

Een samenwerking tussen



Network
for work
Federgon

Met de steun van
Groupe Epsilon



TENDANCES DANS L'APPRENTISSAGE 2025 L'HEURE DE LA REFLECTION¹

ROSE ET VERT : QUI PARTICIPE À NOTRE ENQUÊTE ?

Le monde de l'apprentissage et du développement est à la croisée des ambitions stratégiques et de la réalité économique. Dans un marché du travail en évolution rapide, où la technologie, l'évolution des compétences et les attentes sociétales se succèdent rapidement, les équipes de formation internes et les fournisseurs externes sont confrontés à des défis et à des opportunités majeurs.

À la mi-2025, Stimulearning a interrogé pour la vingtième fois les expériences, les besoins et les attentes des deux groupes et a dressé un tableau clair de l'état actuel du paysage belge de l'apprentissage et du développement. L'enquête Tendances de l'apprentissage dans les organisations a été réalisée en étroite collaboration avec Federgon, Network for Work et le soutien du Groupe Epsilon.

Ce rapport de recherche commence par la conception et le groupe cible, puis fournit des résultats clés et des questions de réflexion pour chaque idée, et se termine par quelques considérations finales pour la politique L&D de 2026.

Dans la lignée des éditions précédentes, deux groupes cibles ont de nouveau été interrogés en 2025.



D'une part, les professionnels internes de la formation et du développement, qui travaillent exclusivement pour une seule organisation et proposent des programmes d'apprentissage et de développement à leurs propres collaborateurs. Ces professionnels ne sont pas commercialement actifs et ne commercialisent pas de solutions d'apprentissage. Nous les appelons départements L&D, internes, entreprises ou entreprises. Les chiffres qui se réfèrent à ce groupe cible sont disposés en **rose**. Ce groupe est abordé en détail dans le chapitre suivant.



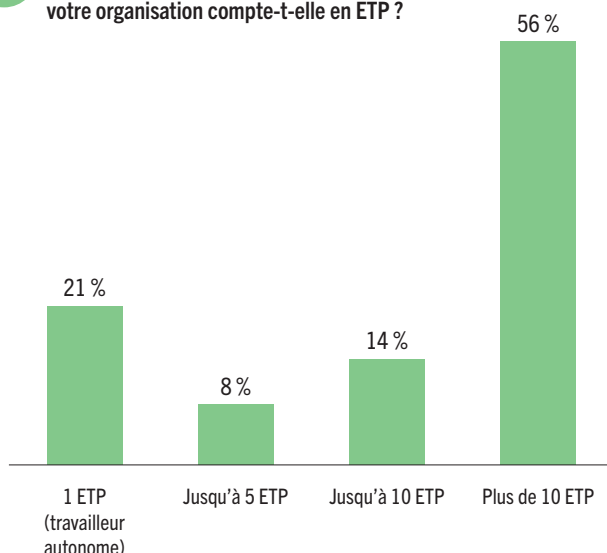
D'autre part, des fournisseurs de solutions d'apprentissage ont également participé. Selon le **visuel 1**, 21 % travaillent de manière totalement indépendante, 70 % travaillent dans une équipe d'au moins cinq personnes. Ce groupe comprend des instituts de formation, des coachs, des

¹ Lors de l'utilisation des données et des informations de ce rapport, une citation correcte de la source est appréciée.

formateurs et d'autres spécialistes qui offrent des programmes d'apprentissage et de développement à des clients externes. Ils ne sont donc pas collaborateurs par une organisation, mais travaillent pour des tiers. Nous les désignons en tant que parties externes ou fournisseurs. Dans les résultats, ils sont indiqués en **vert**, pour les distinguer des L&D internes.



Combien de collaborateurs (y compris les freelances) votre organisation compte-t-elle en ETP ?



Visuel 1

L'enquête s'est déroulée en juin 2025 et comptait une trentaine de questions par groupe cible. Il y avait deux questionnaires distincts : l'un pour les professionnels internes de la formation et l'autre pour les fournisseurs de solutions d'apprentissage. Les deux versions étaient disponibles en néerlandais et en français. Les participants pouvaient choisir de répondre ou non à chaque question.

Pour le groupe des professionnels internes de la L&D, 211 répondants ont répondu au questionnaire (323 en 2024). En raison du nombre limité d'abandons, les résultats sont comparables à ceux des années précédentes. Parmi les fournisseurs de solutions d'apprentissage, 108 participants ont commencé l'enquête (106 en 2024). La surreprésentation des participants flamands qui avait été éliminée l'année dernière est de retour : seulement 13 % d'entre eux ont répondu en français, contre 25 % en 2024.

Lorsque nous discutons des résultats, nous fournissons toujours d'abord les chiffres des professionnels internes de L&D (rose), suivis de ceux des fournisseurs de L&D (vert). Important : nous n'avons pas interrogé ces derniers - sauf indication contraire explicite - sur leurs propres opérations, mais sur la façon dont ils perçoivent leurs clients (roses), les équipes internes L&D de l'entreprise. Très occasionnellement, nous regroupons les réponses des deux groupes cibles. Lorsque c'est le cas, cela est toujours clairement indiqué et la couleur **kaki est** utilisée.

Contrairement aux années précédentes, en 2025, nous nous concentrerons sur nos propres données et ne comparerons que sporadiquement avec d'autres recherches (internationales).

PROFIL DU PERSONNEL INTERNE DE L&D

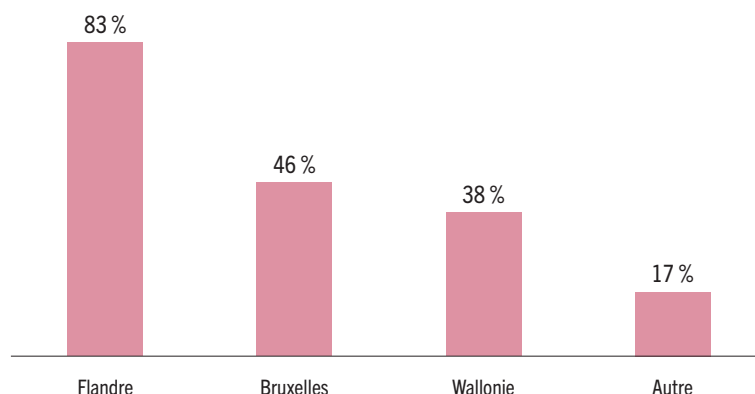
L'étude dresse un portrait clair du profil des professionnels de la formation au sein des organisations et de leur politique d'apprentissage et de développement. Sur la base des réponses que nous avons recueillies principalement dans le secteur, nous distinguons quelques tendances claires.



Un premier fait marquant est la répartition régionale des répondants de l'entreprise. La grande majorité des organisations participantes sont actives en *Flandre* : pas moins de 83 % indiquent cette région. *Bruxelles* (46 %) et *la Wallonie* (38 %) sont moins représentées. Ces chiffres, comme le montre le **visuel 2**, suggèrent que les répondants sont principalement issus de la communauté d'affaires flamande, ce qui peut avoir un impact sur l'interprétation des résultats. Ce constat est étayé par le choix de la langue des participants ; 89 % des entreprises ont rempli le questionnaire en néerlandais, contre 11 % qui ont opté pour la version française. Parmi les prestataires, nous avons compté 15 % de répondants francophones.



Dans quelles régions votre organisation est-elle (principalement) active ?

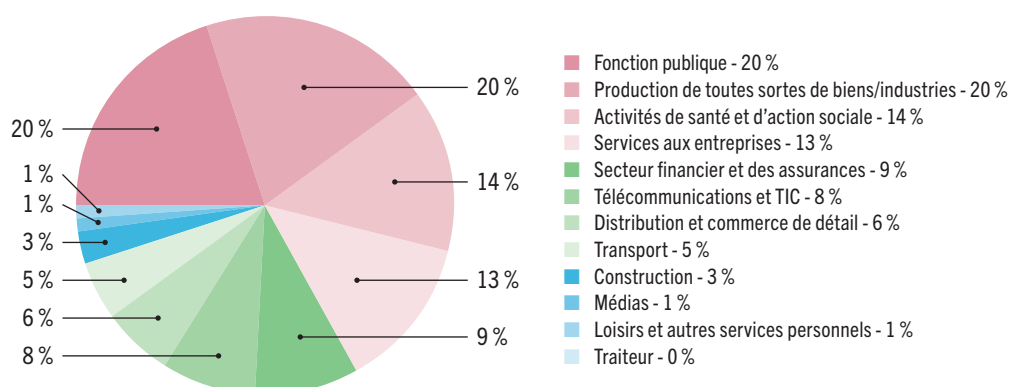


Visuel 2

En ce qui concerne la répartition sectorielle, le **visuel 3** présente une large représentation de divers domaines. Le plus grand groupe de répondants provient de la *Fonction publique et de la production et de l'industrie*, chacun représentant 20 %. Ensemble, ces deux secteurs déterminent donc une part importante de l'enquête et donnent immédiatement une direction claire au profil du groupe L&D interne. Les soins de santé et les services sociaux sont également fortement représentés à 14 %, ce qui correspond à leur part du marché du travail belge. Des secteurs tels que les services aux entreprises (13 %), le secteur financier et des assurances (9 %) et les télécommunications et les TIC (8 %) représentent également une part importante. D'autres secteurs sont plus modestement présents dans les résultats : la distribution et le commerce représentent 6 % des participants, les transports 5 %. Les autres secteurs sont très limités ou non représentés.



Dans quel secteur votre organisation est-elle (principalement) active ?

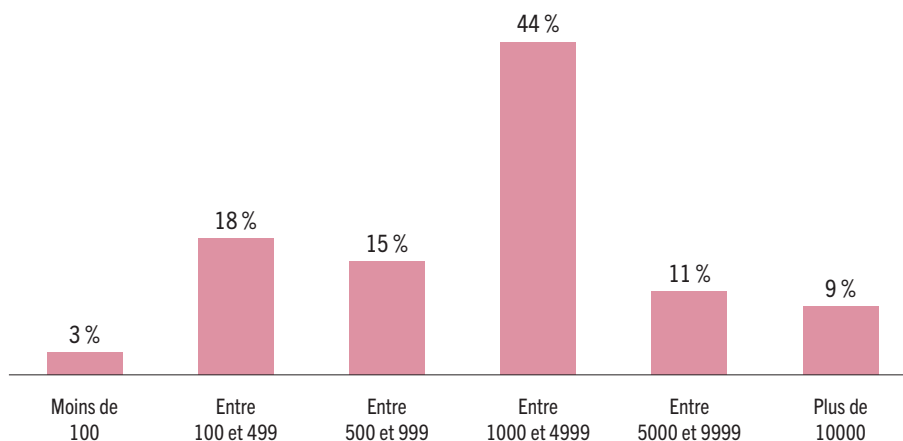


Visuel 3

En ce qui concerne la taille des organisations (**visuel 4**) dans lesquelles les répondants du secteur des entreprises sont actifs, il est frappant de constater qu'une grande majorité d'entre eux proviennent de moyennes ou grandes entreprises. Seulement 3 % des participants travaillent dans une organisation de moins de 100 collaborateurs. Une proportion importante (18 %) est active dans des organisations de 100 à 499 collaborateurs et 15 % dans des entreprises de 500 à 999 collaborateurs. Cependant, le groupe le plus important se trouve dans les organisations de 1000 à 4999 collaborateurs, représentant 44 % des répondants. Enfin, 20 % travaillent dans des entreprises de *plus de 5000 salariés*.



Combien de collaborateurs votre organisation compte-t-elle en Belgique ?



Visuel 4

Cet ordre de grandeur se traduit également par la taille des équipes L&D : il n'y a pratiquement pas de personnes internes L&D qui travaillent seules, plus d'un quart ont même dix collègues ou plus, ce qui était également le cas par le passé, selon le **visuel 5**.





Combien de collaborateurs l'équipe L&D de votre organisation compte-t-elle en ETP (équivalent temps plein) ?	2021	2022	2023	2024	2025
Moins de 1 ETP (le temps partiel / L&D fait partie d'un éventail plus large de tâches)	10 %	8 %	10 %	9 %	8 %
1 ETP	8 %	12 %	16 %	14 %	13 %
Jusqu'à 5 ETP	43 %	36 %	35 %	31 %	39 %
Jusqu'à 10 ETP	15 %	18 %	16 %	18 %	14 %
Plus de 10 ETP	24 %	26 %	23 %	28 %	26 %

Visuel 5

Le budget disponible pour ces équipes L&D varie considérablement, mais des modèles clairs sont également visibles ici. Environ une équipe L&D sur cinq dépense *moins de 250 €* par personne et par an. De plus, une personne sur trois indique pouvoir *investir entre 250 € et 750 €* par personne et par an. Les organisations qui investissent *plus de 750 €* par collaborateur sont minoritaires. Ces chiffres, comme le montre la dernière colonne du **visuel 6**, montrent que la plupart des équipes L&D fonctionneront avec un budget limité à moyen en 2025.

Si l'on analyse les chiffres plus en détail et que l'on regarde l'évolution du budget annuel L&D par collaborateur au cours des neuf dernières années, on constate un marché qui ne bouge guère. La part des équipes L&D dépensant *moins de 250 € par personne et par an* reste relativement stable. La catégorie la plus importante est *celle des 250 à 750 €* à laquelle appartiennent 32 % des organisations, soit le pourcentage le plus élevé dans cette catégorie depuis 2019. Il semble que de plus en plus d'organisations investissent dans un budget limité, mais concret, pour l'apprentissage et le développement. La catégorie intermédiaire *entre 750 € et 1500 €* voit une stabilisation d'environ 15 % en 2025. Ce chiffre est nettement inférieur à celui de l'année record de 2021 (27 %), mais reste conforme aux chiffres de 2023 et 2024. La part des équipes internes L&D qui *ont plus de 1500 € par collaborateur* reste limitée à 4 %, ce qui est un niveau historiquement bas que nous avons également constaté en 2024. Les programmes d'apprentissage premium, à long terme ou intensif semblent donc être l'exception plutôt que la règle, du moins dans les limites des budgets mis à disposition des départements L&D. N'oublions pas que la part qui ne connaît pas son propre budget ou à laquelle il ne s'applique pas est d'environ une sur trois au fil des ans.

Combien d'argent votre organisation dépense-t-elle en L&D ?	2017	2019	2021	2022	2023	2024	2025
Moins de 250 € par personne/an	20 %	14 %	13 %	16 %	15 %	17 %	18 %
Entre 250 € et 750 € par personne / an	28 %	34 %	25 %	22 %	28 %	27 %	32 %
Entre 750 € et 1500 € par personne / an	12 %	13 %	27 %	20 %	14 %	19 %	15 %
Plus de 1500 € par personne / an	7 %	7 %	4 %	8 %	6 %	4 %	4 %
Je ne sais pas / sans objet	33 %	32 %	31 %	34 %	37 %	33 %	31 %

Visuel 6

En résumé, nous pouvons dire que la personne interne L&D typique de cette enquête travaille dans une organisation industrielle flamande de taille moyenne avec un budget de formation modéré par employé. Cela fournit également un contexte clair pour interpréter les résultats de l'enquête.

II IDÉES POUR APPRENDRE AU TRAVAIL

De la pertinence durable des compétences non techniques à l'essor de l'IA et des technologies L&D, de la recherche d'une culture d'apprentissage aux obstacles qui rendent l'apprentissage difficile, les résultats de cette enquête donnent un aperçu des tendances qui façonnent le secteur.

Ces 11 insights résument les informations les plus importantes :

Insight 1 - L&D entre le plan et le budget

Insight 2 - Hic et nunc L&D

Insight 3 - Les soft skills restent les compétences clefs

Insight 4 - L&D : l'optimisme de la tech face aux vents contraires

Insight 5 - It's the digital skillgap, stupid...

Insight 6 - Vive le LMS

Insight 7 - L'IA du Buzz au Bizz

Insight 8 - La fin justifie les moyens

Insight 9 - Pourquoi ne formons-nous pas assez ?

Insight 10 - La culture d'apprentissage comme objectif

Insight 11 - Moins d'attention, même mission : la DEI dans le L&D

Nous les abordons un par un ci-dessous et donnons une interprétation des chiffres disponibles. Pour chaque information, nous proposons cinq questions de réflexion pour vous et vos collègues. Cet « appel à l'action » s'inscrit parfaitement dans la lignée **Le Temps de la Réflexion**, le titre du rapport de recherche. Nous vous invitons donc à en discuter les uns avec les autres et à maintenir ainsi la discussion vivante.

INSIGHT I - L&D ENTRE LE PLAN ET LE BUDGET

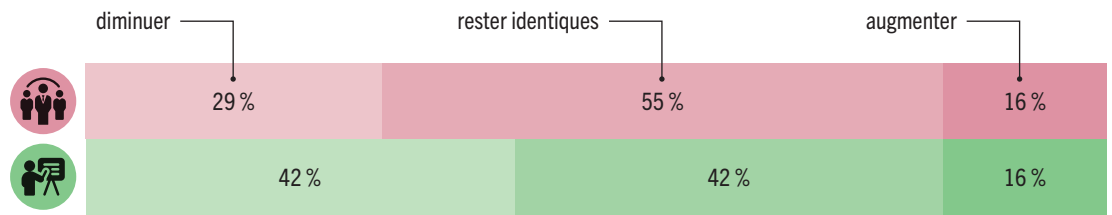
D'après les chiffres de l'enquête, la nécessité stratégique de la formation et du développement est quelque peu dépassée par la réalité budgétaire du malaise économique persistant. L&D reste bloqué dans la « discussion coût vs investissement », un champ de tension encore plus prononcé entre les fournisseurs.

Dans le même temps, les professionnels de la formation et du développement des entreprises s'attendent à davantage d'opportunités d'apprentissage, tandis que les fournisseurs sont plus susceptibles de prévoir une baisse. La recherche de l'efficacité et de l'efficacité se traduit par un plus large éventail d'expériences d'apprentissage en plus de la formation formelle : projets, simulations et travaux pratiques. En outre, en plus du développement individuel, environ la moitié des organisations investissent consciemment du temps et des ressources dans l'apprentissage en groupe. Nous sommes peut-être un peu en avance sur les chiffres, mais le ton est donné : le L&D est en pleine mutation.

Le **visuel 7** montre que les attentes concernant les ressources de formation et de développement pour l'année à venir varient. Dans les deux groupes cibles, 16 % voient les ressources augmenter. Dans le domaine de la formation interne, 29 % s'attendent à une baisse, tandis que près du double (55 %) s'attendent à une stabilité. Le tableau est plus sombre chez les prestataires : 42 % s'attendent à une baisse et un nombre égal s'attendent à une stabilité. En bref, les fournisseurs sont plus susceptibles de voir le marché se rétrécir, tandis que les équipes internes de L&D visent principalement la stabilité, ce que nous observons chaque année.



Voyez-vous les ressources pour la formation et le développement au sein de votre organisation ou des organisations pour lesquelles vous travaillez au cours de la prochaine année civile...

