez  
à connaître vos  
apprenants :  
encouragez  
la participation

## Des baby-boomers aux nouveaux arrivants, allez à la rencontre de vos apprenants

Les employés de la génération Y représentent désormais la majorité de la force de travail tandis que la génération Z commence à pointer le bout de son nez. Ces professionnels recherchent un environnement de travail collaboratif et veulent avoir le contrôle sur l'évolution de leur carrière.

Aujourd'hui plus que jamais, vous devez exploiter le potentiel (et les préférences) des apprenants. Les employés d'aujourd'hui, toutes générations confondues, utilisent de plus en plus les appareils mobiles et les réseaux sociaux. À vous d'identifier les leviers à actionner pour les inciter à se former. Vous pourrez ainsi favoriser la coopération intergénérationnelle et la participation, tout en sensibilisant la nouvelle génération d'employés aux bienfaits de la formation.



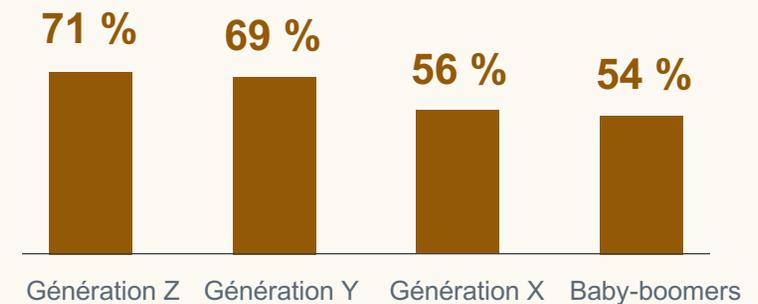
## Créez des opportunités de formation mobiles et interactives

Les apprenants n'ont jamais passé autant de temps sur les réseaux sociaux et sur les appareils mobiles. L'apprentissage mobile poursuit sa progression et a connu une croissance de 5 % par rapport à l'année passée<sup>1</sup>. En parallèle, plus de la moitié des apprenants déclarent préférer les environnements de travail plus sociaux et collaboratifs, que ce soit au bureau ou en ligne.

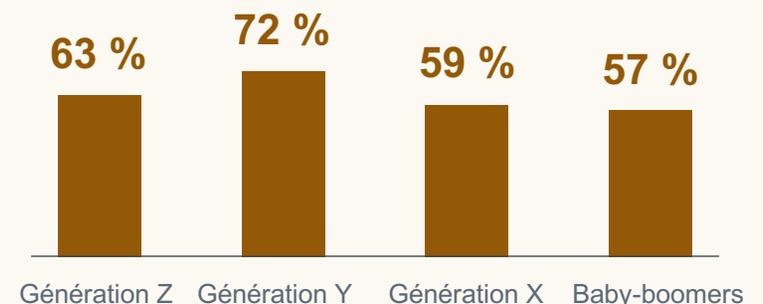
74 % des développeurs de talents prévoient de modifier leurs programmes de formation et de développement pour prendre en compte les employés de la génération Z<sup>2</sup>. Mais il ne s'agit pas que d'une question de génération : les nouveaux moyens de communication, les initiatives marketing et les programmes de formation trouveront un écho auprès des apprenants de tous les âges.

### La majorité des apprenants recherchent des expériences sociales dans leur environnement de travail

Plus de la moitié des professionnels, toutes générations confondues, se sentent motivés par la présence de leurs collègues au travail. Un facteur particulièrement important au sein de la génération Z.<sup>2</sup>



Plus de la moitié des professionnels, toutes générations confondues, apprécient la collaboration avec les formateurs ou les autres apprenants via des forums, des groupes ou des sessions de questions/réponses, lorsqu'ils suivent un cours.<sup>2</sup>

