STIMULEARNING

Avec le soutien
du groupe Epsilon











TENDANCES DANS L'APPRENTISSAGE 2026
FROM BUDGET TO IMPACT

RÉSUMÉ

L'étude Tendances dans l'apprentissage 2026 de Stimulearning retrace l'évolution de l'apprentissage et du développement (L&D) en Belgique. En juin 2026, 245 professionnels internes du L&D et 126 prestataires de solutions d'apprentissage ont participé. Cette étude met en lumière un domaine en pleine transformation stratégique, culturelle, technologique et opérationnelle. L'évolution centrale est celle de la formation et du budget vers un impact durable : permettre aux collaborateurs et aux organisations de s'adapter à l'évolution des emplois, des besoins technologiques et de compétences.

A l'approche de 2030, l'agilité est centrale. Parmi les professionnels internes du L&D, l'upskilling et le reskilling sont le développement structurel le plus important (56 %). Les soft skills et l'intelligence émotionnelle (52 %), la transformation numérique et l'intégration technologique (41 %), l'apprentissage tout au long de la vie (35 %) et le learning in the flow of work (30 %) sont également très valorisés. L'avenir du L&D se jouera à l'intersection de la technologie et de l'humain : pouvoir continuer à apprendre sera au moins aussi important que les connaissances et compétences existantes.

Dans le même temps, les ambitions progressent plus vite que les moyens disponibles. Seuls 14 % des professionnels internes du L&D s'attendent à disposer de plus de ressources. Néanmoins, 91 % s'attendent à ce que les possibilités de développement restent stables ou augmentent. Lors du choix des solutions d'apprentissage, le contenu et la personnalisation, l'expertise et le transfert vers le lieu de travail sont au sommet des préoccupations. L'enjeu n'est plus de faire plus, mais de générer davantage d'impact avec des ressources contraintes.

La technologie prend davantage de place. 33 % des professionnels internes et 37 % des professionnels externes s'attendent à un investissement croissant dans la technologie L&D. L'IA est principalement utilisée ou explorée pour la création de contenu (68 %) et l'automatisation administrative (48 %). La personnalisation (17 %) et l'apprentissage adaptatif (13 %) restent moins développés. Il y a beaucoup d'expérimentations, mais l'intégration durable est à la traîne. L'étape suivante n'est pas simplement plus de technologie, mais aussi le choix d'applications qui renforcent l'apprentissage et le travail et les intègrent de manière durable.

NCOI LEARNING · THE TIPPING POINT Building Cultures of Dialogue · DE OPLEIDINGSCOACH · OBELISK · FLOWSPARKS® · bit by bit SOFTWARE COACHING

Les professionnels L&D souhaitent aussi travailler de manière plus stratégique et être associés aux instances de décision. Cela se voit dans la différence entre ambition et pratique : 63 % pensent qu'idéalement il faudrait consacrer plus de temps aux transformations organisationnelles, tandis que seulement 31 % considèrent cela comme le travail le plus important aujourd'hui. Ils ne souhaitent pas s'impliquer uniquement lorsque la solution d'apprentissage a déjà été choisie, mais plutôt réfléchir en même temps aux questions organisationnelles, aux besoins futurs en compétences et aux changements. L'ambition stratégique est un premier pas ; la véritable étape consiste à obtenir une place reconnue dans les processus de décision.

Un climat d'apprentissage fort est crucial. Le L&D est plus souvent impliqué dans les processus de changement, mais l'intégration durable de nouvelles compétences reste limitée : 43 % assurent un suivi limité des nouvelles compétences acquises après une intervention de formation et seulement 2 % ont une approche structurelle à appliquer en entreprise. Le manque de temps demeure de loin le frein principal, 96 % des professionnels internes et externes citant le manque de temps comme principal obstacle à l'apprentissage. L'impact dépend donc fortement du contexte de travail dans lequel les collaborateurs peuvent s'exercer et appliquer.

La forme d'apprentissage évolue également. Les organisations s'éloignent de la formation en tant qu'événement autonome pour devenir un apprentissage continu. La préparation, l'apprentissage et le suivi sont plus souvent considérés comme un ensemble. L'apprentissage s'intègre davantage aux situations de travail, à l'apprentissage en situation de travail, à la conception orientée transfert et au soutien à la performance. La technologie soutient ce mouvement, mais pour l'instant, c'est plus un amplificateur qu'un moteur.

L'apprentissage inclusif est relativement fort en matière de conscience, de planification et de conception, mais beaucoup moins en évaluation. En conception et facilitation, 62 % prennent en compte la DEI en interne et 74 % en externe. Cependant, seulement 26 % des professionnels internes et 36 % des professionnels externes évaluent si différents publics peuvent participer et appliquer ce qu'ils ont appris. L'étape suivante consiste à mesurer si des intentions inclusives conduisent également à des opportunités et des résultats d'apprentissage égaux.