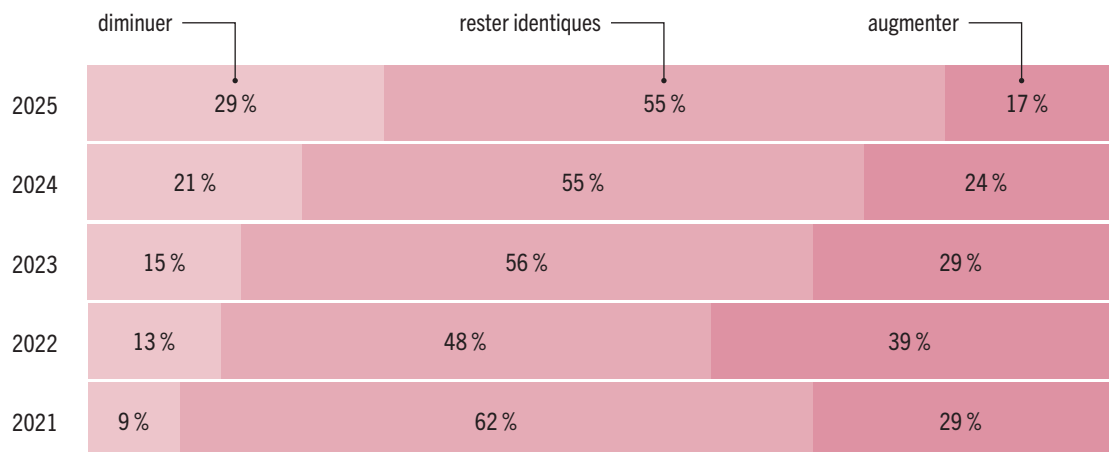


Visuel 7

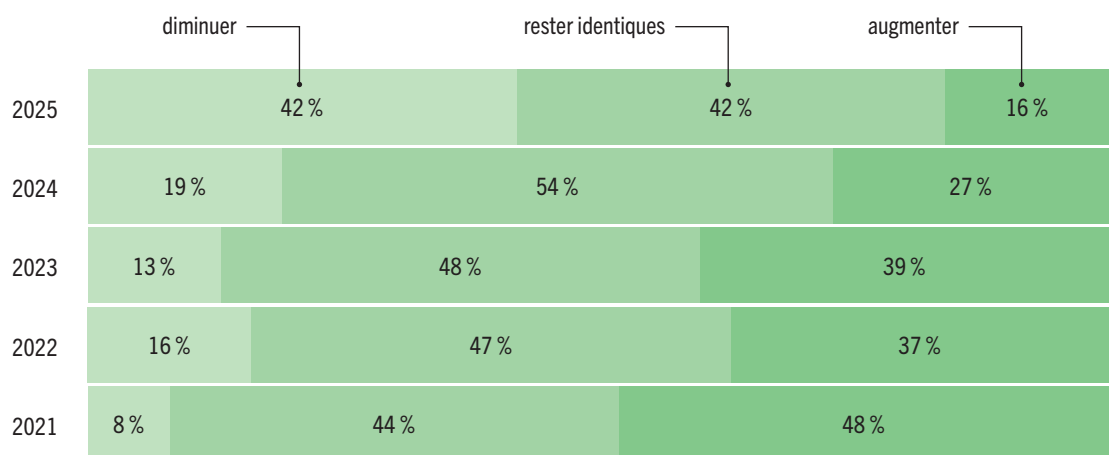
Si l'on compare les chiffres de 2025 avec ceux des années précédentes, on constate une tendance à la baisse prononcée. Jusqu'en 2024, la part des personnes interrogées s'attendant à une baisse du budget était limitée à environ un cinquième. En 2025, ce chiffre passera à 29 % dans l'entreprise et même à 42 % chez les fournisseurs. Selon le visuel 8, la réticence est la plus forte chez les fournisseurs qui avaient encore trois fois plus d'optimistes en 2021 : 48 % s'attendaient alors à une augmentation des ressources. En 2025, ce chiffre est tombé à 16 %.



Voyez-vous les ressources pour la formation et le développement au sein de votre organisation au cours de la prochaine année civile...



Voyez-vous les ressources pour la formation et le développement au sein des organisations pour lesquelles vous travaillez au cours de la prochaine année civile...

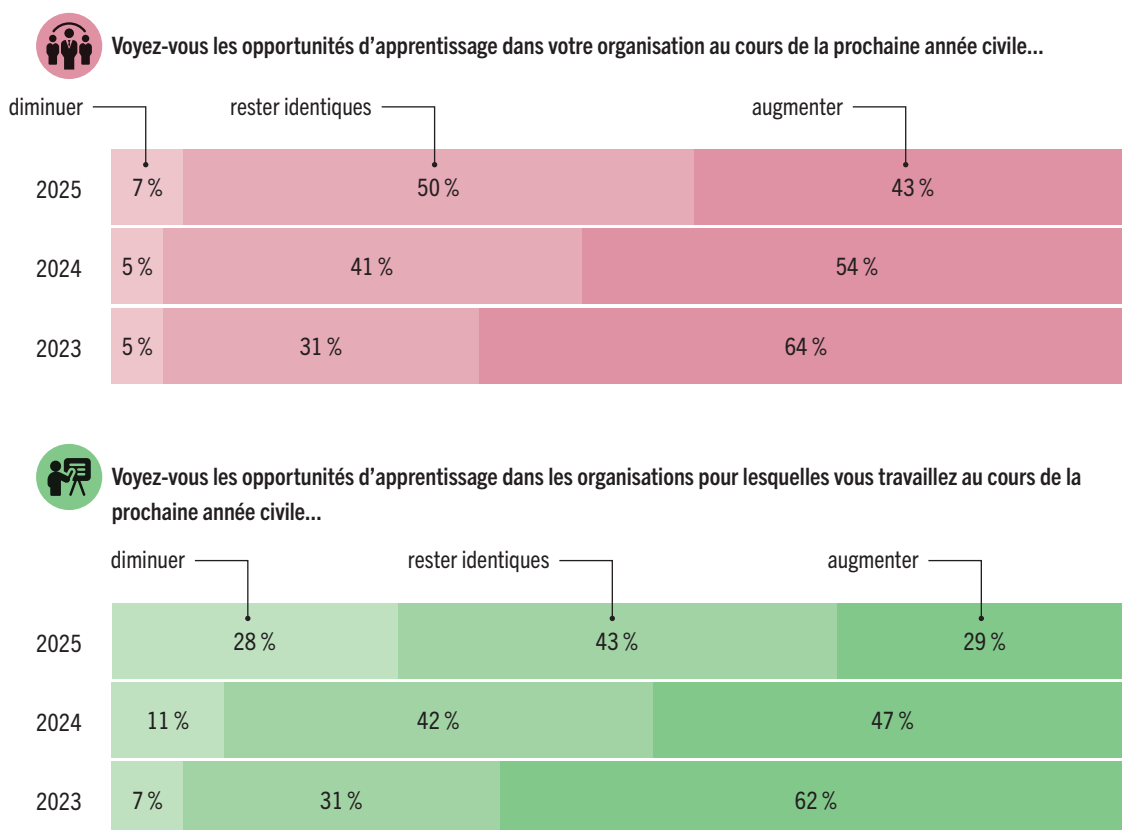


Visuel 8

Définissons correctement cette perception des ressources. Bien que les deux groupes cibles indiquent année après année qu'ils voient les ressources nettes diminuer, le **visuel 6** montre que les budgets restent en fait assez constants sur la même période. Deuxièmement, d'autres ressources sont également utilisées pour former et développer les personnes. En 2019, les équipes L&D ont déclaré qu'elles s'appuyaient sur des collègues internes qui n'appartenaient pas au L&D (43 %), sur des subsides (37 %), du budget d'autres activités/départements (36 %) et les fonds sectoriels (32 %).² Ainsi, plus d'argent est dépensé par collaborateur que les budgets réellement disponibles au sein d'un service L&D.

L'investissement dans la formation et le développement des salariés s'élèverait à 2,2 % de la masse salariale³, convertie en 1440 € à 1920 €. Le coût direct pour une grande entreprise (500-999) serait de 1150 € par personne formée et par an, hors contributions aux fonds sectoriels et coûts d'opportunité.⁴ Nous attendons également avec impatience des chiffres plus récents, en particulier la CVTS 2025, qui fourniront des données comparables sur les personnes qui se forment, le nombre d'heures et le coût de la formation.⁵

Il est cependant frappant de constater que l'opinion sur les *possibilités* d'apprentissage ne suit pas les chiffres sur les *ressources*. Comme les années précédentes, le tableau des possibilités d'apprentissage est nettement plus positif, comme l'indique le **visuel 9**.



Visuel 9

² onderzoek.stimulearning.be, 2019

³ Centre d'aide au travail, 2020

⁴ Conseil supérieur de l'emploi, 2021

⁵ Continuing Vocational Training Survey, l'enquête européenne sur la formation professionnelle continue auprès des employeurs



Parmi les professionnels internes de la formation et du développement, 7 % pensent que *les opportunités d'apprentissage* vont diminuer, 50 % qu'elles resteront identiques et 43 % qu'elles augmenteront, contre 29 % de diminution, 55 % d'égalité et 17 % d'augmentation des *budgets*. Ce tableau est moins clair pour les prestataires : 28 % voient les opportunités d'apprentissage diminuer, 43 % rester identiques et 29 % augmenter, tandis que pour les budgets, 42 % s'attendent à une baisse, 42 % à la même chose et seulement 16 % à une augmentation.

Les organisations comptent donc sur la possibilité d'apprendre davantage avec des ressources de croissance identiques ou limitées, et les fournisseurs voient toujours de la place pour des opportunités d'apprentissage stables, voire croissantes, malgré leurs sombres perspectives budgétaires. La similitude est que la stabilité reste la catégorie la plus importante dans les deux tableaux, ce qui signifie que les changements les plus importants se trouvent dans les catégories « à la hausse » et « à la baisse ». La croissance est attendue principalement dans les possibilités d'apprentissage, et non dans les budgets.



LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

1. Comment faire comprendre que la formation et le développement ne sont pas un coût, mais un investissement ? Quels exemples ou bonnes pratiques pouvons-nous utiliser pour le démontrer ?
2. Supposons que le budget reste identique, voire diminue : quels sont les deux processus que nous arrêtons, lesquels quels sont les deux que nous augmentons ? Où se trouvent les opportunités d'apprentissage qui ne coûtent rien de plus ? Et pour les prestataires : existe-t-il un plan B si les revenus se tarissent ?
3. Où sont nos gains d'efficacité ? Quels contenus réutilisons-nous, quels modules mixons-nous, quelles tâches laissons-nous à l'IA ? Et : maintenons-nous toujours nos normes de qualité ?
4. Quelles sont les deux activités d'apprentissage formel que nous pouvons transférer sur le lieu de travail sans perte de qualité ? Qui s'est engagé dans un projet pilote ce trimestre ? Et pourquoi, en tant que prestataire, attendez-vous pour proposer cela vous-même ?
5. Quelles sont les données que nous suivons pour ajuster le mix L&D : participation, transfert, délai, qualité, performance, etc. ? Quelles preuves de changement de comportement fournissez-vous toujours en tant que prestataire ?

INSIGHT 2 - HIC ET NUNC L&D

En 2022, nous nous sommes penchés pour la première fois sur l'écart entre l'utilisation actuelle et idéale du temps des équipes L&D internes.⁶ Trois ans plus tard, nous reprenons là où nous nous étions arrêtés. Qu'est-ce qui se passe ? Malgré la volonté à l'époque d'un changement d'usage du temps, le réflexe « hic et nunc » restera intact en 2025.

Le **visuel 10** montre que les deux groupes cibles s'accordent sur les bases en 2025 : *le développement du leadership* est en tête pour les deux avec 60 % et *l'intégration* suit avec 50 %. Par la suite, les accents varient : les organisations déclarent qu'elles sont plus susceptibles d'utiliser la formation et le développement pour *des projets à l'échelle de l'organisation* (32 % contre 15 %) et de *bonnes pratiques d'emploi* (37 % contre 26 %), tandis que les fournisseurs qui voient des équipes de formation mettent l'accent sur *la conformité* (55 % contre 45 %) et la préparation à *de nouveaux rôles* (40 % contre 27 %). *L'utilisation stratégique du L&D pour le changement organisationnel* (27 % - 29 %) et les *projets à l'échelle de l'organisation* (32 % - 15 %) est plutôt faible selon les deux groupes cibles.

Dans le **même visuel 11** de 2022, l'image de soi des équipes internes était déjà sur l'ici et maintenant avec le *leadership* (56 %), *ce qui les rend rapidement déployables* (48 %), tandis que l'image du fournisseur était légèrement plus orientée vers les RH et la transformation : *employabilité large* (41 %), *engageante et contraignante* (40 %) et *nouveaux rôles* (26 %).

Le **visuel 12** compare le temps (actuel) passé en 2022 et en 2025. La croissance la plus importante concerne les *nouveaux rôles* (x1,59), les *bonnes pratiques d'emploi* (x1,32) et le *soutien aux projets à l'échelle de l'organisation* (x1,28). Les fournisseurs connaissent des changements de plus en plus importants. Dans les équipes L&D, ils notent principalement plus d'accent sur *le leadership* (x1,49), plus *de conformité* (x1,34) mais - comme les équipes internes L&D - principalement *de nouveaux rôles* (x1,54). Contrairement aux équipes L&D, elles constatent également une tendance à la baisse : *l'employabilité large* (x0,59), la *composante d'employeur* (x0,65) et le *soutien aux projets à l'échelle de l'organisation* (x0,75).

A quel type de travail les équipes L&D internes consacrent-elles actuellement leur temps ?		
Former de bons leaders	60 %	61 %
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	50 %	48 %
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	45 %	55 %
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	37 %	26 %
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	32 %	15 %
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	29 %	24 %
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	27 %	40 %
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	27 %	29 %

Visuel 10



A quel type de travail les équipes L&D internes consacrent-elles leur temps ? Une comparaison entre 2022 et 2025.

	2022	2025	2022	2025
Former de bons leaders	56 %	60 %	41 %	61 %
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	48 %	50 %	40 %	48 %
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	39 %	45 %	41 %	55 %
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	28 %	37 %	40 %	26 %
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	25 %	32 %	20 %	15 %
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	31 %	29 %	41 %	24 %
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	17 %	27 %	26 %	40 %
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	25 %	27 %	32 %	29 %
Mener à bien des projets de L&D / RH	29 %		20 %	

Visuel 11

A quel type de travail les équipes L&D internes consacrent-elles leur temps ? Une comparaison entre 2022 et 2025.

	différence	facteur	différence	facteur
Former de bons leaders	+4 %	x1,07	+20 %	x1,49
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	+2 %	x1,04	+8 %	x1,20
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	+6 %	x1,15	+14 %	x1,34
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	+9 %	x1,32	-14 %	x0,65
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	+7 %	x1,28	-5 %	x0,75
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	-2 %	x0,94	-17 %	x0,59
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	+10 %	x1,59	+14 %	x1,54
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	+2 %	x1,08	-3 %	x0,91

Visuel 12

Une deuxième question sur l'emploi du temps ne portait pas sur l'emploi actuel mais idéal du temps des équipes L&D. Le **visuel 13** montre un idéal très similaire : les équipes internes de L&D et les fournisseurs veulent utiliser la L&D de manière plus stratégique et agile, avec le développement du leadership comme priorité absolue (60 % interne, 62 % externe). Les deux groupes cibles veulent également donner plus d'impact stratégique aux équipes internes de formation : les professionnels internes visent des changements stratégiques (52 %) et des projets à l'échelle de l'organisation (48 %), les fournisseurs se concentrent encore plus sur les changements stratégiques (58 %) et ajoutent également de nouveaux

rôles (58 %). *L'employabilité au sens large* reste importante (41 % et 51 %). L'ici et maintenant devrait peser moins lourd pour les deux groupes : *l'onboarding* se situe au milieu (32 % et 31 %), la *conformité* (13 % et 21 %) est au bas de l'échelle.

Sur quel type de travail les équipes L&D internes devraient-elles idéalement consacrer leur temps ?		
Former de bons leaders	60 %	62 %
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	52 %	58 %
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	48 %	42 %
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	41 %	51 %
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	35 %	58 %
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	32 %	31 %
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	21 %	25 %
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	13 %	21 %

Visuel 13

Le plus intéressant est bien sûr de vérifier si l'image actuelle présente des similitudes avec l'image idéale. De cette façon, il suffit de vérifier si les équipes L&D font ce qu'elles veulent ou devraient faire : ces chiffres de recherche sont rassemblés dans le [visuel 14](#).

Selon les équipes internes de L&D, la période actuelle est principalement consacrée au *leadership* (60 %), à *l'intégration* (50 %) et à *la conformité* (45 %). Les fournisseurs placent le même investissement en temps dans le top 3.

À l'image idéale des équipes L&D, le *leadership* est maintenu et l'accent est mis sur les *changements stratégiques* (52 %) où elles veulent consacrer près de deux fois plus de temps (compte tenu du facteur x1,93) et les *projets à l'échelle de l'organisation* (48 %) où ils veulent 1,50 fois plus de temps. « En échange », ils préfèrent consacrer moins de temps à la *conformité* (13 % - facteur x0,29) et à *l'engagement* et à *la fidélisation* des personnes (21 % - facteur x0,57).

Les fournisseurs sont largement d'accord avec les souhaits d'investissement en temps des professionnels internes de la formation et les voient continuer à investir dans le *développement du leadership* (62 %), suivi par les *nouveaux rôles* (58 %), les *changements stratégiques* (58 %) et *l'employabilité générale* (51 %). Selon eux, 2,80 fois plus de temps devrait être investi dans les *projets de soutien aux politiques*, 2,13 fois plus dans *l'employabilité* des collaborateurs et 2,00 fois plus dans les *processus de changement stratégique*. Ce temps doit être atteint pour *la conformité* (x0.32) et *l'intégration* (x0.65).

Il y a donc un consensus clair entre les équipes L&D et les fournisseurs sur la vue d'ensemble : tous deux veulent voir les équipes L&D s'éloigner de l'ici et maintenant (*conformité*, *intégration*) vers *l'impact stratégique* et l'agilité (*changement*, *projets*, *employabilité large*), tandis que le *leadership* reste une priorité permanente. Les fournisseurs poussent encore plus fort le changement stratégique (en particulier les *projets*, *l'employabilité* et les *nouveaux rôles*), tandis que les équipes internes veulent réduire davantage *la conformité* et la partie L&D d'une politique de marque employeur valorisante.



À quel type de travail consacrez-vous le plus de temps en tant qu'équipe L&D/vos clients (idéalement) ?						
	courant	idéal	facteur	courant	idéal	facteur
Former de bons leaders	60 %	60 %	x1,00	61 %	62 %	x1,02
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	50 %	32 %	x0,64	48 %	31 %	x0,65
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	45 %	13 %	x0,29	55 %	21 %	x0,38
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	37 %	21 %	x0,57	26 %	25 %	x0,96
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	32 %	48 %	x1,50	15 %	42 %	x2,80
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	29 %	41 %	x1,41	24 %	51 %	x2,13
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	27 %	35 %	x1,30	40 %	58 %	x1,45
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	27 %	52 %	x1,93	29 %	58 %	x2,00

Visuel 14

Le **visuel 15** utilise les mêmes **visuels** pour illustrer dans quelle mesure cette image idéale a changé depuis 2022. Dans le monde idéal de 2025 par rapport à 2022, plus de temps sera consacré aux *projets à l'échelle de l'organisation* (équipes x1.85 et fournisseurs x1.75), à *l'intégration* (x1.52 et x1.41) et aux *nouveaux rôles* (x1.21 et x1.87). Les *changements stratégiques* sont principalement basés sur les activités des fournisseurs (x1.69) pour lesquelles les équipes L&D doivent prendre du temps. Nos recherches montrent que dans un investissement en temps idéal de 2025 par rapport à 2022, les équipes L&D internes veulent passer moins de temps à *attirer et à fidéliser les collaborateurs* grâce à une offre de développement (x1,52 et x1,41) et encore moins de temps sur *le développement tout au long de la vie* (x0,57 et x0,64). Le **visuel 15** montre également la direction dans laquelle se dirigent actuellement les départements L&D : s'éloigner de l'ici et maintenant, vers un L&D stratégique et agile, avec le leadership comme priorité permanente.

Il est frappant de constater que les organisations semblent accorder de moins en moins d'attention au rôle social de *l'apprentissage tout au long de la vie*, comme *le renforcement de l'employabilité* (x0,73 et x0,96) et la mise à disposition d'une *offre de formation attrayante* (x0,57 et x0,64).

Dans le dernier **visuel 16** de cet aperçu, nous comparons l'image idéale de 2022 avec l'emploi du temps actuel en 2025. De cette façon, nous examinons dans quelle mesure les départements L&D internes ont évolué vers ce qu'ils veulent faire (depuis 2022). L'élément le plus important : *le développement du leadership* est bon, mais il y a aussi des dépassements et des pénuries. Les dépassements les plus importants concernent la *conformité* (équipes x3.21 et fournisseurs x4.58) et *l'onboarding* (x2.31 et x2.18). Les déficits les plus importants sont *l'employabilité au sens large* (x0,52 et x0,45) et *les changements stratégiques* (x0,55 et x0,53). Les fournisseurs constatent également des déficits dans le rôle en lien avec la *marque employeur* (x0,69) et le *soutien des projets à l'échelle de l'organisation* (x0,63).