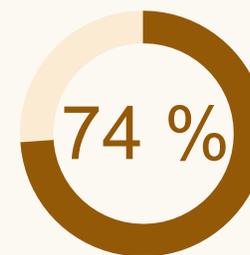
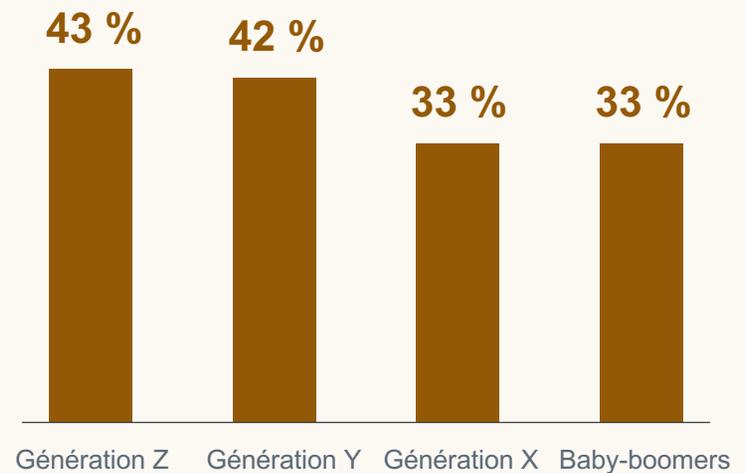


## Les apprenants veulent avoir le contrôle sur leur parcours de formation

L'enquête montre que les employés souhaitent pouvoir accéder à des opportunités d'apprentissage de façon autonome directement dans le cadre de leur travail. Une des méthodes pour y parvenir consiste à proposer aux employés des formations en ligne qui leur permettront de se former au moment qui leur convient le mieux.

Tâchez de créer une expérience utilisateur conviviale permettant à vos employés d'accéder facilement à des contenus de formation pertinents.

### Part des apprenants qui souhaitent disposer d'opportunités de formation en autonomie<sup>2</sup>



74 % des employés souhaitent pouvoir se former durant leur temps libre sur le lieu de travail.

# Aidez les employés à se former en autonomie en proposant des contenus pertinents

Si les employés souhaitent définir eux-mêmes leur parcours de formation, ils ne savent pas toujours par où commencer. Encouragez l'apprentissage autonome en orientant les employés vers des cours qui leur permettront de développer les compétences dont ils ont besoin.



**Bella Arutyunan**, chef de produit chez ServiceTitan, élabore elle-même son parcours de formation.

[!\[\]\(ec1b4bedfa6077be5e53bf0276b8c0c5\_img.jpg\) Voir l'expérience de Bella](#)

## Les compétences interpersonnelles les plus demandées en 2019

L'avènement de l'intelligence artificielle donne toujours plus de poids aux compétences interpersonnelles, qui ne peuvent être automatisées.

Voici une liste de cours qui pourront aider vos employés à acquérir les compétences interpersonnelles les plus demandées en 2019.

### **Créativité**

[Camp de formation pour être plus créatif](#)

### **Adaptabilité**

[Développer la flexibilité chez les employés](#)

### **Persuasion**

[Devenir un leader d'opinion](#)

### **Gestion du temps**

[Gagner en efficacité](#)

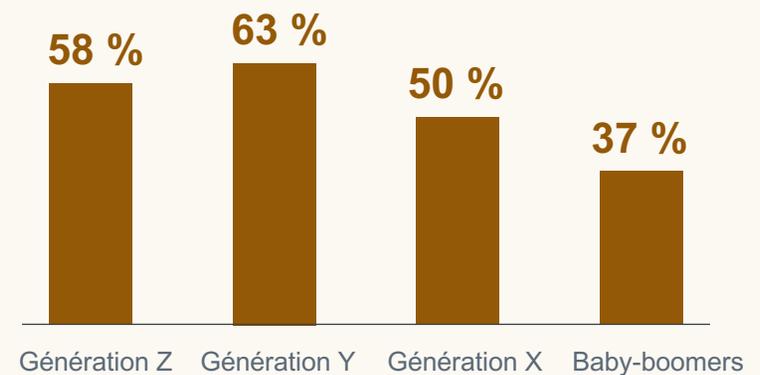
### **Collaboration**

[Principes et processus de collaboration](#)

## Le temps, principal obstacle à la formation

Les employés modernes accordent une grande importance aux opportunités d'apprentissage et de perfectionnement proposées par leur employeur. Problème : il leur est souvent difficile de trouver le temps de se former.