Ce défi de mesure s'applique plus largement. Le L&D sait plus souvent comment les participants évaluent une expérience d'apprentissage que ce qui change réellement l'apprentissage. L'évaluation reste fortement axée sur la satisfaction et l'acquisition des connaissances ; le changement comportemental, l'application sur le lieu de travail, les résultats organisationnels et le retour sur investissement sont mesurés de manière beaucoup moins systématique. Les ambitions stratégiques du L&D progressent plus vite que sa capacité à démontrer concrètement son impact.

Enfin, le rapport souligne que l'impact nécessite une coopération. Les personnes internes L&D connaissent le contexte organisationnel ; Les prestataires tiers proposent une expertise et des solutions spécialisées. Une bonne coopération nécessite un engagement, une continuité, une compréhension du contexte, une attention portée au transfert et un lien avec des objectifs stratégiques. Les prestataires font face à des tensions entre le temps d'apprentissage et la pression du temps, le changement durable et la rapidité des résultats, la personnalisation et la standardisation, ainsi qu'une augmentation des attentes d'impact face à des budgets stables ou en diminution.

À l'horizon 2030, le rôle du L&D ne sera plus seulement d'organiser des formations, mais de créer les conditions permettant un apprentissage continu et durable au service de la performance.. Les plus grandes opportunités résident dans la connexion entre stratégie, climat d'apprentissage, apprentissage

sur le lieu de travail, technologie, inclusion, mesure de l'impact et collaboration. Ce n'est pas le nombre de formations ou les derniers outils qui sont essentiels, mais ce qui change réellement l'apprentissage pour les collaborateurs, leur travail et l'organisation.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé **15**

Table des matières **17**

À propos de cette recherche **18**

Qui a participé à cette étude ? **19**

Professionnels internes du L&D 19
Professionnels externes du L&D 23

Trouver son chemin dans 9 thèmes **24**

1. L&D vers 2030 : de la connaissance à l'agilité 25
2. L'ambition grandit plus vite que les ressources 28
3. La technologie L&D occupe une place plus importante dans les investissements L&D 34
4. L&D souhaite plus de place pour son rôle stratégique 43
5. Le climat d'apprentissage comme condition préalable à un changement comportemental durable 48
6. La formation comme lien dans un processus d'apprentissage 55
7. Apprentissage inclusif : l'étape suivante est l'évaluation 64
8. De l'ambition à l'impact : mesurons-nous ce qui change réellement ? 67
9. L'impact se construit collectivement 75

Remarques finales **81**



À PROPOS DE CETTE RECHERCHE

L'apprentissage et le développement évoluent avec les organisations, le travail et la société. Les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle, l'évolution des emplois et un marché du travail tendu influencent non seulement ce que les gens doivent apprendre, mais aussi la manière dont les organisations perçoivent l'apprentissage et le développement. Pour les professionnels du L&D, l'accent mis sur leur rôle, leur approche et leurs priorités évolue constamment.

Avec Trends in Learning in Organizations, Stimulearning suit ce mouvement depuis plus de vingt ans. À la mi-2026, nous avons passé en revue pour la 21e fois les expériences, besoins et attentes des professionnels de la formation et développement en Belgique. Le benchmark montre quels thèmes prennent de l'importance, où les priorités évoluent et quels développements deviennent de plus en plus intégrés à la pratique quotidienne du L&D. Ainsi, Stimulearning offre une fois de plus un tableau moderne et indépendant du paysage L&D belge. Chaque année, des centaines de professionnels du L&D attendent avec impatience le 10 septembre, jour de la publication de cet article de recherche.

La recherche est donc menée et soutenue par des centaines de professionnels du L&D. En partageant leurs expériences, attentes et idées, ils façonnent ce benchmark de manière pratique. Pour cette édition, Stimulearning a de nouveau pu compter sur le soutien de Federgon, Network for Work et Groupe Epsilon.

Les 58 pages en 2024 et 50 pages en 2025 sont passées à 68 en 2026. Néanmoins, nous optons consciemment pour un reportage ciblé, en nous concentrant sur les résultats de 2026 et sur des analyses qui, ensemble, en disent long sur l'évolution au sein du L&D. Nous recherchons principalement des schémas, des évolutions et des évolutions qui aident les organisations à comparer leur propre pratique L&D à celle d'autres organisations. De cette manière, nous voulons donner au L&D la place et la reconnaissance qu'elle mérite : en tant que pionnier d'une société apprenante.

Si vous souhaitez approfondir un thème ou comparer les résultats avec les éditions précédentes, vous pouvez consulter le Stimulearning Knowledge Pool. Cette base de connaissances est enrichie grâce à une fonction de recherche pilotée par l'IA, permettant ainsi de récupérer rapidement les informations et résultats des études précédentes. Ce rapport et le Knowledge Pool se complètent ainsi : ici nous réunissons les évolutions les plus importantes, là vous pouvez approfondir les figures historiques.

Ce rapport de recherche commence par une explication de la conception de l'étude et des professionnels qui y ont participé. Nous discutons ensuite des conclusions les plus importantes dans les thèmes et établissons des liens lorsque c'est pertinent. Nous concluons par quelques considérations et points d'attention concernant la politique L&D en 2027.

Dans ce rapport, nous conservons un certain nombre de concepts de formation et développement établis à l'international, tels que le learning in the flow of work, le transfert, la qualification, le soutien à la performance, la technologie L&D, la planification de la main-d'œuvre, etc. Parce qu'elles ont une signification spécifique dans le domaine.