Sur quel type de travail les équipes L&D internes devraient-elles idéalement consacrer leur temps ?				
	différence	facteur	différence	facteur
Former de bons leaders	+10 %	x1,20	+6 %	x1,11
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	+9 %	x1,52	+9 %	x1,41
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	-1 %	x0,93	+9 %	x1,75
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	-16 %	x0,57	-14 %	x0,64
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	+22 %	x1,85	+18 %	x1,75
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	-15 %	x0,73	-2 %	x0,96
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	+6 %	x1,21	+27 %	x1,87
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	+3 %	x1,06	+22 %	x1,69

Visuel 15

Sur quel type de travail les équipes L&D internes consacrent-elles leur temps ? Une comparaison entre l'année 2022 idéale et l'année 2025 réelle.								
	Idéalement 2022	Réel 2025	différence	facteur	Idéalement 2022	Réel 2025	différence	facteur
Former de bons leaders	50 %	60 %	+10 %	x1,20	56 %	61 %	+5 %	x1,09
Intégrer ou préparer efficacement les collaborateurs à leur rôle actuel	21 %	50 %	+29 %	x2,31	22 %	48 %	+26 %	x2,18
Se conformer aux lois et règlements obligatoires grâce à la formation	14 %	45 %	+31 %	x3,21	12 %	55 %	+43 %	x4,58
Proposer une offre de développement attractive dans le cadre d'une marque employeur valorisante	37 %	37 %	+0 %	x1,00	39 %	26 %	-13 %	x0,69
Utiliser la formation et le développement pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	26 %	32 %	+6 %	x1,23	24 %	15 %	9 %	x0,63
Développer les collaborateurs dans tous les domaines pour accroître leur employabilité	56 %	29 %	-27 %	x0,52	53 %	24 %	-31 %	x0,45
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches	29 %	27 %	+2 %	x0,93	31 %	40 %	+9 %	x1,29
Tirer parti de l'apprentissage et du perfectionnement pour favoriser le changement organisationnel stratégique	49 %	27 %	-22 %	x0,55	54 %	29 %	-25 %	x0,53

Visuel 16



Nuancons également les chiffres à partir de ce dernier **visuel 16**, car 2022 n'est pas 2025. Ce qui était une image idéale en 2022 ne l'est plus du tout en 2025. Après tout, personne n'a de boule de cristal et dans ce monde VUCA ou, si vous voulez, BANI,⁷ de telles hypothèses ne sont pas si performantes. Regardons un instant en arrière : le socle opérationnel des équipes L&D est resté intact sur cette période, et confirmé par des rapports internationaux⁸, à savoir la formation de leaders, la mise en place rapide de personnes, la sécurisation des réglementations, mais l'accent a changé sur les compétences et les⁹ carrières, la mobilité interne et l'impact stratégique. L'IA et les data jouent un rôle de plus en plus important à cet égard.

Ce que nous indiquons dans cet aperçu est en effet conforme aux sources internationales récentes avec lesquelles nous comparons également nos propres enquêtes de ces dernières années¹⁰. Par exemple, LinkedIn se concentre¹¹ sur le développement de carrière et la formation au leadership est la formation la plus utilisée. Fosway¹² dit explicitement que l'upskilling & reskilling a pris la place de la conformité en tant que priorité absolue, exactement le changement que cette recherche observe également : la conformité (doit) diminuer, les thèmes stratégiques (doivent) augmenter. Le CIPD¹³ souligne également que la réduction du déficit de compétences est la priorité absolue.

Pour savoir si tout cela fonctionne de cette façon, nous allons enquêter dans les informations suivantes.

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



1. Nous faisons l'exercice entre le courant et l'idéal nous-mêmes. Quelles sont les deux activités que nous réduisons de moitié, quelles sont les deux que nous doublons ? Et pour les fournisseurs : comment jouer le jeu dans le mouvement vers une conformité stratégique et moins conforme ?
2. Dans quels deux dossiers à l'échelle de l'organisation voulons-nous faire la différence l'année prochaine ? Quels sont les livrables et les conditions préalables qui y sont associés et comment les fournisseurs peuvent-ils y contribuer ?
3. Comment démontrez-vous que l'investissement dans le leadership porte ses fruits ? Utilisez-vous une mesure de base, des indicateurs avancés et des mesures de performance ?
4. Quels nouveaux rôles devons-nous assumer en équipe ? Lesquels génèrent des rendements ? Est-ce qu'on leur enseigne ou est-ce qu'on opte pour la mobilité interne ? Quels fournisseurs ou outils soutiennent cette histoire ?
5. Avons-nous déjà pratiqué la redistribution du temps et du budget ? Qu'est-ce qu'on arrête, qu'est-ce qu'on commence, qu'est-ce qu'on passe à l'échelle ? Où les fournisseurs de solutions L&D peuvent-ils aider et lesquels de ces services sont devenus obsolètes ?

7 VUCA signifie Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambigu tandis que BANI signifie Fragile, Anxieux, Non linéaire, Incompréhensible

8 Rapport LinkedIn sur l'apprentissage sur le lieu de travail (2025), McKinsey & Company (2025), Fosway 9 Grid (2025), Rapport sur les principales priorités RH de Gartner (2025)

9 Voir onderzoek.stimulearning.be, 2024

10 Voir onderzoek.stimulearning.be, 2023-2024

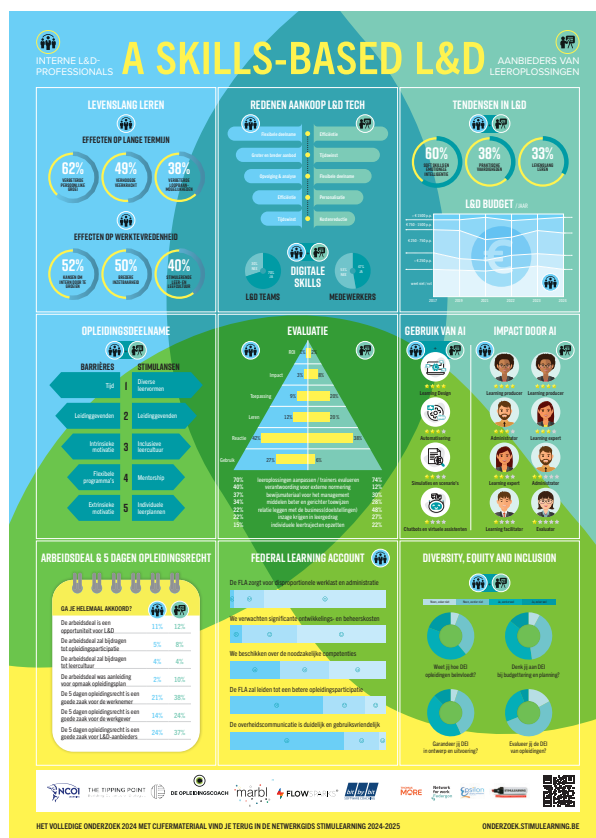
11 Rapport sur l'apprentissage en milieu de travail, 2025

12 Réalités de l'apprentissage numérique, 2024

13 Apprendre au travail, 2024

INSIGHT 3 - LES SOFT SKILLS RESTENT LES COMPÉTENCES CLEFS

On dirait le titre de notre affiche (Visuel 17) de 2024.¹⁴ En 2025, les professionnels de la formation identifient toujours *les compétences non techniques et l'intelligence émotionnelle* comme la principale tendance d'une liste de 12 tendances internationales en matière de formation et de développement¹⁵ sur lesquelles les organisations travailleront au cours de l'année à venir. Dans le visuel 18, l'apprentissage fondé sur des preuves est isolé au bas de l'échelle, l'apprentissage durable et respectueux de l'environnement lui-même n'est pas (plus) du tout au top des priorités.



Visuel 17

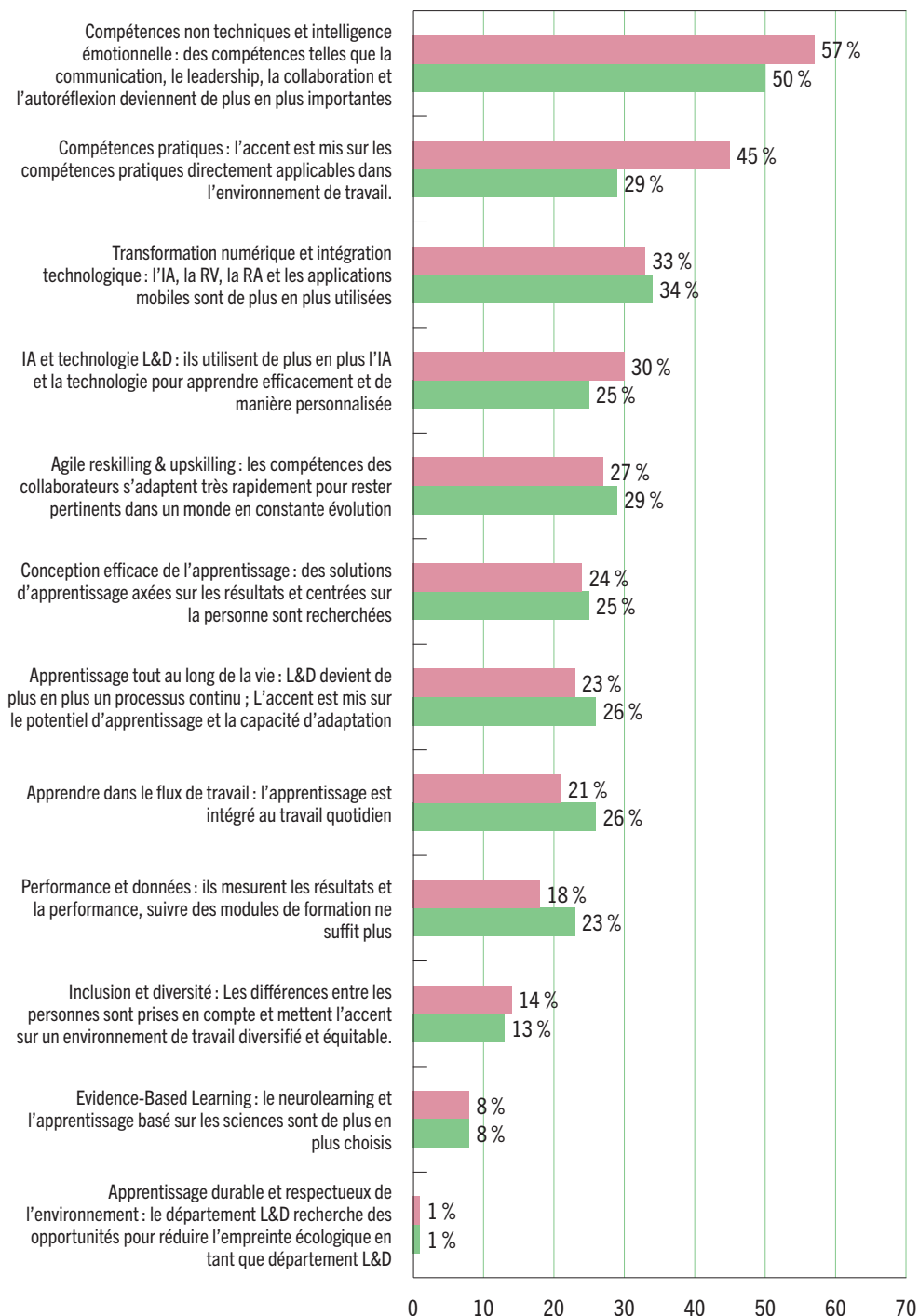
¹⁴ Voir le visuel 17

¹⁵ En 2024, en collaboration avec des connexions internationales, nous avons répertorié 12 tendances mondialement reconnues en matière de L&D





Sur quelles tendances internationalement reconnues votre organisation / les organisations pour lesquelles vous travaillez travailleront-elles au cours de l'année à venir ?



Visuel 18

En effet, dans le rapport de recherche de 2024, nous avons déjà indiqué que les *compétences non techniques et l'intelligence émotionnelle* sont considérées comme la tendance la plus importante par les professionnels internes et externes de la formation et du développement. Plus précisément, il s'agit de compétences telles que *la communication, le leadership, la coopération et l'autoréflexion*, qui sont très appréciées. Selon le **visuel 19**, ce chiffre était de 64 % pour les travailleurs internes, 50 % pour les travailleurs externes ; en 2025, ce chiffre restera de 50 % ou plus pour les deux groupes cibles.

Malgré l'omniprésence de la technologie L&D et des¹⁶ capacités d'IA¹⁷, les deux tendances associées à cette situation n'ont pas été retenues dans notre enquête. Dans *le domaine de l'IA et de la technologie L&D : ils utilisent de plus en plus l'IA et la technologie pour apprendre efficacement et personnellement*, l'entreprise a commencé à rattraper son retard de 17 % à 25 %, mais les fournisseurs restent en dessous du niveau de 2024 (36 %) à 30 %. Il y a une légère augmentation de 7 % dans l'activité de *transformation numérique et d'intégration technologique : ils utilisent de plus en plus l'IA, la RV, la RA et les applications mobiles*, mais pour les fournisseurs, cette tendance est passée de 43 % à 32 %.

Sur quelles tendances internationalement reconnues votre organisation / les organisations pour lesquelles vous travaillez travailleront-elles au cours de l'année à venir ?				
	2024	2025	2024	2025
Compétences non techniques et intelligence émotionnelle : des compétences telles que la communication, le leadership, la collaboration et l'autoréflexion deviennent de plus en plus importantes.	64 %	50 %	50 %	57 %
Transformation numérique et intégration technologique : l'IA, la RV, la RA et les applications mobiles sont de plus en plus utilisées.	27 %	34 %	43 %	33 %
Compétences pratiques : l'accent passe des connaissances purement théoriques aux compétences pratiques directement applicables.	38 %	29 %	39 %	45 %
Agile reskilling & upskilling : les compétences s'adaptent très rapidement pour rester pertinentes dans un monde en constante évolution.	29 %	29 %	24 %	27 %
Apprentissage tout au long de la vie : L&D devient de plus en plus un processus continu ; Ils se concentrent sur le potentiel d'apprentissage et la capacité d'adaptation.	35 %	26 %	26 %	23 %
Apprendre dans le flux de travail : l'apprentissage est intégré au travail quotidien.	24 %	26 %	25 %	21 %
L'IA et la technologie sont de plus en plus utilisées pour fournir un apprentissage efficace et personnalisé.	17 %	25 %	36 %	30 %
Conception efficace de l'apprentissage : des solutions d'apprentissage axées sur les résultats et centrées sur la personne sont recherchées.	22 %	25 %	17 %	24 %
Performance et données : les résultats et les performances sont mesurés, la réalisation de modules de formation ne suffit plus.	17 %	23 %	14 %	18 %
Inclusion et diversité : les gens tiennent compte des différences entre les personnes et se concentrent sur un environnement de travail diversifié et équitable.	21 %	13 %	22 %	14 %
Evidence-Based Learning : les gens optent de plus en plus pour le neurolearning et l'apprentissage basé sur la science.	7 %	8 %	5 %	8 %
Apprentissage durable et respectueux de l'environnement : les gens cherchent des moyens de limiter l'empreinte écologique en tant que département L&D.	4 %	1 %	2 %	1 %

Visuel 19

16 Voir l'insight 4 - L&D : L'optimisme de la tech face aux vents contraires

17 Voir l'insight 7 - L'IA du Buzz au Bizz



Selon l'entreprise, l'apprentissage tout au long de la vie passe de 35 % à 26 %, ce qui est un argument supplémentaire pour le commentaire de l'insight 2 selon lequel les entreprises s'approprient de moins en moins cette tâche. L'inclusion et la diversité¹⁸ sont également en baisse, et ce d'un tiers dans les deux groupes cibles.

Enfin, nous constatons un net changement dans l'accent mis sur l'échange de compétences théoriques contre des compétences pratiques, qui était encore un sujet brûlant en 2024 tant par les équipes L&D (38 %) que par les prestataires (39 %). En 2025, cela varie : les équipes L&D chuteront d'un tiers à 29 %, tandis que les fournisseurs passeront à 45 %.

Il convient également de mentionner que les deux groupes cibles abandonnent désormais complètement la recherche d'une empreinte écologique plus faible, qui était déjà à peine une tendance en 2024. Le fait que l'IA énergivore soit de plus en plus utilisée dans le domaine de la formation et du développement peut jouer¹⁹ un rôle à cet égard.

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



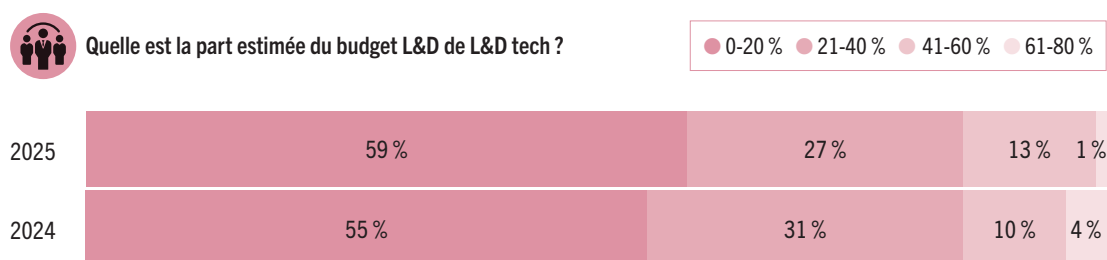
1. Quelles sont les 3 principales compétences non techniques que nous mettons en premier cette année, et quels « bons comportements » ou KPI y associons-nous ? Quelles possibilités de pratique les fournisseurs offrent-ils et quelles preuves fournissent-ils ?
2. Quelles sont les deux formations théoriques que nous apportons sur le lieu de travail ? Quels fournisseurs connaissons-nous qui travaillent avec des livrables et des critères de réussite ?
3. Quels sont les trois principes d'apprentissage que nous privilégions ? Quelles règles de conception exigeons-nous dans chaque processus ? En tant que fournisseur, le démontrez-vous dans des devis, des conceptions d'apprentissage et des données ?
4. Quelles sont les deux applications d'IA que nous testons cette année avec un fournisseur ? Quel outil mettons-nous au rebut ? Et comment mesurer si cela permet de gagner du temps sans perdre de qualité ?
5. Quels accords de base sur la durabilité et l'inclusion exigeons-nous dans chaque programme ? Y a-t-il des fournisseurs qui peuvent également le prouver ? Et qui teste avec des collègues moins doués pour le numérique ?

¹⁸ Voir l'insight 11
¹⁹ Voir l'insight 7

INSIGHT 4 - L&D : L'OPTIMISME DE LA TECH FACE AUX VENTS CONTRAIRES

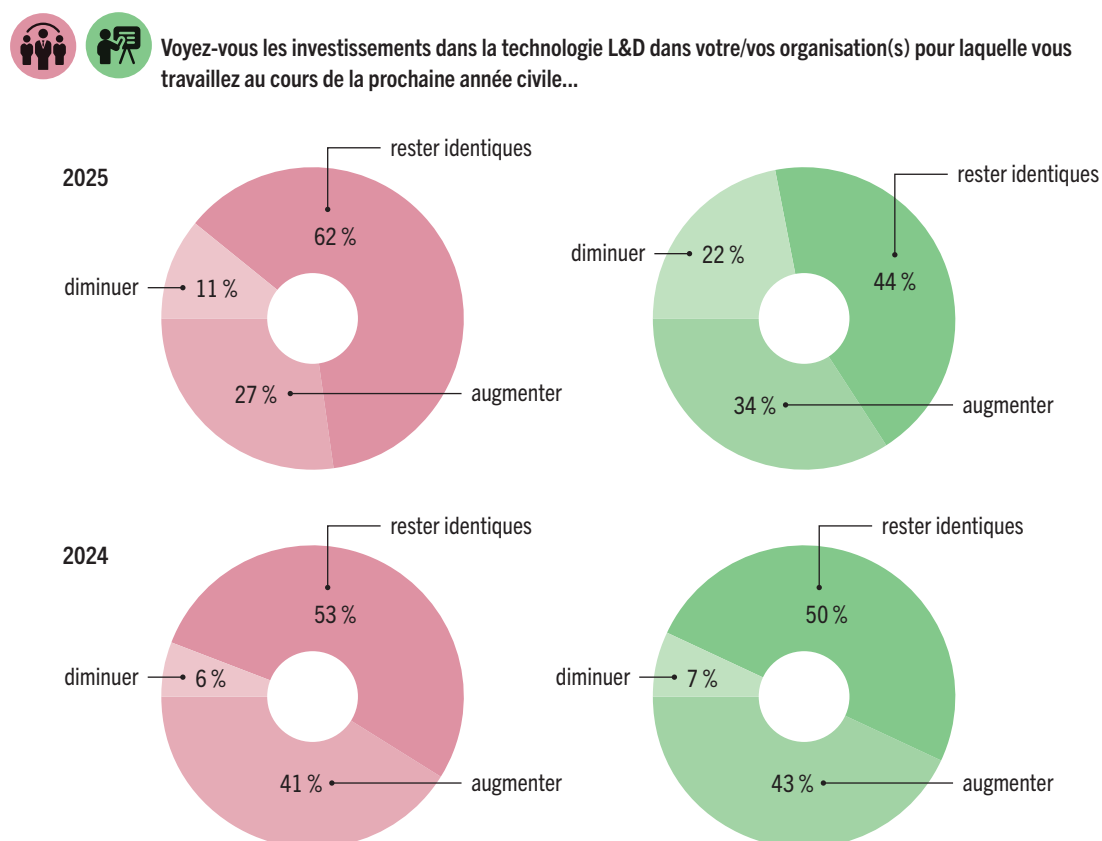
Dans des secteurs tels que l'informatique, la finance, la chaîne d'approvisionnement, les ventes/marketing et les opérations, la transformation numérique et l'intégration technologique sont bien avancées. Les RH et la L&D suivent également cette tendance, avec l'essor des plateformes d'apprentissage, de talents et de compétences. Par exemple, en 2023, 83 % des entreprises et 76 % des fournisseurs indiquent déjà utiliser l'edtech. En 2023, respectivement 85 % et 87 % affirment que cette technologie contribue à l'atteinte des objectifs d'apprentissage.