**Les employés, toutes générations confondues, indiquent qu'ils aimeraient acquérir une nouvelle compétence mais qu'ils ont le sentiment de ne pas en avoir le temps.<sup>2</sup>**



# Un investissement de temps qui porte ses fruits

Bien sûr, il est toujours difficile de trouver du temps pour apprendre. Pourtant, les données montrent qu'en accordant plus de temps à la formation, les employés peuvent considérablement améliorer leur expérience au travail.

Les apprenants qui consacrent plus de cinq heures par semaine à la formation professionnelle sont plus susceptibles d'avoir un projet de carrière clair et de trouver du sens dans leur travail, et sont généralement moins stressés. Même les apprenants qui ne consacrent qu'une à cinq heures par semaine à l'apprentissage en ressentent les bienfaits.

Comparés aux apprenants occasionnels (moins d'une heure par semaine), les apprenants assidus (plus de cinq heures par semaine) ont<sup>4</sup> :

**74 %**

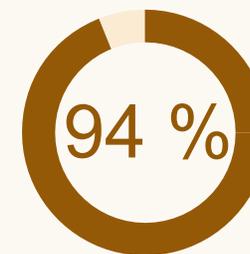
**plus de chances** d'avoir un projet de carrière clair.

**48 %**

**plus de chances** de trouver du sens à leur travail.

**47 %**

**moins de chances** de se sentir stressés au travail.

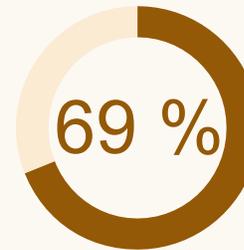


**94 %** des employés indiquent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur formation et leur développement.<sup>3</sup>

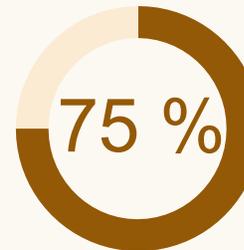
# L'implication des managers favorise la participation des apprenants

Comment les développeurs de talents peuvent-ils aider les employés à dégager suffisamment de temps pour combler leurs lacunes ? L'enquête de cette année nous offre une réponse claire : en s'appuyant sur les managers. Les données montrent que les apprenants se fient majoritairement aux conseils de leur manager pour identifier les compétences qui leur font défaut.

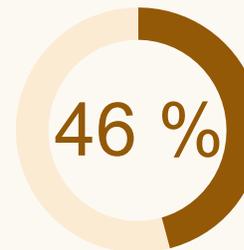
Les professionnels du développement de talents l'ont bien compris : 69 % d'entre eux demandent aux managers d'encourager les employés à se former. Les managers connaissent mieux que quiconque les employés qui sont sous leur responsabilité directe. Ils sont ainsi en mesure de leur recommander des cours personnalisés en fonction de leurs centres d'intérêt et de leurs besoins. Bien que la plupart des développeurs de talents essaient d'impliquer les managers, la route est encore longue dans ce domaine.



69 % des développeurs de talents s'appuient de manière proactive sur les managers pour encourager les apprenants. Cependant, obtenir l'assistance des managers reste un défi majeur.



75 % des employés suivraient un cours recommandé par leur manager.<sup>2</sup>



46 % des apprenants découvrent des opportunités de formation par le biais de leur manager ou direction.

# 3 techniques pour rallier les managers à votre cause

Remporter l'adhésion des managers reste un défi majeur pour les développeurs de talents en 2019. Que vous ayez déjà lancé une initiative pour impliquer davantage les managers dans la formation des employés ou que vous évaluiez encore vos options, ces trois stratégies peuvent vous aider à rallier les managers à votre cause.



**Casey Hackett**, Customer Success Manager chez ServiceTitan, consacre du temps à la promotion de la formation auprès de son équipe ainsi qu'à sa propre formation.

[!\[\]\(133e5144baf9c90220b67ca9e7f162e0\_img.jpg\) Voir l'expérience de Casey](#)

## Conseils pour rallier les managers à votre cause

1

### **Expliquez-leur l'intérêt de la formation.**

Tout comme les employés, les managers ont besoin de savoir où est leur avantage. Expliquez-leur ce qu'ils ont à y gagner en termes de performances et de développement personnel, aussi bien pour eux que pour les membres de leur équipe.

2

### **Choisissez le bon moment.**

Lorsqu'une formation est liée à un événement précis, comme une conférence, une présentation ou une réunion avec un client important, son intérêt apparaît plus clairement aux yeux des managers. Identifiez les événements à venir et signalez aux managers tous les cours qui pourraient les aider avant ces échéances.