QUI A PARTICIPÉ À CETTE ÉTUDE ?

Comme les années précédentes, deux groupes ont été interrogés en 2026 : les professionnels internes du L&D et les fournisseurs externes de solutions d'apprentissage. Un questionnaire distinct a été développé pour les deux groupes, disponible en néerlandais et en français.

L'enquête a été réalisée en juin 2026. Les répondants ont passé en moyenne 13 minutes à remplir un questionnaire. Le nombre de participants qui n'ont pas rempli l'enquête était limité par le fait qu'ils pouvaient laisser des questions sans réponse lorsqu'elles ne leur étaient pas adressées ou qu'ils n'avaient pas d'opinion à leur sujet.

En guise de remerciement pour leur participation, tous les participants recevront ce rapport et pourront participer gratuitement au webinaire du 24 septembre 2026 à 10h30, au cours duquel nous expliquerons et interpréterons davantage les résultats les plus importants. Les membres de Stimulearning recevront également une version imprimée du rapport de recherche et pourront également consulter les rapports de recherche des éditions précédentes.



Un merci tout particulier au groupe fidèle de professionnels du L&D qui participent année après année et encouragent leurs collègues de la communauté à faire de même. Leur engagement contribue à élargir davantage ce benchmark et à suivre les évolutions au sein du L&D sur plusieurs années.

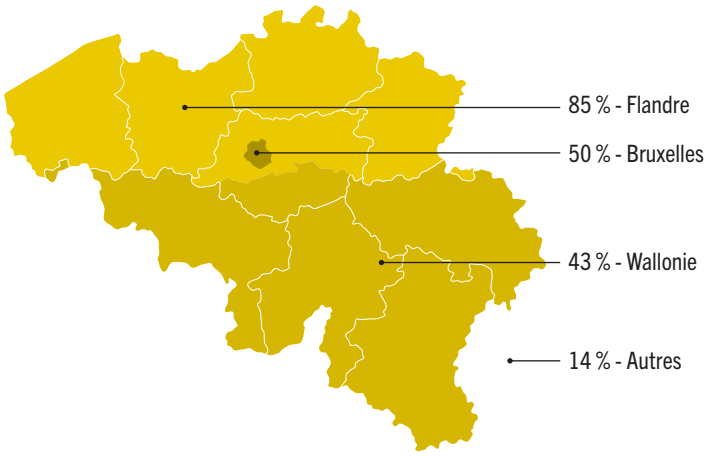
Professionnels internes du L&D

Les professionnels internes du L&D travaillent au sein d'une même organisation pour apprendre et développer leurs propres collaborateurs. Ils ne commercialisent pas leurs solutions d'apprentissage en externe. Dans ce rapport, nous désignons ce groupe comme les professionnels internes du L&D, les départements L&D, les entreprises ou les entreprises. Leurs résultats sont affichés en jaune dans les figures.

Au total, 245 professionnels internes du L&D ont participé. 86 % ont rempli le questionnaire en néerlandais et 14 % en français.

Ensemble, ils forment un large éventail d'organisations dans lesquelles le L&D est intégré professionnellement. Les organisations participantes sont actives dans différentes régions, secteurs et tailles d'organisations. Comme les organisations peuvent être actives dans plusieurs régions, les répondants peuvent indiquer plus d'une région dans la Figure 1 : de cette façon, 83 % sont actifs en Flandre, 50 % à Bruxelles et 43 % en Wallonie.

Dans quelles régions votre organisation opère-t-elle ?



Visuel 1

Le groupe est également globalement composé en termes de secteur. Selon la Figure 2, le secteur public (22 %) et l'industrie (21 %) sont les plus fortement représentés, suivis par les services aux entreprises (17 %) et les services de santé et sociaux (11 %).

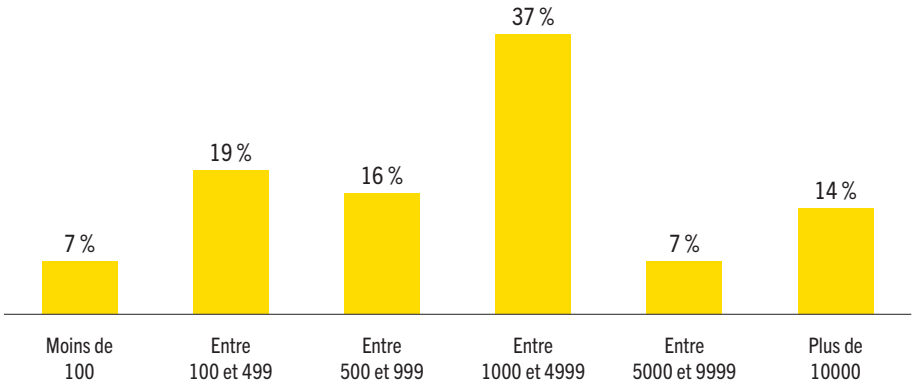
Dans quel secteur votre organisation est-elle (principalement) active ?	
Secteur public	22 %
Production de tous types de biens/industrie	21 %
Services aux entreprises	17 %
Soins de santé et services sociaux	11 %
Finance et assurances	8 %
Distribution & retail	6 %
Télécommunications & TIC	5 %
Transports	5 %
Construction	4 %
Médias	1 %
Loisirs et autres services personnels	0 %
Horeca	0 %