Le **visuel 20** montre la part estimée des technologies L&D dans leur propre budget L&D, selon les répondants internes L&D. En moyenne pondérée, les technologies L&D représentent actuellement 21 % du budget L&D des organisations, contre 23 % en 2024, soit une baisse de 2 points de pourcentage.



Visuel 20

Cette croissance négative du budget ne signifie pas que l'edtech serait moins présente du tout. Il y a une normalisation après le pic de COVID, les outils/offres groupées deviennent moins chers - vous achetez plus pour moins - et le nombre d'outils utilisés est rationalisé, également en tirant le meilleur parti des plateformes existantes.



Visuel 21



D'ici 2025, les professionnels internes de la formation et les fournisseurs s'attendent à une diminution nette des investissements dans la technologie de la formation et du développement. Le nombre de personnes interrogées qui **voient une augmentation des investissements dans les technologies de l'éducation dans le visuel 21** est beaucoup plus faible que l'année dernière. Par exemple, seulement 27 % des entreprises (contre 41 % en 2024) et 34 % des fournisseurs (contre 43 % en 2024) s'attendent à une augmentation des investissements. Même tendance pour ceux qui s'attendent à une baisse des investissements : 11 % des entreprises (vs 6 % en 2024) et 22 % des fournisseurs (vs 7 % en 2024) voient leurs investissements baisser.

L'insight précédent 3²⁰ dans lequel nous avons demandé de cocher un top 3 des tendances internationales en matière de L&D donne une image plus nuancée. Environ 25 % des entreprises déclarent utiliser de plus en plus *l'IA et les technologies L&D pour offrir un apprentissage efficace et personnalisé*. En 2024, ce chiffre n'était que de 17 % dans leur top 3. *La transformation numérique et l'intégration technologique* ont été cochées par une moyenne de 34 entreprises interrogées sur 100 en 2025, contre seulement 27 en 2024. Cependant, cette tendance positive n'est visible que dans les équipes L&D internes, car les fournisseurs enregistrent une croissance négative (parmi leurs clients) dans les deux tendances internationales. Il est possible que les fournisseurs n'aient pas (ou ne puissent pas) avoir une bonne vue d'ensemble de l'usage edtech de leurs clients, mais les chiffres parlent d'eux-mêmes : la L&D tech stagne au moins en Belgique.

Fosway²¹ voit plus d'investissements dans les technologies de l'éducation, mais pas effrénés. Cela rime en partie avec notre image. Gartner²² et Deloitte²³ indiquent tous deux que la discipline budgétaire se concentre sur l'optimisation et la rationalisation de l'outillage afin de réduire le coût total de possession (TCO). Cette histoire s'inscrit dans la lignée de notre histoire sur le rendement par euro, où la part du budget est passée de 23 % à 21 %.

Les réponses à la question de la satisfaction concernant le rapport qualité/prix de l'edtech utilisée, une question que nous n'avons posée que cette année aux équipes L&D internes, selon le **visuel 22**, ne sont pas sans importance dans cette question d'edtech, et donc à l'opposé du titre. Un peu plus de la moitié (55 %) sont *plutôt ou certainement* satisfaits. Il est frappant de constater que le nombre de personnes qui *ne sont certainement pas* satisfaites est 4 fois plus élevé que le nombre de personnes qui *sont certainement* satisfaites. C'était différent en 2023.

 Êtes-vous satisfait du rapport qualité/prix de la technologie L&D que vous utilisez ?				
	2023		2025	
Non, certainement pas	2 %	Non	12 %	Non
Non, pas avant	30 %	32 %	33 %	45 %
Oui, plutôt	63 %	Oui	52 %	Oui
Oui, certainement	5 %	68 %	3 %	55 %

Visuel 22

20 Insight 3 - Les soft skills restent les compétences clefs
 21 Réalités de l'apprentissage numérique Fosway 2024
 22 Rapport 2025 sur les principales priorités RH de Gartner
 23 Deloitte Apprendre pour un avenir axé sur les compétences 2025

Il est intéressant de noter que les entreprises edtech ne parviennent pas à satisfaire leurs clients. Alors qu'en 2023, près de sept équipes internes L&D sur dix *étaient auparavant satisfaites ou certainement satisfaites*, ce ratio est tombé à un peu plus de cinq sur dix. Le nombre de répondants internes qui *ne sont certainement pas* satisfaits a été multiplié par six.

Prenons l'exemple des LMS (Learning Management systems).²⁴ Nos archives indiquent qu'en 2017, 25 % des L&D internes n'étaient pas satisfaits de leur LMS. En 2022, environ 70 % des organisations disposaient d'un LMS et 18 % ont déclaré qu'elles achèteraient un LMS dans l'année. L'Insight 6, plus loin dans ce rapport, indique que l'adoption des LMS a légèrement augmenté depuis lors pour atteindre 74 % ; Si l'on ajoute à cela une intention d'achat de 17 %, cela indique un seuil bas pour les systèmes de commutation. Une observation de terrain²⁵ en 2024 confirme ce constat : « peu d'entreprises et de professionnels de l'apprentissage sont satisfaits d'un LMS ou d'un outil d'apprentissage choisi pendant longtemps. »

Pour résumer, la technologie L&D est bien établie aujourd'hui, occupant 21 % du budget L&D en 2025, une normalisation après le pic de COVID. Nous nous attendons à davantage d'investissements nets dans les technologies de l'éducation, même si dans le même temps, le camp s'agrandit, ce qui connaît des baisses. Dans les équipes internes, l'utilisation de l'IA & L&D tech et la transformation digitale en entreprise s'accélèrent. Cependant, les fournisseurs font état d'une croissance négative sur ces deux points. Mais il y a aussi des vents contraires, et c'est la satisfaction : un peu plus de la moitié pensent que le rapport qualité-prix est correct, mais l'insatisfaction concernant le rapport qualité/prix augmente chaque année.



LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

1. Quels sont les outils edtech actuels qui offrent une réelle efficacité d'apprentissage et de meilleures performances ? Lesquels sont plutôt « nice to have » ? Avons-nous déjà fait un classement avec un prix en fonction d'une éventuelle réduction budgétaire ?
2. Qu'est-ce que nous n'utilisons pas aujourd'hui dans nos outils existants qui peuvent apporter de la valeur ? Quels sont les rapports, l'automatisation ou les intégrations que nous n'utilisons pas suffisamment ? Qui en Belgique surveille le marché de l'edtech ?
3. Quels objectifs d'apprentissage et d'affaires associons-nous à chaque edtech ? Pouvons-nous également atteindre ces objectifs d'une manière différente, sans perte de qualité ?
4. Comment pouvons-nous maintenir notre utilisation edtech gérable ? Quel chevauchement existe entre les systèmes ? Comment éviter la duplication des efforts pour les apprenants et les administrateurs ? Qu'est-ce qui peut être économisé sur les licences et les salaires ?
5. Nos systèmes et outils sont-ils non seulement logiques en matière de L&D, mais aussi gérables pour l'organisation ? Sommes-nous suffisamment impliqués dans les domaines informatique, juridique et du compliance ?

²⁴ Insight 6 - Vive le LMS

²⁵ VOV, 2024



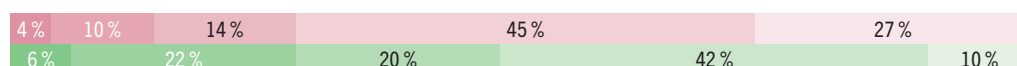
INSIGHT 5 - IT'S THE DIGITAL SKILLGAP, STUPID...

Dans le rapport de 2023, nous avons écrit que la *formation à la diversité, la formation sur la durabilité pour les personnes et la société* et une *offre qui tient compte des différences entre les collaborateurs* sont de plus en plus à l'ordre du jour de la formation et du développement. La même année et dans le **visuel 23**, nous avons remarqué que la majorité des répondants ont indiqué qu'il existait une gamme de *compétences numériques* pour tous les collaborateurs.



Dans mon organisation / les organisations pour lesquelles je travaille... (2023)

... Il existe une offre de formation sur les compétences numériques pour tous les collaborateurs



● Pas d'accord du tout ● Être en désaccord ● ni en désaccord ni d'accord ● accord ● Tout à fait d'accord

Visuel 23

L'année dernière, en 2024, nous avons noté que l'inclusion et la diversité figuraient dans le top 3 des tendances internationales en matière de formation pour un peu plus d'un professionnel interne et externe sur cinq²⁶. En 2025, nous assisterons à un net déclin : *l'apprentissage inclusif et diversifié* sera placé dans ces 3 principales tendances par environ un tiers de répondants en moins. Cela semble contre-intuitif, car « tout le monde à bord » reste une valeur explicite, voire une nécessité, pour de nombreuses organisations. Par exemple, la course actuelle à la numérisation vise idéalement à faciliter la vie de tout le monde. Mais pour une grande partie de la population, ce tableau idyllique devient rapidement un parcours du combattant.²⁷

L'edtech l'est-elle aussi ? Avec l'adoption de la technologie L&D, l'apprentissage est devenu une histoire de littératie numérique. De même, l'opinion des professionnels de la formation sur les collaborateurs dans les organisations en 2024 et 2025 montre que le nombre de personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer la technologie **de la formation semble** augmenter plutôt que diminuer, selon le **visuel 24**, et c'est le point de vue de l'entreprise et des fournisseurs. D'une part, cela signifie qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour L&D, et d'autre part, cela montre clairement que les outils numériques (d'apprentissage) ne vont pas de soi et qu'ils ne le deviendront pas du jour au lendemain.

À cet égard, nous nous inspirons d'une étude d'Acerta²⁸ qui montre qu'un employeur sur trois n'a pas encore dispensé ou prévu de formation à l'IA d'ici la mi-2025, alors qu'il doit veiller à ce que ses collaborateurs soient alphabétisés à l'IA, y compris par le biais de formations.²⁹ Le grand engouement des collaborateurs pour la formation à l'IA est encourageant : 60 % d'entre eux sont intéressés par une formation sur l'utilisation de l'IA dans leur travail. Non seulement les digital natives sont enthousiastes, mais 50 % des plus de 55 ans sont également intéressés. ³⁰ Les collaborateurs veulent comprendre l'IA, pas la craindre. »

26 Voir l'Insight 3 - Les soft skills restent les compétences clefs

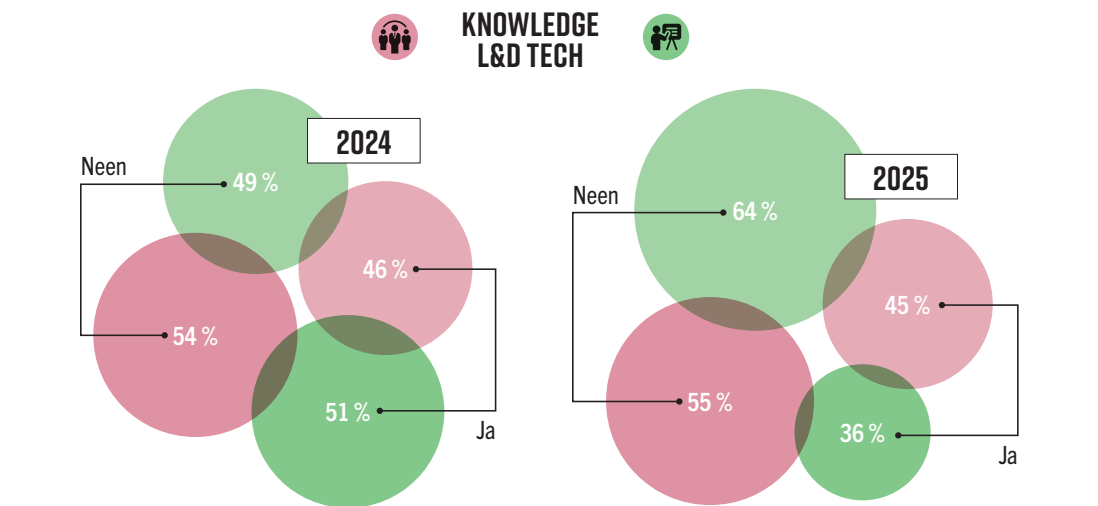
27 Chiffres Tous, 2024

28 Premières lignes directrices sur l'IA sur le lieu de travail, 2025

29 Depuis le 02/02/25, le règlement européen sur l'IA a imposé des règles uniformes pour l'utilisation de l'IA sur les lieux de travail européens. Par exemple, les employeurs doivent garantir la littératie en IA de leurs collaborateurs, par exemple en proposant des formations, et certaines applications de l'IA sont interdites.

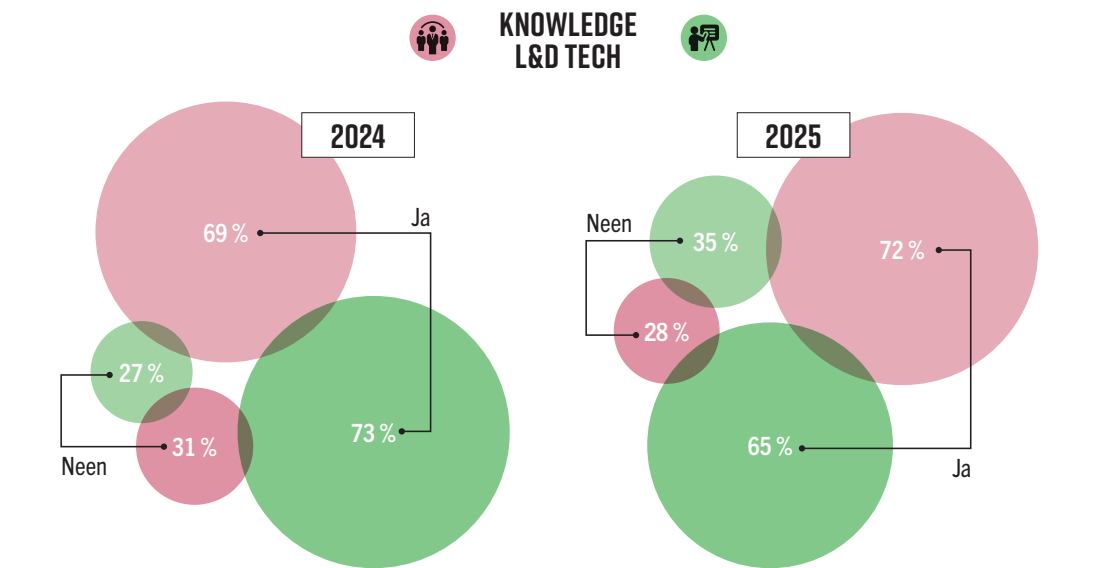
30 Élever le potentiel humain - Révolution des compétences en IA ; 2025

Les autres collaborateurs de votre organisation / les collaborateurs des organisations pour lesquelles vous travaillez ont-ils des compétences numériques suffisantes pour faire face à la technologie L&D ?	Icone 1		Icone 2	
	2024	2025	2024	2025
Oui, suffisant à très sûr	46 %	45 %	51 %	36 %
Non, pas du tout ou insuffisamment	54 %	55 %	49 %	64 %



Visuel 24

Vous ou votre équipe possédez-vous des compétences numériques suffisantes (connaissances/compétences) pour faire face à la technologie L&D ?	Icone 1		Icone 2	
	2024	2025	2024	2025
Oui, plutôt à certainement oui	69 %	72 %	73 %	65 %
Non, certainement pas avant	31 %	28 %	27 %	35 %



Visuel 25



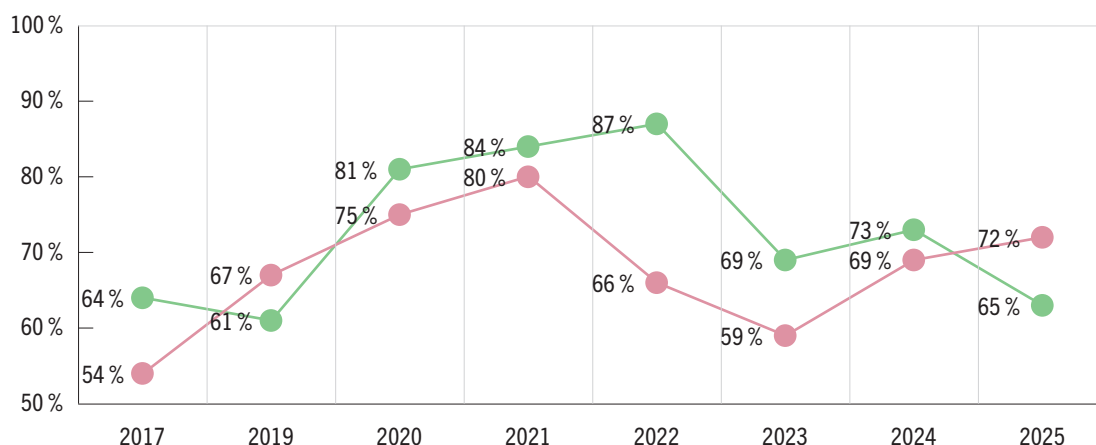
Voilà pour les compétences digitales des collaborateurs. Nous permettons également aux deux groupes cibles d'acquérir leurs propres compétences numériques. C'est une question pertinente, car les deux utilisent des systèmes et des outils de formation qui nécessitent une certaine agilité numérique. Le tableau est positif : une grande majorité se sent compétente avec la technologie L&D, avec des auto-scores plus élevés parmi les équipes internes (72 %) que parmi les fournisseurs (65 %).³¹

Comme nous posons cette question depuis 2017, nous pouvons présenter l'évolution de celle-ci comme une ligne de tendance. Le **visuel 26**, qui montre clairement la période Covid 2020-2022, montre que le développement des compétences numériques n'est pas une tâche facile pour l'un ou l'autre groupe cible.

Avez-vous, ou l'équipe L&D, suffisamment de compétences (connaissances/expertise) pour gérer la technologie L&D ?				
	Non, pas du tout ou insuffisamment	Oui, suffisant à très sûr	Non, pas du tout ou insuffisamment	Oui, suffisant à très sûr
2017	46 %	54 %	36 %	64 %
2019	33 %	67 %	39 %	61 %
2020	25 %	75 %	19 %	81 %
2021	20 %	80 %	16 %	84 %
2022	34 %	66 %	13 %	87 %
2023	41 %	59 %	31 %	69 %
2024	31 %	69 %	27 %	73 %
2025	28 %	72 %	35 %	65 %



Le pourcentage de répondants qui ont des compétences suffisantes (connaissances/compétences) pour gérer les technologies L&D.



Visuel 26

³¹ La question de recherche a permis d'évaluer efficacement la perception des prestataires de formation et de développement quant à leurs propres compétences numériques.



LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

1. Quelles normes d'inclusion dès la conception établissons-nous ? Par exemple, le niveau de langue B1, les sous-titres, la navigation au clavier, le contraste... ? Quelle liste de contrôle établissons-nous avec nos fournisseurs ? Qui teste ses outils avec des collègues avec peu de compétences numériques ? Qu'est-ce que notre go/no-go ?
2. Quel module de formation et d'initiation aux compétences numériques sur l'IA mettons-nous en place ? Quels groupes cibles doivent-ils le suivre ? Comment l'intégrer dans l'onboarding et quand parle-t-on de succès ?
3. Quel soutien les fournisseurs offriront-ils à partir de maintenant lors de la mise en ligne ? Dans quel délai résolvent-ils les problèmes et comment mesure-t-on si cela entraîne une diminution des abandons ?
4. Quelles sont les alternatives low-tech et les variantes mobiles proposées par les fournisseurs par trajet de formation ? Avec quelles deux équipes menons-nous un projet pilote ?
5. Quels sont les trois indicateurs que nous surveillons ensemble sur une base hebdomadaire ? Par exemple, connexions, finalisation, transfert sur le lieu de travail ? Comment les décomposer par compétence numérique ? Quelles preuves fournissez-vous en tant que prestataire ?



BONUS

Op de Praatstoel est désormais également disponible en podcast.