3

### **Insistez sur la mise en pratique des connaissances.**

La mise en pratique est essentielle pour retenir les acquis des formations. Incitez les apprenants à se former en continu (chaque semaine ou même chaque jour), plutôt que de finir les cours d'une traite. Ils retiendront ainsi bien mieux ce qu'ils ont appris et ils pourront mettre directement en application leurs nouvelles compétences.

# Comment exploiter les résultats de cette enquête ?

2019 est une année phare pour le développement des talents. Les budgets et les ressources alloués sont enfin à la hauteur des besoins de formation. Les solutions d'apprentissage en ligne offrent de nouveaux moyens de relever les défis liés au développement de talents. Elles permettent de répondre aux attentes des employés en matière d'expérience utilisateur, ainsi que d'extraire les données nécessaires à l'identification et à la réduction des déficits de compétences.

- **Soyez proactif :**  
Les budgets augmentent ! Commencez déjà à planifier la façon dont vous allez les allouer.
- **Identifiez les déficits de compétences :**  
Évaluez votre situation actuelle en matière de déficits de compétences : quels outils et méthodes utilisez-vous ? Quelles sont les méthodes qui marchent ? Quelles sont celles qui ne donnent aucun résultat ?
- **Exploitez les données sur les compétences :**  
Envisagez de déployer des solutions comme LinkedIn Learning pour proposer des contenus actualisés à vos apprenants tout en évaluant les déficits de compétences et en comparant la situation de l'entreprise à celle de ses concurrents.
- **Servez-vous de la technologie :**  
Continuez d'investir dans la formation en ligne pour répondre aux attentes de toutes les générations d'apprenants.
- **Variez les contenus :**  
Associez des contenus développés en interne à des contenus génériques pour élaborer des cursus de formation encore plus pertinents et adaptés.
- **Ouvrez-vous à de nouveaux canaux de communication marketing :**  
Consacrez plus de temps à la promotion des programmes de formation et mettez en œuvre les idées présentées dans ce rapport pour favoriser la participation des apprenants.
- **Continuez à solliciter le soutien des managers :**  
Il n'est pas facile de convaincre les managers de s'impliquer davantage dans les programmes de formation, mais cela en vaut la peine. Poursuivez vos efforts et essayez de nouvelles stratégies pour motiver les managers.

# Sources

Pour créer ce Rapport 2019 sur la formation en entreprise et pour vous présenter de façon plus complète les tendances du secteur du développement de talents, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'autres sources de données LinkedIn.

1. Données de la plateforme LinkedIn Learning recueillies entre 2017 et 2018
2. Étude de Census Wide commanditée par LinkedIn et réalisée auprès de 3 072 actifs de plus de 18 ans travaillant à temps plein
3. Étude LinkedIn de 2017 menée en ligne auprès de membres LinkedIn ayant un emploi et issus des bases de données de membres LinkedIn
4. Étude LinkedIn menée auprès de 2 049 professionnels commerciaux, techniques ou indépendants dans neuf pays en 2018



LinkedIn Learning, la première plateforme de formation en ligne, permet d'accroître l'apprentissage des employés et de combler les déficits de compétences au sein des organisations. Avec plus de 14 000 cours dispensés par des experts et plus de 50 nouveaux cours ajoutés chaque semaine, le catalogue est constamment mis à jour avec des cours en business, technologie ou créativité. De plus, la plateforme sociale et collaborative ainsi que les données exclusives fournies par LinkedIn permettent de proposer une formation plus personnalisée et interactive. Les employés peuvent ainsi développer des compétences utiles pour votre entreprise.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site <http://learning.linkedin.com>

### Recherche



**Artem Chelovechkov**  
Senior Research  
Associate, LinkedIn



**Benjamin Spar**  
Senior Market Research  
Manager, LinkedIn

### Editorial



**Rachel Lefkowitz**  
Content Marketing  
Manager, LinkedIn



**Amanda Van Nuys**  
Group Manager,  
Enterprise Brand and  
MarCom, LinkedIn

**LinkedIn**  **LEARNING**  
WITH **Lynda.com** CONTENT