Visuel 2

L'échelle à laquelle ces professionnels travaillent diffère également. Selon la Figure 3, le plus grand groupe de professionnels internes du L&D travaille dans des organisations comptant entre 1000 et 4999 collaborateurs (37 %). De plus, 19 % travaillent dans une organisation comptant entre 100 et 499 collaborateurs et 16 % dans une organisation comptant entre 500 et 999 collaborateurs. Au total, 58 % sont actifs dans une organisation comptant au moins 1000 collaborateurs.

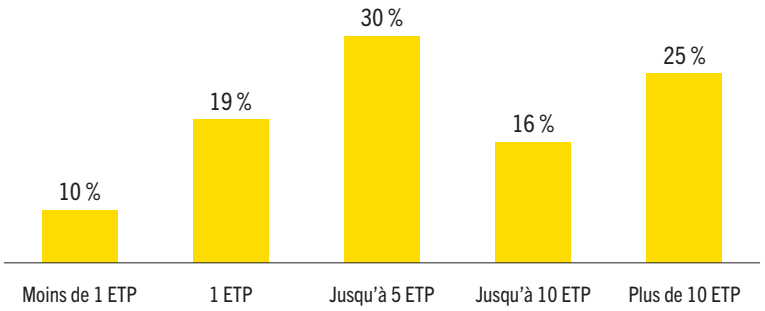
Il n'est pas surprenant que les grandes organisations aient une forte présence dans ce rapport de recherche : elles disposent souvent d'une fonction L&D distincte ou d'une équipe L&D à part entière, uniquement les personnes que nous connaissons et avons contactées pour remplir les questionnaires. Selon la Figure 4, 29 % travaillent seuls, 30 % dans une équipe pouvant atteindre 5 ETP, tandis que 25 % font partie d'une équipe de plus de 10 ETP.

Combien de collaborateurs l'ensemble de votre organisation compte-t-elle en Belgique ?



Visuel 3

Combien d'ETP (équivalents temps plein) l'équipe L&D compte-t-elle dans votre organisation ?



Visuel 4

Lors du Festival L&D 2026, [1] nous avons demandé aux professionnels internes du L&D de se positionner à travers quatre personas L&D. Cette approche s'est révélée précieuse pour rendre visibles les différents accents du champ. Pour cette raison, nous avons également inclus les quatre personas dans cette enquête.

1 Voir http://proeverijen.bedrijfsopleidingen.be

NCOI LEARNING THE TIPPING POINT Building Cultures of Dialogue DE OPLEIDINGSCOACH OBELISK FLOWSPARKS® bit by bit SOFTWARE COACHING

Les participants choisissaient d'abord le persona dans lequel ils se reconnaissaient le mieux et pouvaient indiquer un second persona plus tard dans le questionnaire. Selon leur choix, on leur a confié des questions de suivi spécifiques plus en accord avec leur rôle et leur pratique quotidienne. Cela nous a permis d'explorer davantage de thèmes sans poser les mêmes questions à tout le monde et nous avons obtenu des réponses plus pertinentes et valables.

Les résultats montrent immédiatement à quel point le L&D est polyvalent aujourd'hui. Le plus grand groupe de personnes L&D se reconnaît comme des Bâtisseurs de Culture (34 %), avec un accent sur les processus de changement, le coaching et le renforcement de la culture d'apprentissage. Les Penseurs Stratégiques (29 %) font principalement le lien entre la politique du L&D, l'impact de l'entreprise et les objectifs organisationnels. Les Praticiens (22 %) se concentrent sur le développement et la mise en œuvre de solutions d'apprentissage concrètes. Les innovateurs (15 %) explorent et exploitent de nouvelles technologies et solutions d'apprentissage, notamment l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et le microapprentissage.

Tout au long de ce rapport de recherche, vous pouvez reconnaître les quatre personas par quatre symboles similaires, chacun portant sa propre lettre : C pour Bâtisseurs de culture, S pour Penseurs stratégiques, P pour Praticiens et I pour Innovateurs. Ainsi, vous pouvez voir d'un coup d'œil quels résultats et insights sont spécifiquement liés à un certain persona.

Dans lequel de ces 4 rôles te reconnais-tu le plus ?

	Persona	Quel est le défi ?
34 %	**Le bâtisseur de culture** stimule le changement, l'apprentissage, le coaching...	Evolution des comportements et adoption durable
29 %	**Le stratège** se concentre sur la politique L&D, l'impact business, le ROI...	Place à la table des décisions
22 %	**Le praticien** développe ou propose des outils, des formats, des formations, des ateliers...	Mise en œuvre concrète et applicabilité
15 %	**L'innovateur** utilise ou explore la L&D-tech, l'IA, la XR, le microlearning...	Technologie intelligentes

Visuel 5

Il est important de souligner que ces quatre personas ne sont pas des types distincts de professionnels du L&D. Ils proposent quatre perspectives sur le même domaine. En pratique, les professionnels de la formation et du développement combinent des éléments de différents personas, bien que l'accent soit parfois davantage mis sur l'un d'eux à un moment donné.