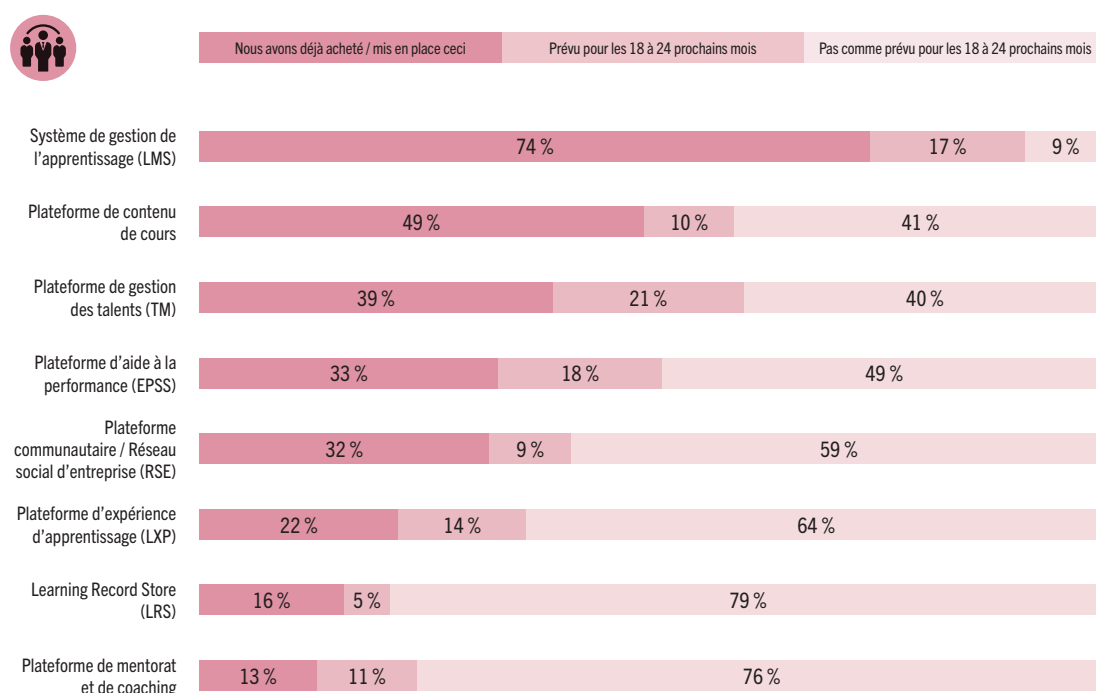




INSIGHT 6 - VIVE LE LMS

Le **visuel** 27 montre que les trois quarts des répondants utilisent déjà un système de *gestion de l'apprentissage* (LMS) et la moitié une *plateforme de contenu de cours*. Près d'un cinquième indiquent qu'ils introduiront un (nouveau) LMS dans les 18 à 24 prochains mois. L'alternative « moins lourde sur le plan administratif » que le gouvernement fédéral introduira pour remplacer le FLA pourrait jouer un rôle dans cette tendance. Plus d'un tiers des entreprises ont également prévu la mise en place d'une plateforme de *gestion des talents* au cours de cette période.

L'achat et/ou la conception de systèmes de formation sont-ils à l'ordre du jour ?



Visuel 27

Ces systèmes L&D ont déjà été achetés...	2020	2021	2022	2025
Système de gestion de l'apprentissage (LMS)	74 %	76 %	70 %	74 %
Plateforme de contenu de cours	35 %	36 %	37 %	49 %
Plateforme de gestion des talents (TM)	34 %	29 %	29 %	39 %
Plateforme d'aide à la performance (EPSS)	13 %	28 %	19 %	33 %
Plateforme communautaire / Réseau social d'entreprise (RSE)	26 %	32 %	31 %	32 %
Plateforme d'expérience d'apprentissage (LXP)	17 %	13 %	16 %	22 %
Learning Record Store (LRS)	17 %	16 %	12 %	16 %
Plateforme de mentorat et de coaching	-	-	-	13 %
Système de gestion de contenu d'apprentissage (LCMS)	44 %	45 %	39 %	-

Visuel 28

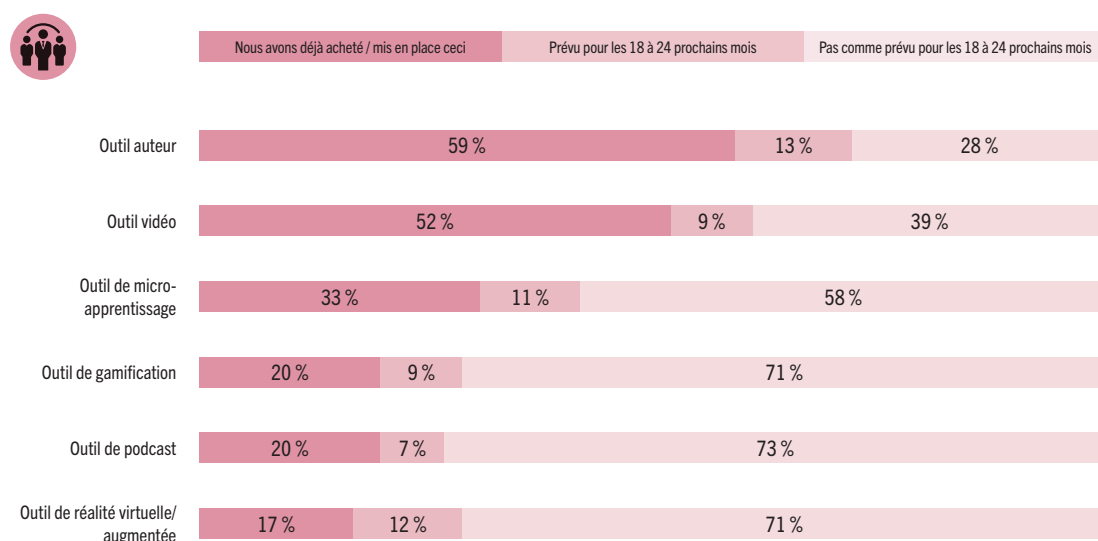
Il était judicieux de revoir cette question au bout de trois ans et d'examiner ainsi, dans le **visuel 28**, ce que signifie la présence de ces systèmes de formation et de développement dans les organisations étudiées.

La croissance des plateformes de *contenu est bien sûr* frappante, qui est déjà présente dans une organisation sur deux, alors qu'en 2020 elle n'était que d'une sur trois. La présence de plateformes d'*aide à la performance est également importante* : en 2020, il n'y en avait pratiquement pas (13 %) et aujourd'hui un tiers des organisations en disposent.

En plus des plates-formes, il existe une gamme large mais fragmentée d'outils de formation et de développement, que nous avons regroupés en six blocs dans le **visuel 29**. Les outils achetés sont nettement moins courants que les plateformes : seuls *les outils de création et les outils de vidéo et de webinaire* se trouvent dans plus de la moitié des organisations. Dans la moitié des grappes, plus de sept répondants sur dix indiquent qu'un achat n'est pas prévu dans les 18 à 24 prochains mois.

Les trois principaux outils déjà utilisés dans les entreprises aujourd'hui sont *les outils auteurs* (6 sur 10), *les outils vidéo et webinaire* (3 sur 10) et *les outils de microlearning* (3 sur 10). Pour chacune de ces catégories, nous prévoyons qu'au cours des deux prochaines années, environ une entreprise sur dix les adoptera.

L'achat et/ou la conception d'outils L&D sont-ils à l'ordre du jour ?



Visuel 29

Jetons également un coup d'œil à l'évolution depuis 2020. Le **visuel 30** montre que l'utilisation des outils a considérablement augmenté. Alors que seulement un quart des entreprises utilisaient un *outil de création ou de vidéo* en 2020, ce chiffre sera plus de la moitié d'ici 2025. *La réalité virtuelle, la réalité augmentée et le microlearning*, encore peu connus en 2020, ont triplé leur présence dans les organisations en cinq ans. *Les outils de podcast* ont été multipliés par cinq au cours de cette période et atteignent aujourd'hui environ 20 %.



 Ces outils L&D ont déjà été achetés...	2020	2021	2022	2025
Outil auteur	26 %	55 %	45 %	59 %
Outil vidéo	26 %	51 %	44 %	52 %
Outil de micro-apprentissage	10 %	26 %	25 %	33 %
Outil de gamification	-	-	-	20 %
Outil de podcast	4 %	15 %	12 %	20 %
Outil de réalité virtuelle/augmentée	5 %	11 %	10 %	17 %
Outil de classe virtuelle / webinaire	29 %	61 %	53 %	-

Visuel 30

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



1. Sommes-nous au courant de l'obligation d'inscription concernant, entre autres, le droit à 5 jours de formation ? Comment travaillons-nous avec les fournisseurs pour garantir l'inscription obligatoire dans notre LMS ou un autre outil ?
2. Nos outils et systèmes de formation peuvent-ils nous rendre plus efficaces ? Savons-nous ce qu'il y a sur le marché en tant qu'équipe ? Est-ce qu'une visite à des Salons est utile pour parler aux prestataires ? Et qui visite quel stand ?
3. Quel est le niveau d'utilisation de nos plateformes et outils actuels ? Avons-nous récemment effectué une analyse du TCO (Coût Total de Possession) ? Devrions-nous élargir, regrouper ou mettre au rebut nos outils edtech ? Lesquels gardons-nous, lesquels arrêtons-nous et quels modules rendons-nous obligatoires ?
4. Quels contenus auteurs ou de microlearning existants migrer ou réutiliser ? Quelles sont les deux licences que nous consolidons ? Et quel contrôle de qualité effectuons-nous avant la mise en service ?
5. Comment renforcer l'apprentissage sur le lieu de travail ? Dans quelles équipes menons-nous un pilote avec une plateforme d'aide à la performance ou une plateforme communautaire ? Quels livrables et KPI utilisons-nous pour faire la différence en tant que fournisseur ?

INSIGHT 7 - L'IA DU BUZZ AU BIZZ

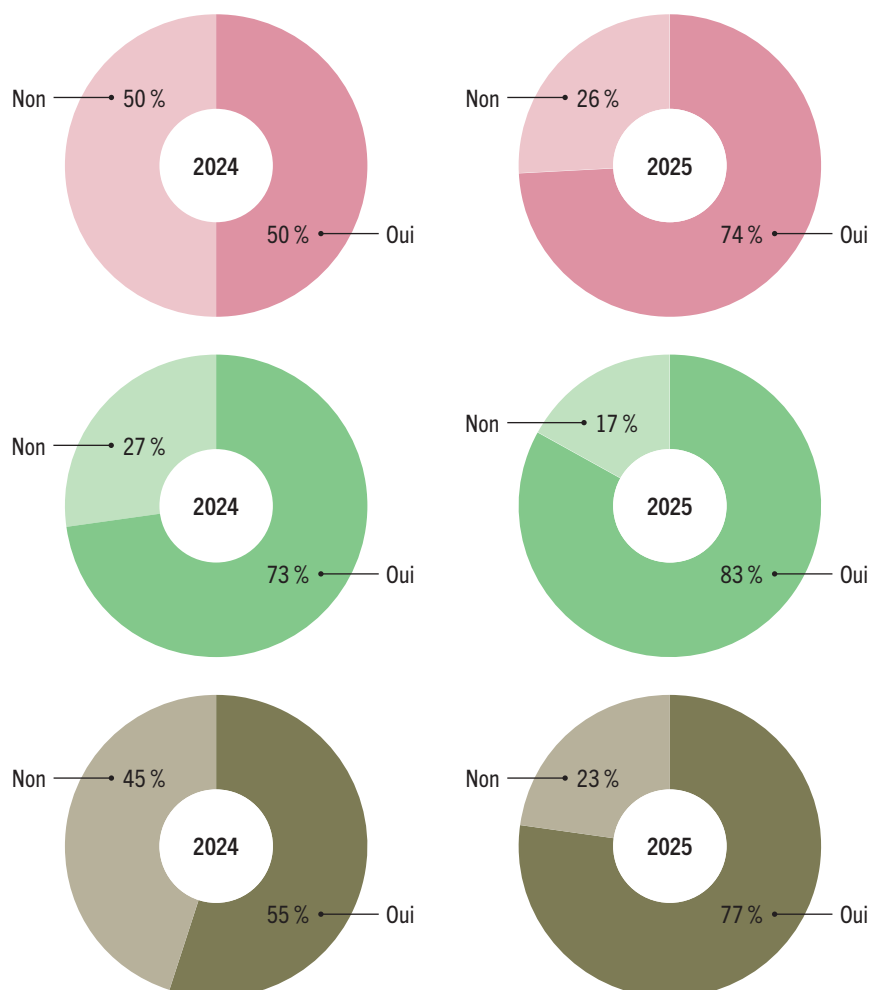
Pas de technologie L&D sans intelligence artificielle. Selon LinkedIn, ³² 71 % des professionnels de la L&D expérimentent déjà l'IA ; celle-ci apparaît comme un accélérateur dans la transition vers les compétences et le développement de carrière.

Cette enquête indique également que l'IA est en train de s'imposer dans le L&D. La proportion de répondants qui ont posé la question : *Comment vous, ou votre équipe, utilisez-vous l'IA ? Sautez cette question si vous n'utilisez pas ou n'utiliserez pas l'IA dans le cadre de la formation et du développement.* est effectivement passé de 45 % en 2024 à 23 % en 2025. Le nombre de non-utilisateurs a apparemment diminué de moitié pour atteindre un quart du nombre de répondants.

La différence frappante de (non-)utilisation entre le L&D interne et les fournisseurs en 2024 (50 % contre 27 %) semble également avoir été partiellement éliminée par 26 % contre 17 % en 2025. Selon le [visuel 31](#), les équipes internes de formation et de développement ont clairement mis un peu plus de temps que les fournisseurs à se lancer dans l'IA.



Le pourcentage de répondants qui utilisent l'IA. ³³



Visuel 31

³² Rapport LinkedIn sur l'apprentissage en milieu de travail, 2025

³³ La couleur kaki indique que les deux groupes cibles sont comptés ensemble.

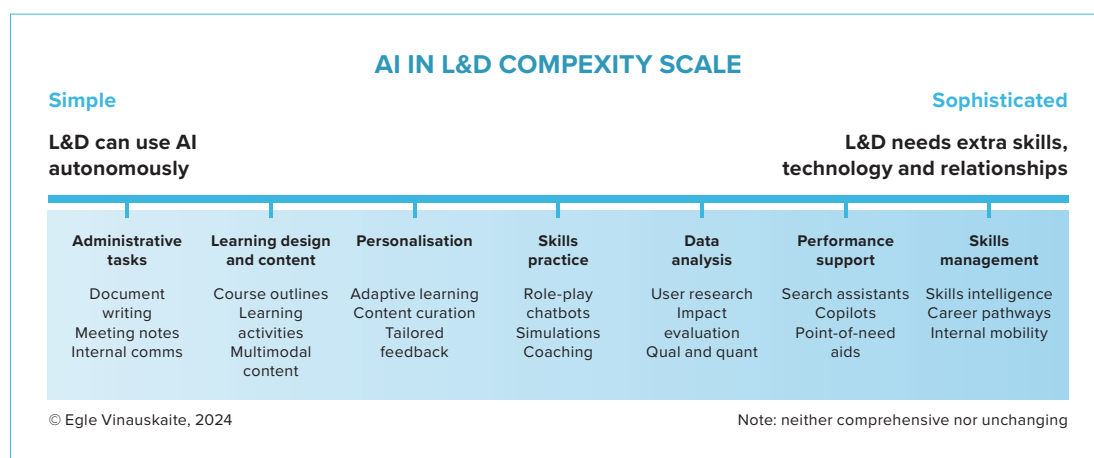


Le chiffre total de 23 % de non-utilisateurs peut être qualifié de faible si l'on inclut également la réticence des employeurs à l'égard de l'utilisation de l'IA. Selon Acerta³⁴, d'ici la mi-2025, 12 % des employeurs disent qu'ils n'autoriseront pas les outils d'IA tels que ChatGPT, Copilot, Deepl, etc³⁵. au sein de l'organisation, 54 % l'autoriseront dans une mesure limitée et seulement 35 % l'autoriseront sans limites.

Egle Vinauskaite (LT/UK), intervenant principal aux L&D Talks Brussels le 23 octobre 2025, examine l'utilisation de l'IA d'un point de vue qualitatif et déclare en 2024³⁶ que de nombreuses équipes L&D ont du mal à déployer l'IA au-delà de la conception d'outils d'apprentissage et du développement de contenus. Selon le **visuel 32, l'utilisation de l'IA n'est** donc pas un simple enjeu technologique, mais un axe de changement à l'échelle de l'organisation. Plus on s'éloigne vers la droite de le **visuel**, plus les exigences pour les équipes L&D sont lourdes sur trois axes : 1. la technologie qui se traduit souvent par le budget, 2. les nouvelles compétences comme l'analyse de données et 3. collaboration inter-fonctionnelle avec d'autres départements tels que l'informatique, le juridique et les opérations.



La conception et le contenu de l'apprentissage sont assez à gauche à cette échelle : ils ont un seuil bas, ne nécessitent pratiquement pas de budgets ou de compétences et sont faciles à mettre en œuvre ; il est logique que la plupart des professionnels de la formation s'y retrouvent. À droite, Vinauskaite constate une forte baisse de l'adoption, simplement parce qu'il y a beaucoup plus d'exigences en matière d'outillage, de compétences et de coordination interne.



Visuel 32

Si nous examinons nos propres données de recherche, nous remarquons également que le côté gauche de l'échelle de complexité de Vinauskaite est très populaire : sept sur dix des deux groupes cibles utilisent déjà, ou du moins prévoient dans un avenir proche, l'utilisation de l'IA pour la conception de l'apprentissage. Il s'agit de la création et de la conservation de contenu dans le cadre de solutions d'apprentissage bien conçues. Pour trois personnes sur dix, l'IA permet d'automatiser les tâches administratives, c'est-à-dire la planification, le suivi et l'évaluation des formations.

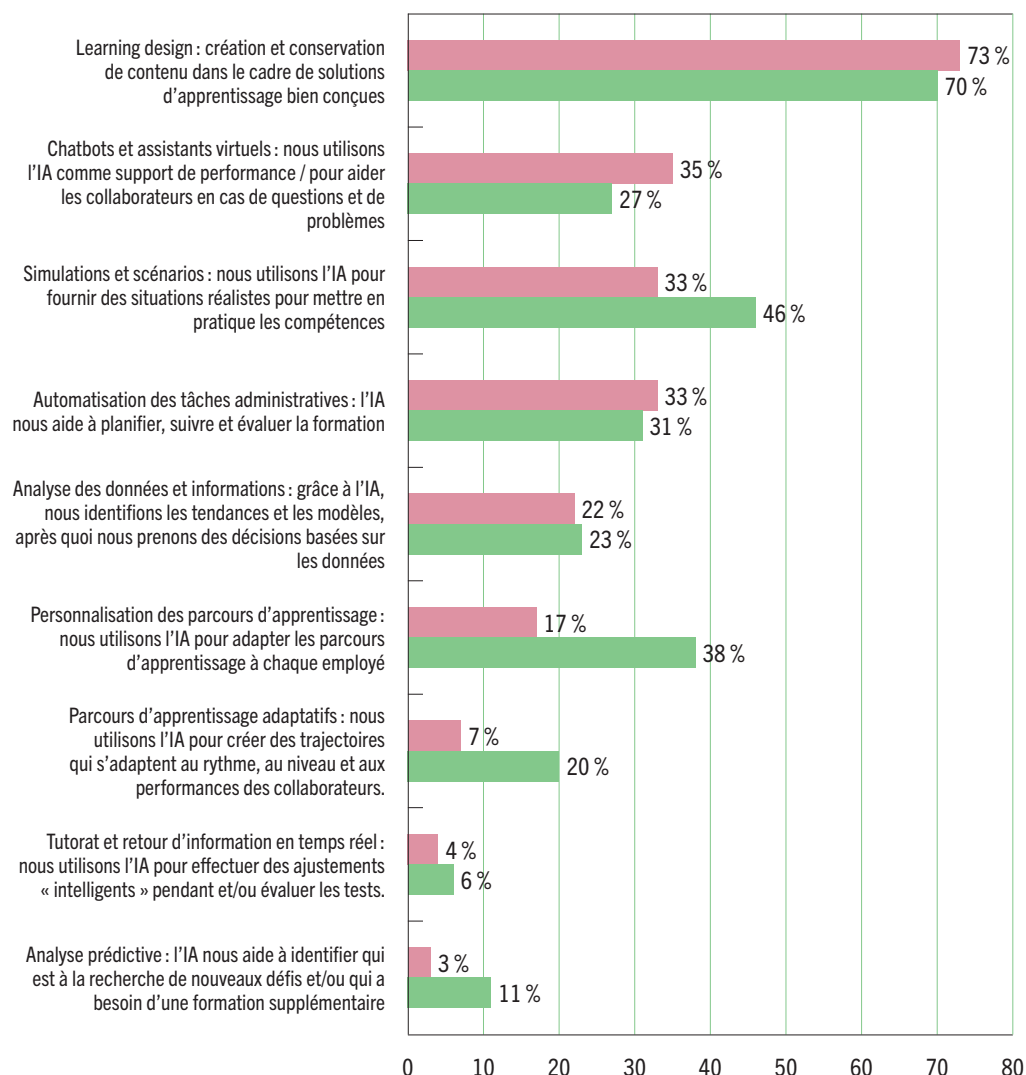
34 Premières lignes directrices sur l'IA sur le lieu de travail, 2025

35 La question ne concernait que l'IA générative

36 www.nodes.works/reports, 2024 (en anglais seulement)



Comment utilisez-vous l'IA ou celle de votre équipe L&D ?