Nous utilisons donc ces personas comme lunettes de lecture pour le reste de ce benchmark. Après tout, le L&D n'évolue pas nécessairement au même rythme en termes de stratégie, de culture, d'innovation et d'exécution pratique. Par exemple, une organisation peut être forte dans l'organisation pratique de l'apprentissage, tandis que l'intégration stratégique ou le déploiement de nouvelles technologies est encore en développement. Inversement, l'innovation peut se produire rapidement, tandis que la transformation en pratique quotidienne prend plus de temps.

Ce sont précisément ces différentes évolutions que nous voulons mieux comprendre à travers cette recherche. Le Penseur stratégique nous aide à examiner le lien entre apprentissage et stratégie organisationnelle. Le Bâtisseur de culture dépeint la culture d'apprentissage, le comportement et le changement. L'Innovateur se concentre sur la technologie et les nouvelles possibilités. Le Praticien montre comment les ambitions se traduisent en solutions d'apprentissage concrètes et en pratique quotidienne.

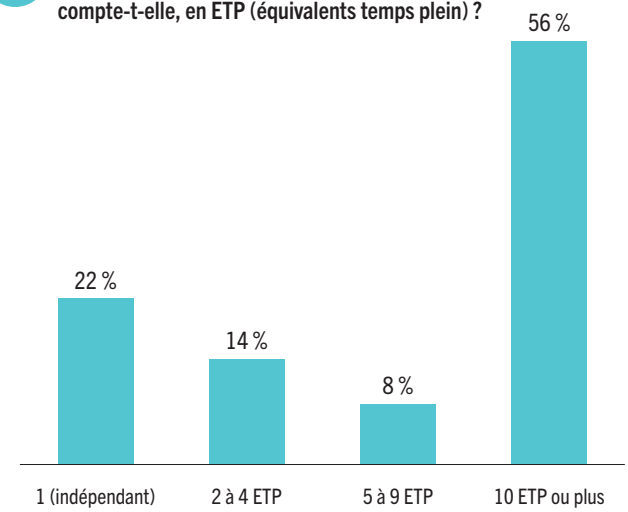
Un certain nombre de questions sont délibérément structurées comme une échelle de maturité. Les options de réponse reflètent une évolution d'une interprétation plus opérationnelle ou réactive vers une approche plus intégrée et stratégique. Ainsi, nous ne faisons pas que cartographier ce que font les organisations, mais nous comprenons aussi l'évolution de leur pratique L&D.

Professionnels externes du L&D

En plus des professionnels internes du L&D, 126 prestataires de solutions d'apprentissage ont participé à l'enquête. Cela inclut des instituts de formation, des coachs, des formateurs et d'autres spécialistes qui soutiennent les organisations dans l'apprentissage et le développement. Dans ce rapport, nous désignons ce groupe comme des professionnels ou prestataires externes du L&D. Leurs résultats sont affichés dans les chiffres en **bleu**. 17 % de ces répondants ont rempli le questionnaire en français.

Ce groupe est également diversifié. 22 % sont indépendants et plus de la moitié (56 %) travaillent pour un prestataire comptant dix collaborateurs ou plus. De cette manière, le benchmark réunit l'expérience de professionnels indépendants et de petits prestataires ainsi que de grandes organisations L&D.

Combien de collaborateurs (y compris freelances) votre organisation compte-t-elle, en ETP (équivalents temps plein) ?



Visuel 6

La perspective des professionnels externes du L&D nécessite une lecture différente de celle du L&D interne. Sauf indication contraire, ils réagissent à partir de leur expérience et de leur perception de leurs clients. Leurs réponses montrent donc comment ils perçoivent les organisations et les équipes internes de formation et développement avec lesquelles ils travaillent.

Comparer cette perspective à celle des professionnels internes du L&D donne une image plus riche de l'écosystème L&D. Non pas pour déterminer qui a raison, mais pour rendre visible où les deux perspectives coïncident, où elles diffèrent et où il existe des opportunités de mieux se comprendre et de se renforcer mutuellement.

Dans cette édition, des professionnels externes du L&D répondent également à un certain nombre de questions concernant leur propre organisation et leurs opérations. Avec ces questions, nous indiquons clairement qu'ils parlent d'eux-mêmes et non de leurs clients. Cela nous aide également à comprendre les défis stratégiques et opérationnels des prestataires, leurs attentes envers les clients, et ce dont ils ont besoin de l'écosystème L&D au sens large.

Nous rassemblons ces résultats dans un chapitre séparé à la fin de ce rapport. Là, l'attention se déplace consciemment de ce que les professionnels externes du L&D observent chez leurs clients à ce qui se passe au sein même du secteur externe du L&D.