Visuel 33

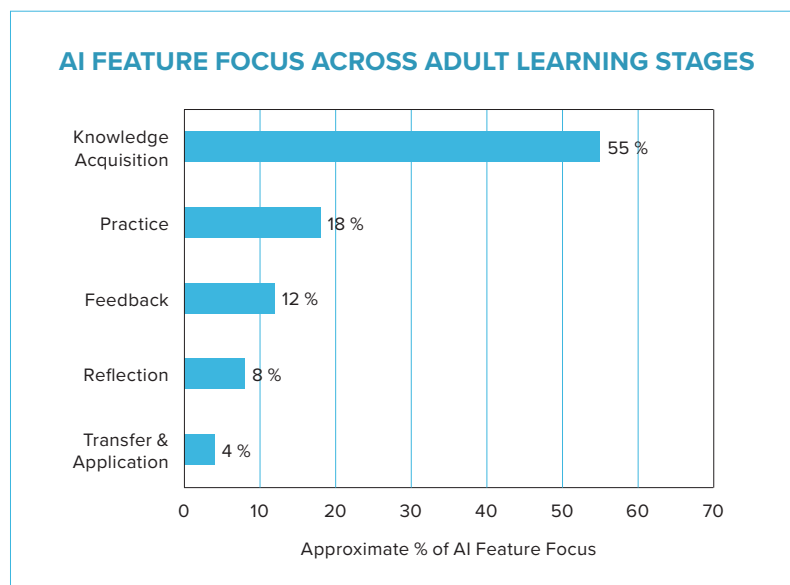
Environ un professionnel interne de la formation sur trois voit un avantage particulier dans *les assistants virtuels tels que les chatbots* et dans le soutien de l'IA dans la mise en place de *simulations et de scénarios* pour mettre en pratique les compétences. Le **visuel 33** montre que près de la moitié des prestataires voient du potentiel dans les *simulations et les scénarios*, tandis que près de quatre sur dix considèrent l'IA comme un levier pour *adapter les parcours d'apprentissage* à chaque employé.

Fosway Group³⁷ a publié un benchmark de 83 applications edtech d'entreprise pour fournir aux acheteurs un aperçu de ses capacités d'IA. Le chercheur Martin Couzins a mené une analyse pour comprendre comment les fonctionnalités d'IA des 83 solutions L&D correspondaient à 6 étapes du processus d'apprentissage : l'*acquisition des connaissances, la pratique, le retour d'expérience, la réflexion, le transfert et l'application*. Le **visuel 34** montre que les fournisseurs privilégient les outils d'IA axés sur l'acquisition de connaissances et le contenu. Les solutions d'IA pour les autres étapes du processus

37 Fosway AI Insights, 2025



d'apprentissage sont plus difficiles à trouver. C'est assez frappant, selon M. Couzins, car alors que les leaders d'opinion de L&D parlent constamment de la nécessité pour L&D de se transformer et du rôle important que joue la numérisation à cet égard, la technologie L&D s'en tient également aux capacités de l'IA axées sur le contenu.



Visuel 34



« L'intelligence artificielle dans notre recherche : en 2023, tout est question de HOW, en 2024, il s'agit de WOW, en 2025, il s'agit de NOW. »

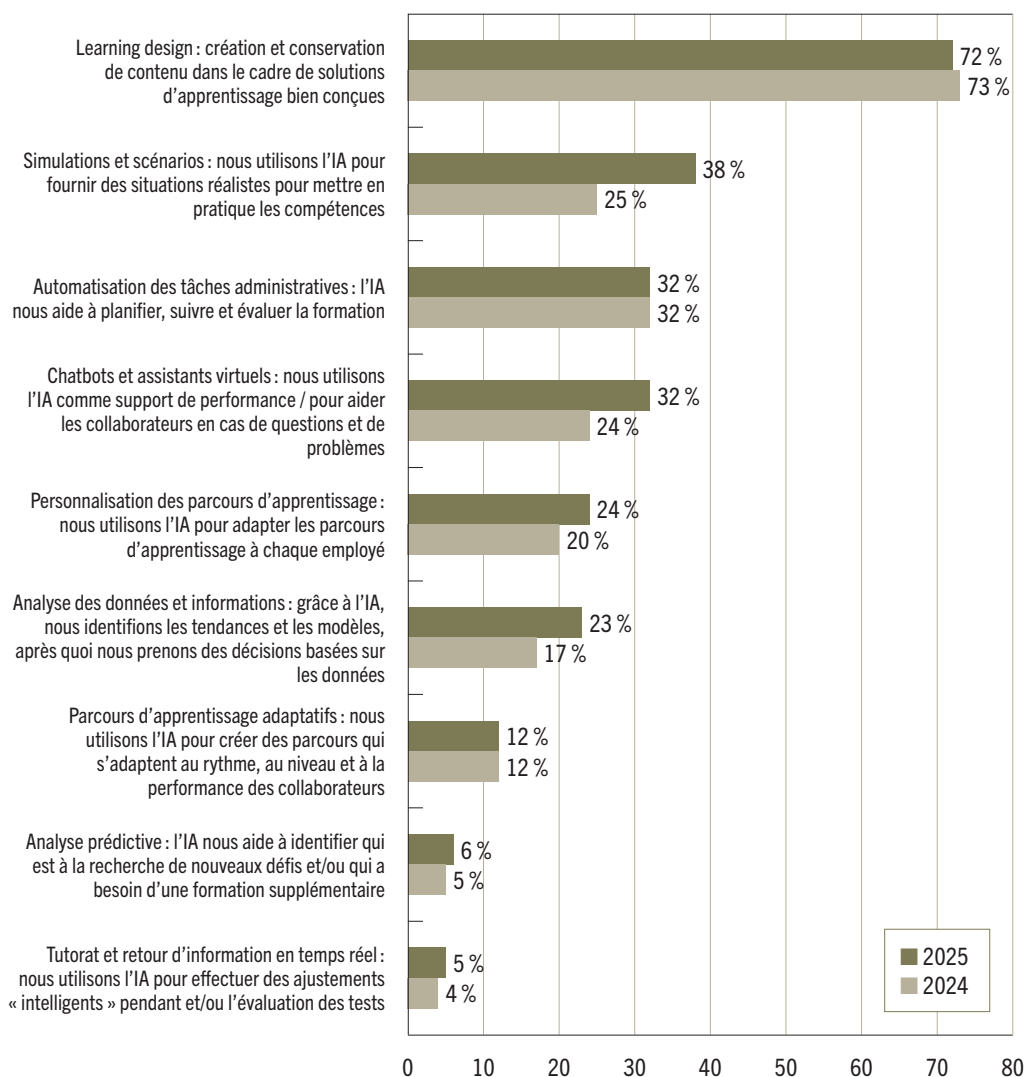
Margreet Boeren - Conseillère en apprentissage Stimulearning

Si l'on compare les domaines pour lesquels les répondants utilisent l'IA dans le **visuel 35** (additionnés pour l'ensemble des utilisateurs), on ne voit guère de différences entre 2024 et 2025. Cependant, on constate une légère amélioration dans *la personnalisation des parcours d'apprentissage* (+4 %), *l'analyse des données* (+6 %), *les chatbots et assistants virtuels* (+8 %) et *les simulations et scénarios* (+13 %). Ces avantages peuvent également être dus à la croissance du nombre total d'utilisateurs d'IA.

Pour rendre ces domaines de l'IA plus tangibles, en particulier pour ceux qui ont dû sauter la question du **visuel 33**, nous avons présenté aux deux groupes cibles une série d'énoncés. Le taux de réponse a été de 87 %.



Comment vous-même ou votre propre équipe L&D utilisez-vous l'IA ?



Visuel 35

Le **visuel 36** montre, comme prévu, que l'IA générative jouera un rôle important dans la formation et le développement (83 % interne - 80 % externe). Nous l'utiliserons principalement pour créer du contenu d'apprentissage (89 % - 84 %) et nous nous appuyons également sur l'IA pour faire des recommandations de contenu d'apprentissage pertinent (72 % - 80 %).

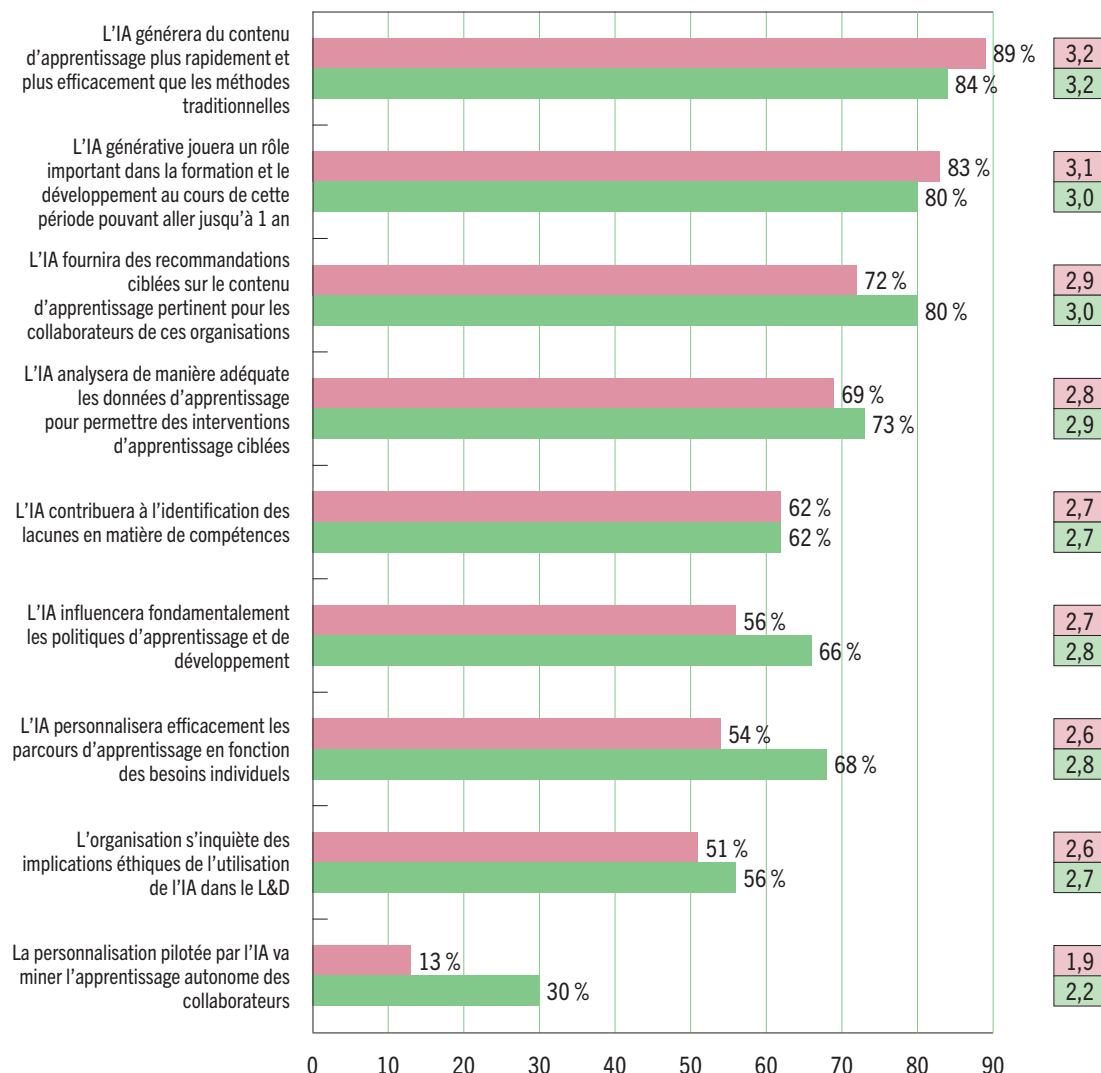
Plus de la moitié des personnes interrogées s'attendent à un *impact fondamental sur la politique de formation et de développement* (56 % - 66 %) et sont *préoccupées par les implications éthiques* de l'IA (51 % - 56 %).³⁸ La crainte que l' *apprentissage autodirigé des collaborateurs soit affecté négativement* par l'IA (13 % - 30 %) semble infondée.

Les deux groupes cibles s'accordent sur l'influence positive de l'IA pour la création de contenus d'apprentissage, la localisation des lacunes et l'analyse des données d'apprentissage. Cependant, les fournisseurs constatent plus de parcours d'apprentissage personnalisés par l'IA que les équipes L&D (68 % contre 54 %), s'attendent à des politiques L&D modifiées (66 % contre 56 %) et sont plus de deux fois plus préoccupés par l'apprenant autonome (30 % contre 13 %).

³⁸ Dans la pratique quotidienne, nous remarquons peu ou pas d'attention aux implications éthiques de l'utilisation de l'IA. Pour cette raison éthique, nous publions un court texte (visuel 37), librement inspiré de Karen Hao, qui met en évidence la précieuse infrastructure humaine derrière chaque recherche d'IA dans son livre *Empire of AI* (2025).



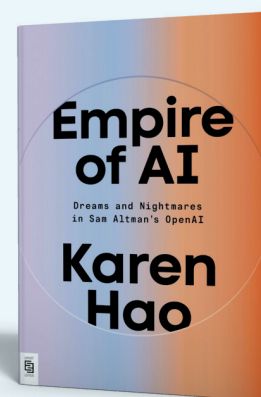
Quelles opportunités/difficultés voyez-vous pour l'IA dans votre organisation/l'organisation pour laquelle vous travaillez au cours de l'année à venir ? (pourcentage de oui / moyenne pondérée)



Visuel 36



Alors que tout le monde est obsédé par Sam Altman, la véritable histoire ne se trouve pas dans la Silicon Valley, mais chez les travailleurs du Kenya qui trient les contenus les plus traumatisants sur Internet. Dans les communautés rurales où l'eau s'épuise. Dans les communautés locales sans le pouvoir ou les réglementations pour dire non. La technologie n'est pas toujours propre. Chaque recherche a un coût humain que nous avons appris à ignorer.



Visuel 37



CES RÔLES EN L&D BÉNÉFICIERONT LE PLUS DE L'IAVB



2025



Producteur d'apprentissage

Mon travail consiste à développer des solutions d'apprentissage et à élaborer un plan de formation.

60 % -
47 %



Administrateur

J'organise l'aspect pratique du L&D, je gère les ressources et les contrats.

49 % -
37 %



Expert en apprentissage

Les gens m'appellent un expert en apprentissage : je collecte de nouvelles idées et tendances sur le L&D.

39 % -
38 %



Évaluateur

J'évalue les solutions d'apprentissage pour améliorer l'offre.

31 % - 29 %



Facilitateur d'apprentissage

J'aide à intégrer l'apprentissage en milieu de travail.

30 % -
34 %



Analyste

Mon travail consiste à consulter l'entreprise pour cartographier les besoins d'apprentissage.

24 % -
30 %



Gestionnaire de talents

Mon travail consiste à élaborer, mettre en œuvre et promouvoir une stratégie de gestion des talents.

21 % -
20 %



Visionnaire

En tant que visionnaire, j'ai défini les politiques et la vision au sein de L&D.

17 % - 25 %



Partisan

Je conseille et coache les managers sur le développement de leurs collaborateurs.

12 % - 14 %



Ambassadeur de l'apprentissage

En tant qu'ambassadeur de l'apprentissage, je fais la promotion de la formation et démontre que les solutions d'apprentissage sont couronnées de succès.

10 % - 13 %



Producteur
d'apprentissage 60 %



Administrateur 49 %



Expert en
apprentissage 39 %



Producteur
d'apprentissage 47 %



Expert en
apprentissage 38 %



Administrateur 37 %



L'année 2024 de l'IA a été marquée par la stigmatisation et la prudence, en particulier en ce qui concerne l'influence que l'IA aurait sur les tâches et les rôles des équipes de formation et de développement. L'année 2025 montre une adoption plus mature et des investissements ciblés dans l'IA. Cela se reflète également dans la conception de cette enquête : l'accent est passé de « l'impact » sur les dix postes L&D³⁹ en 2024 aux « avantages » de l'IA pour chacun de ces dix rôles en 2025.

Dans la lignée du **visuel 32**, il n'est donc pas surprenant que le rôle de *producteur d'apprentissage, qui développe des solutions d'apprentissage et élabore des plans de formation*, celui d'*administrateur, qui organise les aspects pratiques de L&D, gère les ressources et les contrats*, et celui d'*expert de l'apprentissage, qui recueille les nouvelles tendances et idées sur le L&D*, tirera le meilleur parti de l'utilisation de l'IA d'ici 2025. Les deux groupes cibles interrogés sont d'accord sur ce point (**Visuel 38**).



LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

1. Où en sommes-nous aujourd'hui sur l'échelle de Vinauskaitė ? Qu'est-ce qui nous empêche d'aller plus loin, et que devons-nous faire dans trois domaines : la technologie/le budget, les compétences en matière de données et la collaboration avec l'informatique, le juridique et les opérations ?
2. Du buzz au bizz : quelle application d'IA utilisons-nous déjà concrètement aujourd'hui ? Et quelle application stratégique choisissons-nous ? Qu'est-ce que notre KPI et qui prend les devants ?
3. L'enseignement des compétences en IA est-il une priorité ? Comment stimuler la curiosité numérique ? Proposons-nous une offre d'IA pour les collaborateurs techniques et non techniques ?
4. Comment prendre en compte l'aspect éthique de l'IA ? Comment pouvons-nous rendre cela visible et acceptable ? Quelles exigences fixons-nous en matière de qualité des données, de confidentialité et d'impact environnemental ? Comment pouvons-nous en informer l'entreprise ?
5. Quels sont les trois rôles L&D qui doivent le plus évoluer cette année ? Quelles compétences développons-nous de manière ciblée, par exemple l'analyse de données, les compétences de promptitude, le changement et la gestion des parties prenantes ? Quels rôles pouvons-nous externaliser ou mettre entre les mains d'outillages ou de fournisseurs ?

INSIGHT 8 - LA FIN JUSTIFIE LES MOYENS

Pourquoi les organisations investissent-elles dans la formation ? Certainement pas à cause du classique « *Et si on les forme et qu'ils partent? Et si nous ne le faisons pas, et qu'ils restent ?* ». Traditionnellement, les organisations sont plus susceptibles de fournir des services de formation et de développement pour répondre aux obligations réglementaires, stimuler les performances, retenir les talents, accélérer l'innovation, accroître la sécurité ou améliorer l'expérience client.

Les professionnels internes de la formation et du développement et les fournisseurs de solutions d'apprentissage ont indiqué dans l'enquête quelles motivations pèsent le plus lourd dans les organisations ou les organisations pour lesquelles ils travaillent aujourd'hui. L'objectif de cette question n'est pas l'exhaustivité académique, mais une image claire pour étayer les choix et mener la conversation avec les parties prenantes.

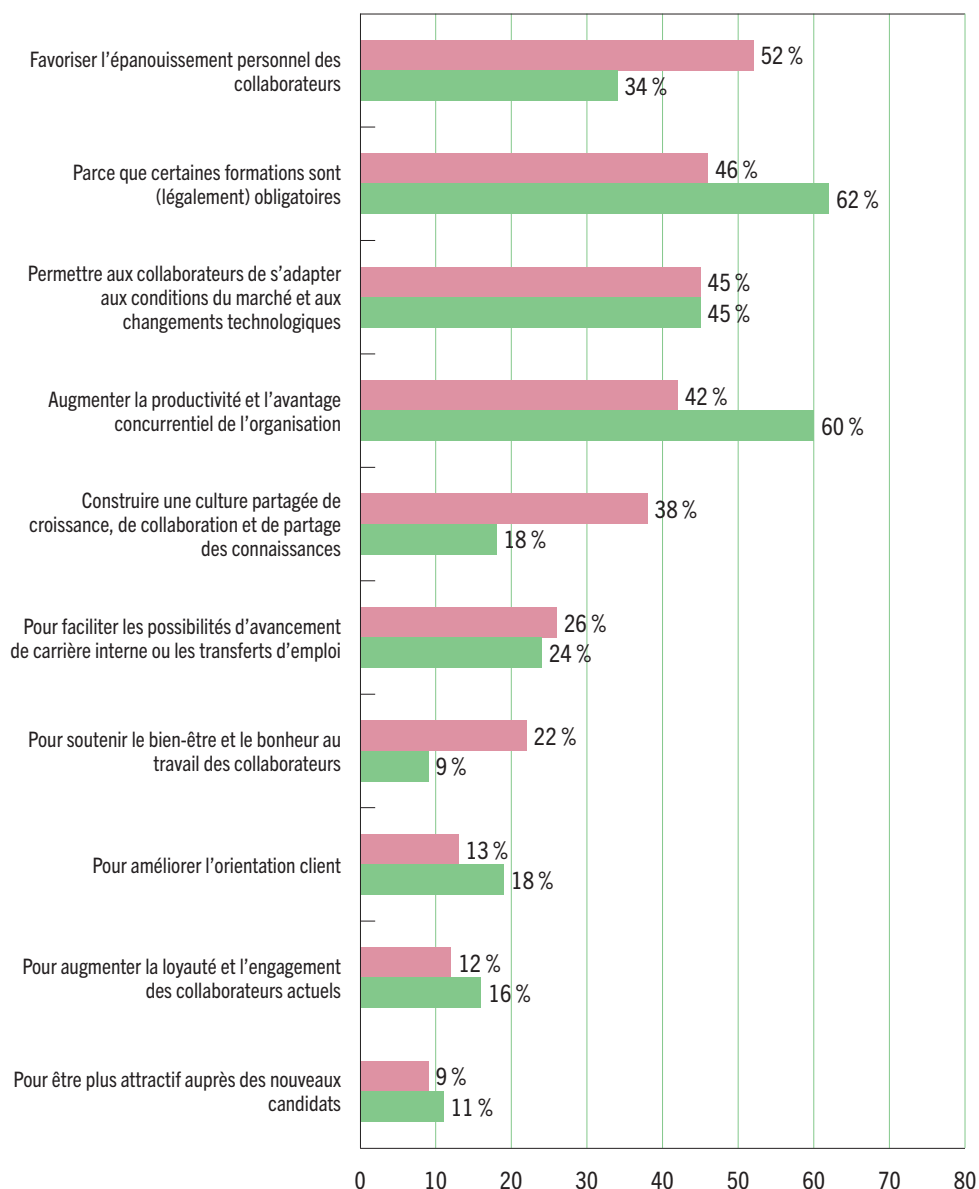
Selon le **visuel 39**, les **professionnels internes de la formation proposent** des formations pour *promouvoir le développement personnel des collaborateurs* (52 %), pour répondre aux *obligations (légales)* (46 %), pour *permettre au personnel de grandir avec l'évolution des attentes du marché et des changements technologiques* (45 %) et pour *améliorer la productivité et la compétitivité de l'organisation* (42 %).

Les prestataires de formation sont largement d'accord avec cela, mais considèrent que deux raisons l'emportent : *les obligations légales* (62 %) et *la productivité* (60 %). Ils s'accordent à dire que le soutien au *bien-être et au bonheur au travail* peut être une raison pour les organisations de proposer des formations.





Quelles sont les principales raisons pour lesquelles les organisations proposent des formations ?

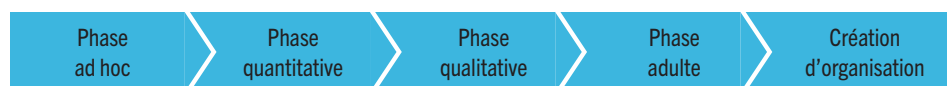


Visuel 39

Depuis un certain temps, y compris l'année dernière en 2024, nous posons des questions sur les principales raisons de dispenser une éducation et une formation. Avec une légère⁴⁰ mise en garde méthodologique, un chiffre ressort lorsque l'on compare 2024 et 2025 : l'*obligation légale* passe de la 6^e à la 2^e place dans le secteur, déplaçant la *productivité et l'avantage concurrentiel* de la première place pour les fournisseurs. C'est frappant car en 2024, l'obligation légale pour les fournisseurs était toujours en place 7 sur une liste de 11.

⁴⁰ Il y avait 10 options de réponse en 2025 contre 11 en 2024. La formulation a également été légèrement modifiée. Cela peut expliquer une partie du ou des décalages observés.

Il est logique de réexaminer la maturité de la politique L&D dans les organisations, comme le montre le **visuel 40** de l'édition **2025** ; après tout, la dernière mesure date de 2021 car nous avons remarqué que cela n'a pas changé au fil des ans. En posant la question, nous pourrions peut-être tester l'impact de la FLA et de l'accord sur le travail⁴¹, car le saut de l'*obligation légale* en 2025 s'inscrit parfaitement dans l'attention accrue du législateur belge pour l'apprentissage sur le tas. D'une part, il y a la mise en place d'un outil d'inscription aux formations, connu sous le nom de FLA,⁴² selon lequel les employeurs doivent enregistrer les formations suivies. D'autre part, il y a le « droit à 5 jours de formation ». Ces deux facteurs ont entraîné une augmentation de la dynamique de la conformité et constituent, à notre avis, un facteur externe important de la forte hausse perçue de la.



Visuel 40

En 2024, nous pourrions encore conclure dans cette étude que l'accord sur le travail a placé le L&D (beaucoup) plus haut à l'ordre du jour, mais nous ne nous attendions pas à ce que la pression réglementaire ait apparemment pris le dessus dans la politique L&D de nombreuses organisations.

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



1. Quelles sont les trois raisons d'organiser des formations que nous mettons en tête en tant qu'équipe L&D ? Correspondent-ils à l'entreprise et aux fournisseurs que nous embauchons ? En tant que prestataire, connaissez-vous en détail la raison pour laquelle vous êtes embauché ?
2. Comment assurons-nous le respect de la valeur ajoutée ? Comment articuler la formation obligatoire à la performance et à l'expérience client ? En tant que prestataire, pouvons-nous demander plus de contexte et de cas afin de pouvoir l'intégrer dans notre offre ?
3. Notre offre de main-d'œuvre est-elle à l'épreuve des accords ? Ne mesurons-nous pas seulement les données obligatoires, mais aussi les données qualitatives pertinentes pour l'entreprise ? Quels rapports fournissons-nous nous-mêmes et lesquels demandons-nous aux fournisseurs ?
4. Avons-nous déjà testé les raisons pour lesquelles nous organisons des formations avec des collaborateurs ? Pouvons-nous comparer leurs motivations avec les nôtres ? Cela contribue-t-il à accroître l'adoption et à éliminer les obstacles ?
5. Quel programme abandonnons-nous ou remanions-nous parce qu'il contribue peu à nos objectifs ? Et à quels deux scores faibles allons-nous nous attaquer efficacement cette année ?

41 L'accord sur le travail est un ensemble de mesures fédérales visant à porter le taux d'emploi à 80 % d'ici 2030, y compris des droits à la formation supplémentaires.

42 Le Federal Learning Account (FLA) est le « compte d'apprentissage » fédéral en ligne dans lequel les employeurs enregistrent les droits à la formation et la formation des collaborateurs. Les réactions et les conséquences de son introduction ont été discutées en détail dans l'édition 2024 de cette étude. L'obligation d'enregistrement a été légalement reportée au 01/09/2025 et un projet de loi souhaite encore repousser jusqu'au 01/01/26. L'accord de coalition vise à abolir la LDF et à introduire une alternative moins lourde sur le plan administratif.

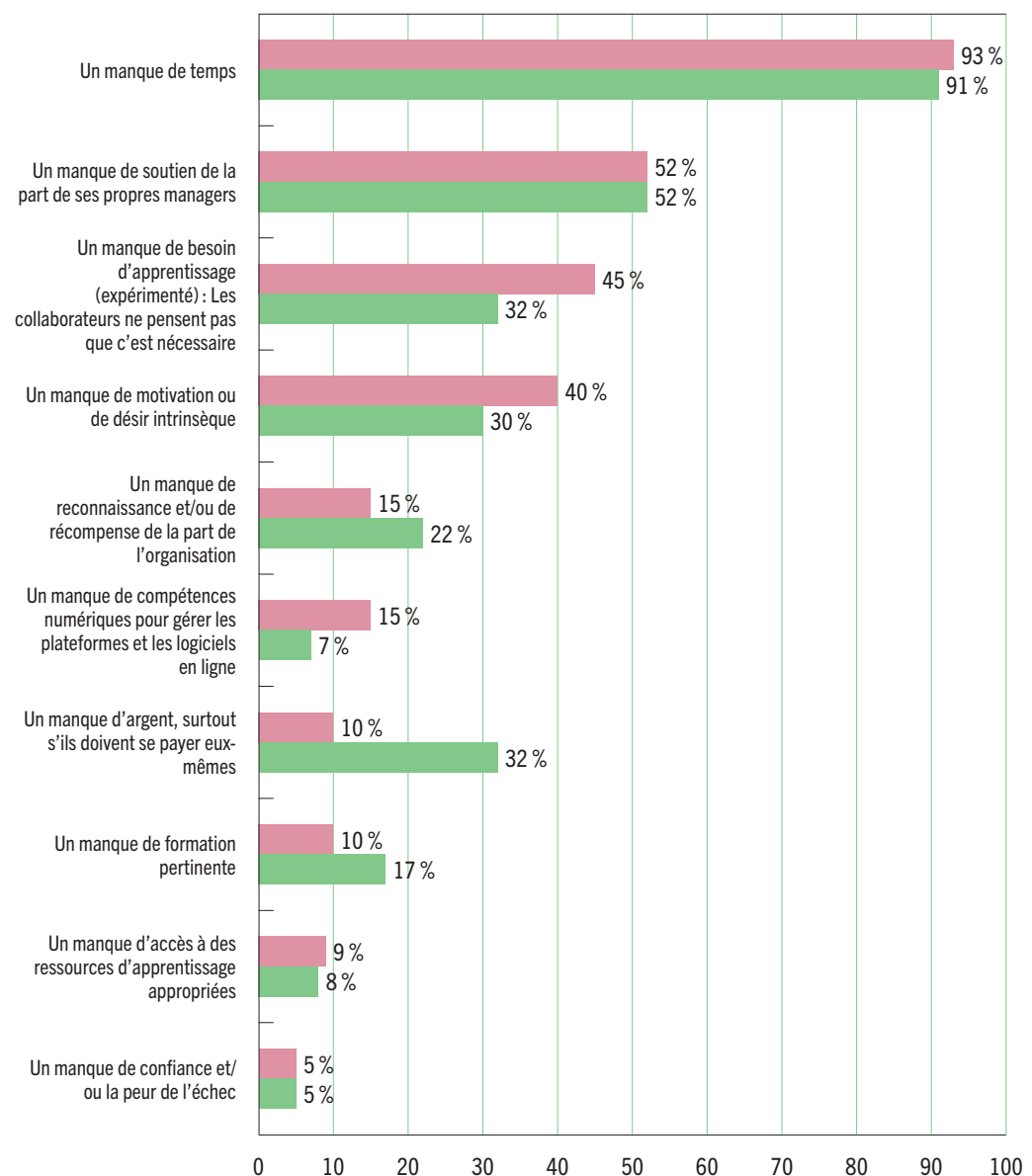
INSIGHT 9 - POURQUOI NE FORMONS-NOUS PAS ASSEZ ?

Si vous demandez à la communauté L&D quels sont les principaux obstacles rencontrés par les collaborateurs pour participer à la L&D, le *manque de temps* (+90 %) l'emporte de loin. La deuxième place est suivie par le *manque de soutien de leur propre manager* (+50 %).

Ce qui est frappant, mais surtout très inquiétant, c'est la confirmation de ce qui a déjà été établi dans d'autres études⁴³, à savoir que le *manque de motivation intrinsèque* (40 % interne - 30 % externe) et l'*incapacité à reconnaître le besoin d'apprentissage* (32 % - 45 %) semblent inhiber la participation à l'apprentissage. Le *budget* ou l'*argent* ne jouent un rôle que selon les prestataires (10 % - 32 %).



Quels sont les obstacles rencontrés par les collaborateurs dans les organisations lorsqu'ils participent à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie ?



Visuel 41

⁴³ Pour cela, nous nous référons, entre autres, à nos propres recherches : IPSOS a interrogé pour nous un échantillon représentatif de 1500 collaborateurs belges (34 collaborateurs et 14 ouvriers) en 2023. Il y a aussi le rapport de suivi 2024 sur la participation individuelle à la formation et les efforts de formation des employeurs en Flandre du Centre de soutien au travail.

Il est intéressant de noter que la *reconnaissance et la récompense des collaborateurs en apprentissage* sont indiquées comme très pertinentes par un professionnel L&D sur cinq de l'entreprise. La motivation, intrinsèque ou extrinsèque, joue donc un rôle majeur dans le déploiement d'une politique de formation. Le **visuel 41** en donne une vue d'ensemble.

En 2024, ces 3 freins se sont hissés dans le top 3 : le *manque de temps* (94 %), le *manque de soutien de leurs propres managers* (61 %) et le *manque de motivation intrinsèque* (50 %). Les autres motivations (professionnels internes et externes confondus) ont atteint un maximum de 25 %. Nous comparons les deux années dans le **visuel 42**.

Quels sont les obstacles rencontrés par les collaborateurs dans les organisations lorsqu'ils participent à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie ?		
	2024	2025
Un manque de temps	94 %	92 %
Un manque de soutien de la part de ses propres managers	61 %	52 %
Un manque de motivation ou de désir intrinsèque	50 %	37 %
Un manque de reconnaissance et/ou de récompense de la part de l'organisation	21 %	17 %
Un manque d'argent, surtout s'ils doivent se payer eux-mêmes	14 %	17 %
Un manque de compétences numériques pour gérer les plateformes et les logiciels en ligne	16 %	12 %
Un manque de formation pertinente	-	12 %
Un manque d'accès à des ressources d'apprentissage appropriées	-	9 %
Un manque de confiance et/ou la peur de l'échec	4 %	5 %
Un manque de programmes de formation flexibles	25 %	-

Visuel 42

Nos résultats ne sont pas tout à fait conformes aux chiffres du **visuel 43** de la SERV,⁴⁴ qui n'a présenté aux entreprises flamandes que d'éventuels obstacles à l'offre de formation. Ce qui est similaire dans les deux enquêtes : le temps est le principal obstacle, mais contrairement à nos répondants (place 4), les répondants de la SERV estiment le déficit budgétaire avec une deuxième place très élevée.⁴⁵

Les résultats de la SERV, en revanche, sont conformes à nos chiffres de 2023, lorsqu'un échantillon de 1500 collaborateurs⁴⁶ a indiqué qu'il suivrait davantage de formations si les employeurs leur accordaient plus de temps (65 %), disposaient d'une plateforme d'aperçu sur laquelle les formations sont visibles (59 %) ou disposaient d'un budget plus important (57 %).

44 Pratiques et politiques de formation dans les entreprises flamandes, 2025
45 La SERV a utilisé une méthodologie différente. Par conséquent, nous ne pouvons que comparer le classement des réponses, et les options de réponse n'étaient pas complètement identiques. De cette façon, ils ont pris l'importance indéniable Rôle de soutien des managers dans leurs choix de réponse, tandis que nous Offre de formation déroutante.
46 En 2023, l'agence de recherche IPSOS a interrogé pour nous un échantillon représentatif de 1500 collaborateurs belges (3/4 de collaborateurs et 1/4 d'ouvriers)



PART DES ENTREPRISES CONFRONTÉES À DES OBSTACLES PAR TYPE

Les horaires de travail et la charge de travail ne laissent aucune place à la formation

38 %

La formation est trop chère

37 %

L'éventail des formations n'est pas clair

34 %

Manque de motivation ou d'intérêt chez les collaborateurs

29 %

La formation dont nous avons besoin n'existe pas

25 %

Aucune formation n'est nécessaire, nos collaborateurs ont des connaissances suffisantes

24 %

Nous craignons que les collaborateurs partent une fois formés

24 %

Manque de clarté sur les formations dont les collaborateurs ont besoin

21 %

Visuel 43

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

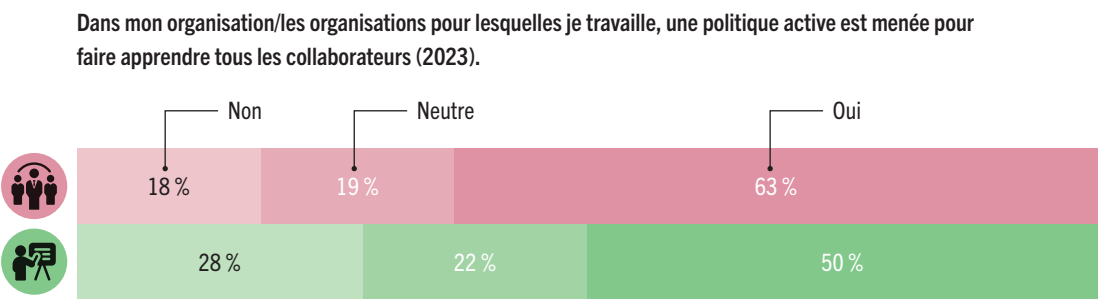


1. Comment libérer structurellement du temps pour l'apprentissage par individu et par équipe ? Comment prévoyons-nous cela et qui s'assure que le temps est réellement utilisé ?
2. Quelles sont les trois actions que nous attendons de chaque manager en matière d'apprentissage ? Comment intégrer cela dans les objectifs et les évaluations ? Quel manager nommons-nous en tant que Learning Leader pour les L&D Awards 2026 ?
3. Comment relier chaque initiative d'apprentissage à un problème de travail concret ou à un objectif d'équipe ? Pouvons-nous résumer cela en une phrase de max. dix mots, pour que les collaborateurs en voient tout de suite l'utilité ?
4. Quelles formes de reconnaissance et de récompense utilisons-nous pour un comportement d'apprentissage visible ?
5. Qu'est-ce qui empêche les collaborateurs d'apprendre avec nous aujourd'hui ? Par exemple, la langue, le temps, la surcharge, etc. Qu'abordons-nous en interne par le biais de la planification et de la communication, et qu'est-ce que les fournisseurs ajustent ?

INSIGHT 10 - LA CULTURE D'APPRENTISSAGE COMME OBJECTIF

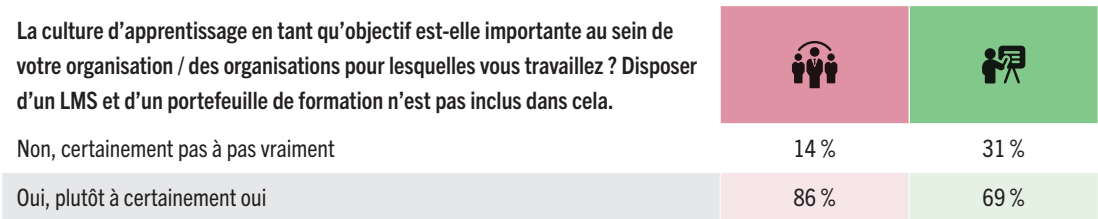
La création d'une culture d'apprentissage signifie que l'apprentissage informel est soutenu de manière ciblée et que les gens comprennent que l'apprentissage est important et que la direction apprécie l'apprentissage.⁴⁷ La culture d'apprentissage est un instrument politique visant à accroître l'évidence de l'apprentissage dans les organisations. Cela devrait conduire les collaborateurs et les employeurs à prendre davantage d'initiative pour apprendre et se perfectionner.⁴⁸

Selon le visuel 44 de 2023, (plus) de la moitié des personnes interrogées ont déjà indiqué que les organisations avaient mis en place une politique active pour amener tous les collaborateurs à apprendre.



Visuel 44

Le visuel 45 dresse un tableau clair : la culture apprenante est résolument à l'ordre du jour en 2025 : il ne s'agit plus d'un thème périphérique, mais d'un objectif explicite. Pour renforcer l'image de cet objectif « vers une culture apprenante », nous avons consulté Nigel Paine, spécialiste de la culture apprenante (Royaume-Uni), dans la préparation de ce questionnaire. Il nous a fourni une série de deux questions qu'il utilise lui-même pour mesurer la culture d'apprentissage dans les organisations. Les organisations qui obtiennent un score élevé sur ces questions peuvent à juste titre se qualifier d'organisations dotées d'une culture d'apprentissage, et plus le score est élevé, plus cette culture d'apprentissage est forte. Les deux questions sont les suivantes : *une organisation consacre-t-elle consciemment du temps et des ressources à promouvoir l'apprentissage en groupe, en plus du développement individuel ?* et *Une organisation offre-t-elle des expériences d'apprentissage telles que des projets, des simulations et des travaux pratiques en plus de la formation formelle ?*



Visuel 45

Après avoir analysé les réponses à ces questions, il s'avère que la culture d'apprentissage est bel et bien présente dans les organisations. Par exemple, dans les visuels 46 et 47, les équipes internes de formation sont plus susceptibles d'indiquer que l'apprentissage en groupe est activement encouragé (79 %) et que l'apprentissage pratique tel que les devoirs, les simulations et les projets est possible en plus de la formation formelle (67 %).