TROUVER SON CHEMIN DANS 9 THÈMES

Dans ce rapport de recherche, nous réunissons les résultats autour de neuf thèmes intéressants. Lorsque cela est pertinent, nous établissons des liens entre les résultats et comparons les chiffres avec les données des éditions précédentes. Les résultats des professionnels internes du L&D sont d'abord discutés, suivis du point de vue des professionnels externes du L&D.

Le benchmark aborde des thèmes tels que les tendances, le budget, la technologie, la stratégie, la culture d'apprentissage, l'organisation pratique de l'apprentissage, l'apprentissage inclusif et la position des prestataires externes de formation et développement. Les quatre personas L&D forment une paire supplémentaire de lunettes de lecture lorsque cela est pertinent. Ainsi, les différents chapitres dressent l'image d'un domaine qui est à la fois en évolution stratégiquement, culturellement, technologiquement et pratiquement.

1. L&D vers 2030 : de la connaissance à l'agilité
2. L'ambition grandit plus vite que les ressources
3. La technologie L&D occupe une place plus importante dans les investissements L&D
4. L&D souhaite plus de place pour son rôle stratégique
5. Le climat d'apprentissage comme condition préalable à un changement comportemental durable
6. La formation comme lien dans un processus d'apprentissage
7. Apprentissage inclusif : l'étape suivante est l'évaluation
8. De l'ambition à l'impact : mesurons-nous ce qui change réellement ?
9. On ne fait pas plus d'impact seul

I. LE L&D VERS 2030 : DE LA CONNAISSANCE À L'AGILITÉ

Ce qui est à l'ordre du jour du L&D aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui fera une différence demain. En 2024 et 2025, nous avons donc demandé aux professionnels du L&D sur quelles tendances trois organisations reconnues internationalement travailleraient principalement dans l'année à venir. En 2026, nous avons délibérément élargi cette question. L'attention n'était pas portée sur l'année prochaine, mais sur la question de savoir quels trois développements resteront structurellement pertinents pour 2030.

Cette question modifiée dans la Figure 7 ne permet pas de comparaison directe des chiffres avec 2024 et 2025. Pourtant, ces premières éditions sont importantes pour comprendre l'évolution. Ils montrent quels thèmes figuraient dans les priorités à court terme à l'époque. En regardant vers 2030, on voit quelles tendances les professionnels du L&D estiment rester pertinentes à long terme.

Parmi les professionnels internes du L&D, un développement se démarque clairement : l'upskilling et le reskilling. 56 % considèrent cela comme l'un des trois développements structurellement pertinents pour 2030. Cela le place en tête.

Ce chiffre en dit plus que la place des compétences dans un classement. Cela suggère un changement dans le mandat du L&D. La question est de moins en moins de savoir quelles compétences et connaissances les collaborateurs ont besoin aujourd'hui. Une deuxième question se pose de plus en plus : comment garantir que les gens puissent continuer à s'adapter lorsque les besoins en emploi, en technologie et en compétences évoluent ?

> « L'avenir du L&D ne dépend pas uniquement des compétences à développer demain, mais aussi de notre capacité à préparer les apprentissages dont nous aurons besoin après-demain.»

Les connaissances et compétences restent bien sûr nécessaires. Mais lorsque les fonctions et les organisations évoluent rapidement, leur durée de conservation peut devenir plus courte. La capacité de réapprendre, de développer de nouvelles compétences et d'utiliser l'expertise existante différemment est donc accordée à plus d'importance. L'accent se déplace de la seule connaissance vers l'agilité.