47 Eva Kyndt, 2021
48 Eelco van Es et al., 2025



Dans les mêmes chiffres, on peut observer une différence assez nette entre les professionnels internes de la formation et les fournisseurs de formation. Les chiffres suggèrent que les internes (79 % et 67 %) voient plus de culture d'apprentissage que les prestataires (53 % et 48 %) : pour la question sur l'*'apprentissage en groupe*, il y a un écart de 26 % et la question sur les *expériences d'apprentissage* montre une différence de 19 %. Cette différence peut s'expliquer en partie par le biais de visibilité : les habitudes d'apprentissage informelles sont plus visibles de l'intérieur, tandis que les prestataires sont plus susceptibles de se tourner vers des interventions explicitement conçues. Mais nuancerons : en interne aussi, un cinquième dit « non » à l'*apprentissage en groupe* et un troisième dit « non » à l'*apprentissage par l'expérience*. Il reste donc encore du travail à faire pour instaurer une culture d'apprentissage où l'apprentissage est ancré dans le travail, les relations et la prise de décisions. Après tout, développer une culture de l'apprentissage ne consiste pas à offrir plus de formation.⁴⁹

Votre organisation / les organisations pour lesquelles vous travaillez en tant que fournisseur consacrent-elles consciemment du temps et des ressources à promouvoir l'apprentissage en groupe, en plus du développement individuel ?

Non, certainement pas à pas vraiment

Oui, plutôt à certainement oui



21 %

47 %

79 %

53 %

Visuel 46

Votre organisation / les organisations pour lesquelles vous travaillez en tant que prestataire proposent-elles des expériences d'apprentissage telles que des projets, des simulations et des travaux pratiques en plus de la formation formelle ?

Non, certainement pas à pas vraiment

Oui, plutôt à certainement oui



33 %

52 %

67 %

48 %

Visuel 47

LE TEMPS DE LA RÉFLEXION



1. Si la culture d'apprentissage est un objectif explicite (86 % en interne, 69 % chez les prestataires) : que faisons-nous ensemble avec les prestataires pour la rendre visible sur le lieu de travail ?
2. Avons-nous le courage de mesurer différemment ? Moins sur le volume et plus sur le comportement et la coopération ? Pratiquons-nous ce que nous prêchons ?
3. Où se situe l'écart entre ce qui est visible en interne et ce que les fournisseurs ou les parties externes voient ? Comment pouvons-nous réduire cet écart grâce à des observations et des évaluations conjointes ?
4. Où observe-t-on une réelle pollinisation croisée entre les équipes et un délai plus court entre l'idée et l'impact ? Quels rythmes fixes protégeons-nous pour rendre visibles les habitudes d'apprentissage informelles et comment les intensifier ?
5. Quels indicateurs d'impact suivons-nous ensemble ? Par exemple, le délai d'exécution, la qualité, la performance de l'équipe, etc. Comment prouver le changement de comportement en tant que prestataire ?

49 Nigel Paine, 2025



« La culture d'apprentissage efficace n'est pas un programme mais la façon dont nous travaillons : les managers rendent l'apprentissage visible, les équipes ont la possibilité d'expérimenter et de partager ce qui fonctionne, de sorte que les erreurs deviennent des progrès plus rapides et que les performances s'améliorent de manière mesurable. Ne l'appellez culture d'apprentissage que si l'apprentissage est ancré dans le travail, les relations et la prise de décision, et non si l'on ajoute simplement plus d'apprentissage. »

Nigel Paine - Responsable L&D axé sur le changement

NIGEL PAINE @ D'IETEREN

VRIJDAG 19 SEPT. 2025 - 13H30-15H30

SHAPING THE FUTURE. IT'S ALL ABOUT LEARNING CULTURE



- Nigel Paine (UK) toont hoe je een leercultuur bouwt die vertrouwen en leiderschap verankert in organisaties én businessimpact oplevert
- De 'Holy Grail' van D'Ieteren door Quentin Geeraerts
- Leercultuur in België: Nigel over het onderzoek 'Tendensen in Leren'
- Ontdek en bouw mee aan de 'Learning Culture Compass'
- Ruimte voor uitwisseling en reflectie met andere Stimulearners



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



DE OPLEIDINGSCOACH



marbl



FLOWSPARKS

bit by bit
SOFTWARE COACHING





INSIGHT II - MOINS D'ATTENTION, LA MÊME MISSION : LA DEI DANS LE L&D

Dans l'enquête de 2023, nous avons fourni pour la première fois un aperçu de la question de savoir si et comment la formation et le développement peuvent être un moteur de la transition ESG que les organisations doivent entreprendre. Nous avons constaté que les professionnels internes de la formation et du développement dans ce domaine étaient particulièrement intéressés par *la formation à la diversité* (49 %), une *offre qui tient compte des différences entre les collaborateurs* (44 %), des *programmes sur mesure pour des groupes cibles spécifiques* (34 %) et des *formations sur la durabilité pour les personnes et la société* (31 %).

Un an plus tard, en 2024, la *diversité et l'inclusion* (DEI) figuraient dans le top trois des douze tendances L&D internationalement reconnues selon 21 % des professionnels internes de la L&D et 22 % des prestataires externes.⁵⁰ En 2025, cela s'appliquera encore à 17 % de l'entreprise et à 14 % des fournisseurs. Dans le classement, la DEI passe de la 8e à la 10e place, juste au-dessus des tendances (presque) invisibles *de l'apprentissage fondé sur des données probantes* et *de l'apprentissage écologiquement responsable*.

Le **visuel 48** montre qu'une petite majorité de professionnels de la formation internes et externes sont *conscients que des facteurs tels que le sexe, l'origine ethnique et le milieu socio-économique contribuent à déterminer l'accès à la formation et la réussite de celle-ci*. En 2024, 67 % des prestataires indiquaient encore qu'ils en étaient conscients. La reconnaissance de l'importance de la DEI dans la formation et le développement - que nous avons avancée en 2024 comme l'une des 9 conclusions de la recherche - semble en effet diminuer en 2025.

Êtes-vous conscient (et votre équipe) de la façon dont les facteurs sociaux tels que le sexe, l'origine ethnique et la classe socio-économique peuvent influencer l'accès à la formation et la réussite ?				
	2024	2025	2024	2025
Non, certainement pas à pas vraiment	41 %	44 %	33 %	41 %
Oui, plutôt à certainement oui	59 %	56 %	67 %	59 %

Visuel 48

Cette même petite majorité dit qu'elle est en mesure de garantir la *DEI dans la conception et l'animation de sa formation*. **Cependant, le visuel 49** montre que les prestataires en sont beaucoup moins certains en 2025 qu'en 2024.

Est-ce que vous, ou les formateurs auxquels votre organisation fait appel, êtes en mesure de garantir la DEI dans la conception et l'animation de leurs formations ? Par exemple, sont-ils conscients du langage inclusif, utilisent-ils des théories et des modèles diversifiés et inclusifs, etc.				
	2024	2025	2024	2025
Non, certainement pas à pas vraiment	48 %	43 %	30 %	44 %
Oui, plutôt à certainement oui	52 %	57 %	70 %	56 %

Visuel 49

50 Voir l'insight 3 - Les soft skills restent les compétences de pouvoir

La faible majorité, qui avait encore indiqué en 2024 qu'elle *tiendrait compte de la DEI lors de la planification et de la budgétisation de la formation*, disparaîtra en 2025 pour les deux groupes cibles. En 2025, un peu moins de la moitié des professionnels internes de la formation et des fournisseurs externes en tiendront compte, contre un peu plus de la moitié en 2024 pour les deux groupes. Selon le **visuel 50**, L&D ne progresse donc pas en matière de DEI.



Prenez-vous en compte la DEI (et votre équipe) lors de la planification et/ou de la budgétisation de la formation et de l'éducation ?				
	2024	2025	2024	2025
Non, certainement pas à pas vraiment	48 %	52 %	47 %	57 %
Oui, plutôt à certainement oui	52 %	48 %	53 %	43 %

Visuel 50

« L'importance d'une formation inclusive et des possibilités d'apprentissage est une question de justice, mais il y a aussi un argument économique. Une formation ou une éducation produit un rendement maximal si elle est accessible, pertinente et applicable à tous les participants, quelles que soient leurs caractéristiques ou leurs origines. »

Ingeborg Kroese - Experte DEI L&D

Conformément à l'ADDIE⁵¹, nous complétons cette dernière idée par une évaluation. En 2024 comme en 2025, il est rare d'évaluer si les groupes cibles participent réellement et quel est l'effet d'apprentissage. Un quart des professionnels internes de la formation l'évaluent, tandis que les fournisseurs font légèrement mieux avec quatre sur dix. Voyons le petit changement vers plus de DEI dans les efforts d'évaluation comme un point positif de cette dernière idée.

Évaluez-vous également la DEI d'une formation (et votre équipe) ? Par exemple, vous demandez si les groupes cibles ont pu participer de manière optimale à une formation ou vous mesurez si ces groupes cibles réussissent plus ou moins bien lors de la mise en œuvre de ce qui a été appris ?				
	2024	2025	2024	2025
Non, certainement pas à pas vraiment	72 %	76 %	64 %	60 %
Oui, plutôt à certainement oui	28 %	24 %	36 %	40 %

Visuel 51

51 ADDIE est un acronyme qui signifie cinq phases d'un processus de conception d'expérience d'apprentissage : Analyser, Concevoir, Développer, Mettre en œuvre, Évaluer.



LE TEMPS DE LA RÉFLEXION

1. Quels sont les deux objectifs DEI que nous plaçons en tête cette année ? Correspondent-ils aux besoins de nos collaborateurs et à ce que nous achetons actuellement ?
2. Comment rendre l'inclusion visible dans tous les processus : de l'admission à l'évaluation ? Comment le démontrons-nous en tant que fournisseur ?
3. Quels angles morts avons-nous encore ? Par exemple, la langue, le sexe, le milieu socio-économique ? Comment les détecter et qui ose les nommer ?
4. Comment s'assurer que les évaluations mesurent également la DEI ? Par exemple, qui participe, qui abandonne et pourquoi ? Quels chiffres suivons-nous structurellement ?
5. Quelle mesure allons-nous prendre ce trimestre pour rendre nos solutions d'apprentissage plus accessibles ? Par exemple, le niveau de langue, l'accès mobile, la diversité des cas, etc. Qui teste cela parmi le groupe cible ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'enquête annuelle sur les tendances et les évolutions en matière de L&D, dont ce rapport est déjà la 20e version, est certainement unique et a le mérite de prendre le pouls de la communauté L&D belge depuis 2 décennies. Comme les années précédentes, la communauté L&D veut faire entendre sa voix à travers cette recherche et veut aussi se tendre un miroir. Nous avons délibérément choisi de ne pas introduire de nouvelles séries de questions dans cette édition, mais de nous concentrer sur les développements les plus importants qui, selon nous, ont eu un impact significatif sur l'apprentissage et le développement au sein des organisations au cours de l'année écoulée, tels que les rôles, l'emploi du temps et les priorités des équipes L&D, la DEI, la numérisation, l'IA et le New Deal pour l'emploi.

Dans cette édition de l'étude, un paradoxe évident émerge. D'une part, il est certain que les parties prenantes et les décideurs politiques ont bien compris qu'il existe un besoin imminent de plus de participation à l'apprentissage et qu'elle doit surtout être plus efficiente et efficace. Par exemple, pour la majorité des professionnels de la formation interrogés, la culture d'apprentissage visuel en bonne place dans l'agenda des organisations (*Insight 10 : La culture d'apprentissage comme objectif*), ce qui correspond aux nombreux textes de vision de la politique. Paradoxalement, d'autre part, les budgets de formation des deux organisations - mais aussi des gouvernements - sont soumis à une pression considérable en raison de l'incertitude économique (*Insight 1 : L&D entre le plan et le budget*).

La conséquence de cette réalité apparemment incompatible est que le professionnel interne de la formation devra porter un regard critique sur son propre rôle et sur celui de la politique d'apprentissage menée au sein de l'organisation. En rédigeant ce document de recherche, nous pouvions difficilement ignorer cette nouvelle réalité de L&D. Le rapport veut donc également laisser place à la réflexion sur les résultats de l'étude. Par exemple, vous trouverez également des questions de réflexion pour chacune des idées de l'étude.

Une réflexion importante que nous aimerions souligner est le contenu élevé en hic et nunc de L&D (*Insight 2 - Hic et nunc L&D*). Par exemple, une grande partie du temps disponible des équipes L&D est réservée au développement et à la formation des managers, au respect de la législation et à l'intégration ou à la préparation d'un poste actuel (*Insight 8 - La fin justifie les moyens*). C'est un contraste frappant avec le rôle stratégique que la L&D pourrait jouer encore plus et l'impact qu'elle peut avoir au cœur du développement organisationnel. Du côté positif, les professionnels de la formation interrogés ont exprimé une ambition claire d'assumer davantage ce rôle stratégique, mais cette ambition n'a pas encore été traduite sur le terrain.

Une autre observation importante est l'augmentation du taux d'adoption de l'IA et des technologies L&D (*Insight 4 - L&D : l'optimisme de la tech face aux vents contraires*). Le buzz autour de l'IA dans les éditions précédentes semble se traduire par diverses applications pratiques au sein de l'entreprise, telles que la création de contenu et les processus personnalisés (*Insight 7 - L'IA du Buzz au Bizz*). L'adoption des systèmes de gestion de l'apprentissage est élevée et de nombreuses organisations prévoient d'en acheter un d'ici deux ans (*Insight 6 - Vive le LMS*). Le professionnel de la formation et du développement de 2025 voit les avantages et les opportunités de la numérisation et de l'IA.

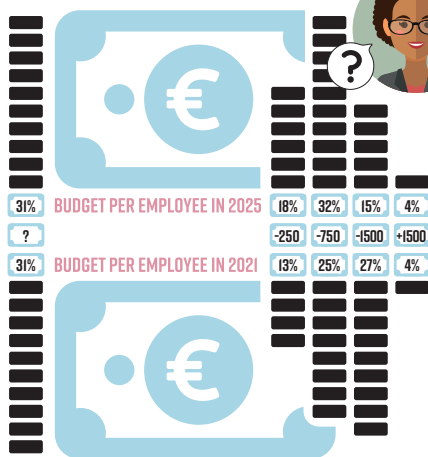
Cette édition de l'enquête met en évidence des préoccupations à la fois nouvelles et familières : par exemple, les professionnels de la formation et du développement s'inquiètent beaucoup du manque de compétences numériques des collaborateurs dans l'utilisation de différentes technologies. L'inclusion numérique doit également figurer en bonne place dans l'agenda des organisations en 2026 (*Insight 5 - It's the digital skills gap, stupid...*). Dans le même ordre d'idées, contrairement à l'édition précédente, il semble y avoir moins d'attention à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI) et à la durabilité dans la pratique quotidienne de L&D. Cependant, les défis autour de ces thématiques ne sont pas négligeables (*Insight 11 - Moins d'attention, même mission : DEI en L&D*). Cependant, il ne doit pas s'agir d'une source d'inquiétude immédiate : la formation sur le bon leadership et les compétences non techniques telles que la communication, la collaboration et l'intelligence émotionnelle restent en tête de l'ordre du jour des organisations interrogées (*Insight 3 - Les soft skills restent les compétences clefs*). Après tout, ces compétences sont cruciales pour un milieu de travail inclusif.

Enfin, un point sensible bien connu dans le monde de la formation : la question des obstacles à l'apprentissage (*Insight 9 - Pourquoi ne formons-nous pas assez ?*) Le manque de temps, le manque d'apprentissage et de motivation restent le principal obstacle pour les collaborateurs. Il y a aussi trop souvent un manque de soutien de la part de son propre manager. Bien sûr, ce n'est pas un constat nouveau, les organisations et les professionnels du L&D devront également continuer à chercher des solutions à ces goulots d'étranglement en 2026, et ce dans un contexte socio-économique difficile. Nous sommes convaincus que les idées et les questions de réflexion issues de cette recherche sont matière à une bonne conversation entre les équipes internes de formation et les fournisseurs de solutions d'apprentissage, et peuvent donner un coup de pouce à la réflexion critique au sein des organisations.

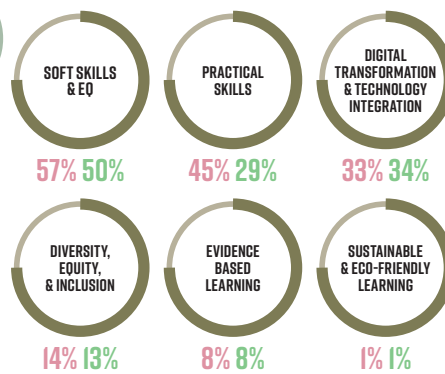
Pour Federgon, Réseau pour le travail - Frederiek De Kimpe, Maurits Vanackere, Paul Verschueren
 Pour Stimulearning - Margreet Boeren, Kristoff Vandermeersch
 Pour Groupe Epsilon - Gisèle Dedobbeleer



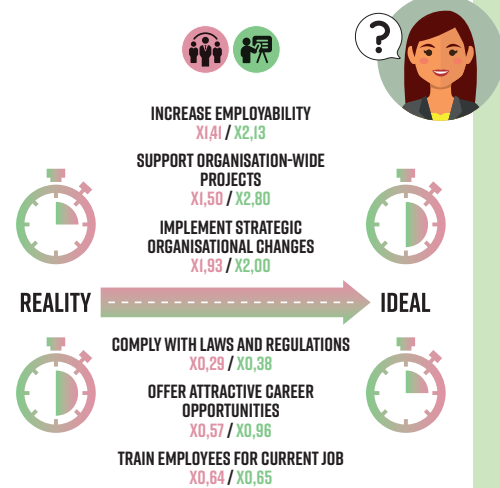
L&D BUDGET PER EMPLOYEE



SOFT SKILLS ON TOP



TIME SPENT BY L&D TEAMS



INTERNAL L&D

IT'S TIME TO REFLECT

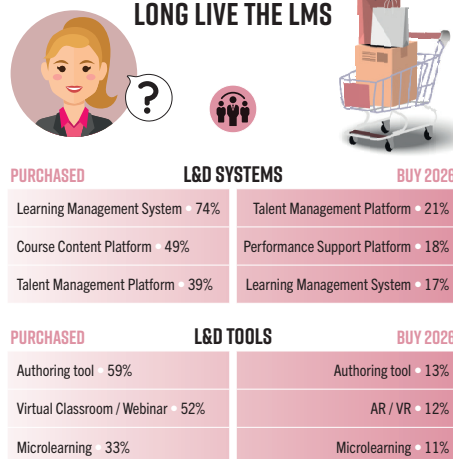


L&D PROVIDERS

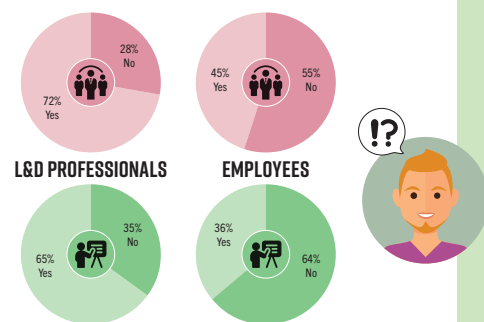
ROLES THAT BENEFIT MOST FROM AI



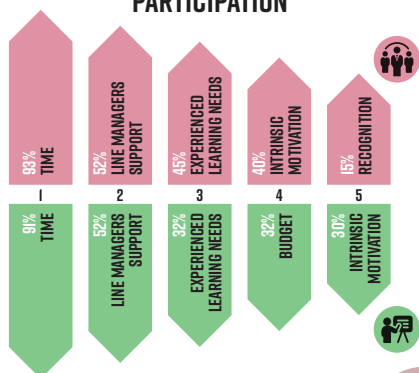
LONG LIVE THE LMS



DIGITAL SKILLS GAP



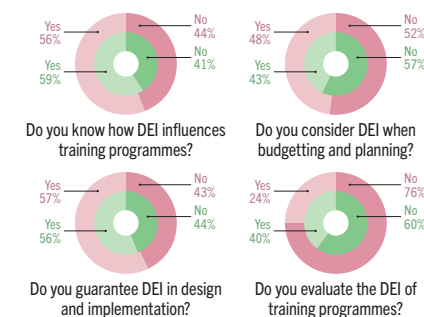
BARRIERS TO TRAINING PARTICIPATION



WHY DO WE TRAIN?



DIVERSITY, EQUITY AND INCLUSION



Am I among the **27%** of internal L&D professionals who see investments in L&D Tech increasing, or among the **11%** who see them decreasing?
Or am I a provider and do I see those figures differently: **34%** rising and **22%** falling?

Given that learning culture is an explicit objective (**86%** / **69%**):
what will we be doing together in **2026** to make this visible in the workplace?



THE TIPPING POINT
Building Cultures of Dialogue



DE OPLEIDINGSCOACH



FLOWSPARKS



Network for work
Federgon