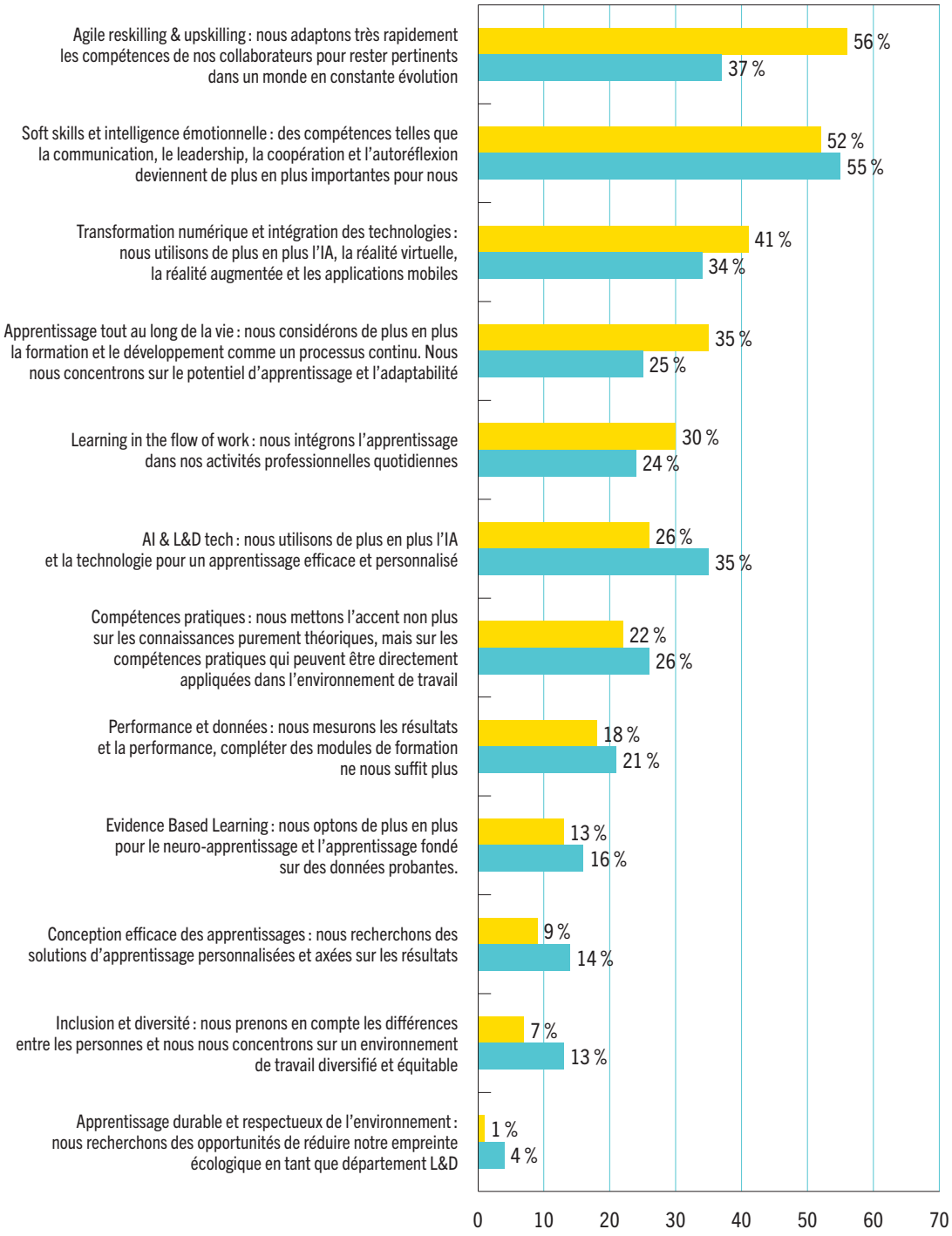
D'autres réponses de professionnels internes du L&D s'inscrivent également dans cette évolution. L'apprentissage tout au long de la vie est compté de 35 % parmi les trois développements structurels vers 2030 et le learning in the flow of work de 30 %. Ensemble, ces chiffres suggèrent que l'apprentissage est de moins en moins perçu comme un moment séparé et devient de plus en plus étroitement lié au travail et à la carrière.

En même temps, le côté humain de l'apprentissage reste nettement présent. 52 % des professionnels internes du L&D placent les soft skills et l'intelligence émotionnelle parmi les trois premiers. La transformation numérique et l'intégration technologique suivent avec 41 %. L'apprentissage personnalisé et l'IA sont sélectionnés par 26 %. Ainsi, l'avenir du L&D sera certainement technologique d'un point de vue interne, mais pas exclusivement technologique. Les compétences humaines, la technologie et la capacité à développer constamment de nouvelles compétences vont de pair.

Nous voyons une vision similaire de l'avenir chez les professionnels externes du L&D, avec des accents différents. Ils accordent également une grande importance au côté humain de l'apprentissage : 55 %

considèrent que les les soft skills et l'intelligence émotionnelle font partie des trois développements structurellement pertinents pour 2030. La technologie se voit également attribuer une place claire. 35 % choisissent l'IA et la technologie L&D et 34 % la transformation numérique et l'intégration technologique. L'upskilling et le reskilling sont choisis à 37 %, l'apprentissage tout au long de la vie à 25 % et le learning in the flow of work à 24 %.

Quelles sont les principales tendances internationalement reconnues en matière de L&D ? Donnez trois réponses.



Visuel 7

Lorsque nous comparons les perspectives internes et externes, nous pouvons finalement remarquer plus de similitudes que de contradictions. Les deux groupes attendent de ce que les compétences humaines restent importantes. Tous deux considèrent la technologie comme faisant partie de l'avenir de l'apprentissage. Et tous deux mettent à l'ordre du jour la capacité de continuer à apprendre et à s'adapter dans un environnement de travail qui est lui-même en constante évolution.

Les accents diffèrent. La différence est particulièrement visible dans l'upskilling et le reskilling : 56 % pour les professionnels internes contre 37 % pour les professionnels externes du L&D. Le L&D interne accorde également plus d'importance à l'apprentissage tout au long de la vie et à le learning in the flow of work. Les professionnels externes sont relativement plus susceptibles de choisir l'IA et la technologie L&D, les compétences pratiques, la performance et les données, l'apprentissage fondé sur des preuves et la conception efficace de l'apprentissage.

Nous n'avons pas à interpréter ces différences comme des contradictions. Les L&D interne et externe envisagent le même avenir sous un angle différent et peuvent se compléter dans ce domaine : le professionnel interne connaît la question du contexte et du développement de l'intérieur, tandis que le professionnel externe peut apporter expériences, expertises et solutions extérieures.

Les résultats de 2024 et 2025 contribuent à mieux remettre cette perspective en perspective. Nous avons demandé sur quelles organisations allaient principalement travailler dans l'année à venir ; En 2026, nous évaluerons ce que les professionnels considèrent comme structurellement pertinent pour 2030. En 2024 et 2025, des thèmes tels que les les soft skills et l'intelligence émotionnelle, l'apprentissage tout au long de la vie, l'upskilling et le reskilling et la transformation numérique étaient déjà à l'ordre du jour. Les professionnels externes du L&D accordaient relativement plus d'importance à la technologie et à l'IA.

Plusieurs thèmes de cet agenda figuraient dans les priorités à court terme resteront également intacts dans la perspective à long terme – l'enquête de 2026. L'upskilling et le reskilling auront beaucoup d'importance dans la formation et développement interne vers 2030. Cela n'indique pas une augmentation par rapport aux années précédentes, mais montre qu'un thème qui figurait auparavant figuraient dans les priorités à court terme est également considéré comme structurellement pertinent pour l'avenir.

Nous avons classé les douze tendances de la Figure 7 , mais ce classement nécessite une certaine prudence. Les répondants n'ont pu sélectionner que trois des douze tendances. Un score bas ne signifie pas automatiquement qu'un développement n'a pas d'importance. Elle indique principalement que le thème est moins souvent l'un des trois développements structurels où les professionnels doivent choisir.

L'apprentissage inclusif en est un exemple intéressant. Seuls 7 % des professionnels internes et 13 % des professionnels externes du L&D considèrent que l'inclusion et la diversité font partie des trois tendances structurelles vers 2030. Si l'on ne regarde que ce classement, on pourrait conclure que l'apprentissage inclusif reçoit relativement peu d'importance. Cependant, le chapitre séparé sur l'apprentissage inclusif offre une image plus nuancée. On constate que l'inclusivité se reflète déjà dans la sensibilisation, la prise de décision et la conception de l'apprentissage pour une proportion significative des participants. En conséquence, l'inclusion pourrait être perçue moins comme une tendance future distincte que comme une partie intégrante d'un apprentissage de qualité. Les résultats ne prouvent pas cette normalisation, mais ils montrent clairement qu'une position plus basse dans le classement des tendances ne signifie pas automatiquement que le thème disparaît de la pratique L&D.

Quelque chose de similaire peut jouer un rôle dans l'apprentissage tout au long de la vie et dans le déroulement du travail. Ici aussi, une position inférieure peut avoir des significations différentes : une priorité décroissante, mais aussi une intégration plus forte dans la pratique régulière du L&D. Sur la base de ces chiffres, nous ne pouvons pas déterminer quelle explication est la plus plausible.

Les quatre personas L&D offrent une perspective supplémentaire sur ces développements attendus. Pour le Penseur Stratégique, il s'agit de relier la requalification, le développement des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie aux besoins futurs de compétences ; pour le Bâtisseur de culture, il s'agit d'un environnement dans lequel les gens peuvent continuer à apprendre ; pour l'Innovateur afin d'explorer les possibilités de l'IA, de la technologie et de l'apprentissage personnalisé ; et pour le Praticien sur la traduction en solutions d'apprentissage qui aboutissent à l'œuvre. Ainsi, les personas mettent en lumière différents aspects d'une même question : comment organiser l'apprentissage dans un environnement où ce que les gens doivent savoir et savoir est en constante évolution ?

C'est peut-être là que réside le changement le plus important derrière ces chiffres. L'avenir du L&D ne consiste pas seulement à savoir ce que les gens doivent pouvoir faire demain, mais de plus en plus à s'assurer qu'ils peuvent aussi apprendre ce qui est nécessaire après-demain. Le défi pour 2030 n'est donc pas seulement de développer de nouvelles connaissances et compétences, mais aussi de renforcer la capacité à continuer d'apprendre lorsque le prochain changement surviendra.

2. L'AMBITION GRANDIT PLUS VITE QUE LES RESSOURCES

Le budget de formation disponible est l'un des indicateurs clés de cette étude longitudinale, mais en même temps l'un des plus difficiles à mesurer avec précision. Un nombre limité de collaborateurs du L&D n'ont même pas de budget de formation disponible. Nous savons grâce à des études antérieures que L&D est souvent financé par différentes sources. Par exemple, d'autres départements, subventions ou fonds sectoriels peuvent contribuer, ou les organisations déploient des collaborateurs en dehors de l'équipe L&D pour des activités d'apprentissage et de développement. En conséquence, le budget disponible ne reflète pas nécessairement l'investissement total d'une organisation dans l'apprentissage et le développement. Les chiffres budgétaires doivent donc être lus comme une indication particulière.

Quel est le budget disponible pour le service L&D ?	2024	2025	2026
Moins de 250 € par personne / an	17 %	18 %	21 %
Entre 250 et 750 € par personne / an	27 %	32 %	28 %
Entre 750 et 1500 € par personne / an	19 %	12 %	12 %
Plus de 1500 € par personne / an	4 %	4 %	6 %
Il n'y a pas de budget disponible pour le département L&D	3 %	8 %	4 %
Je ne sais pas	30 %	26 %	29 %

Visuel 8

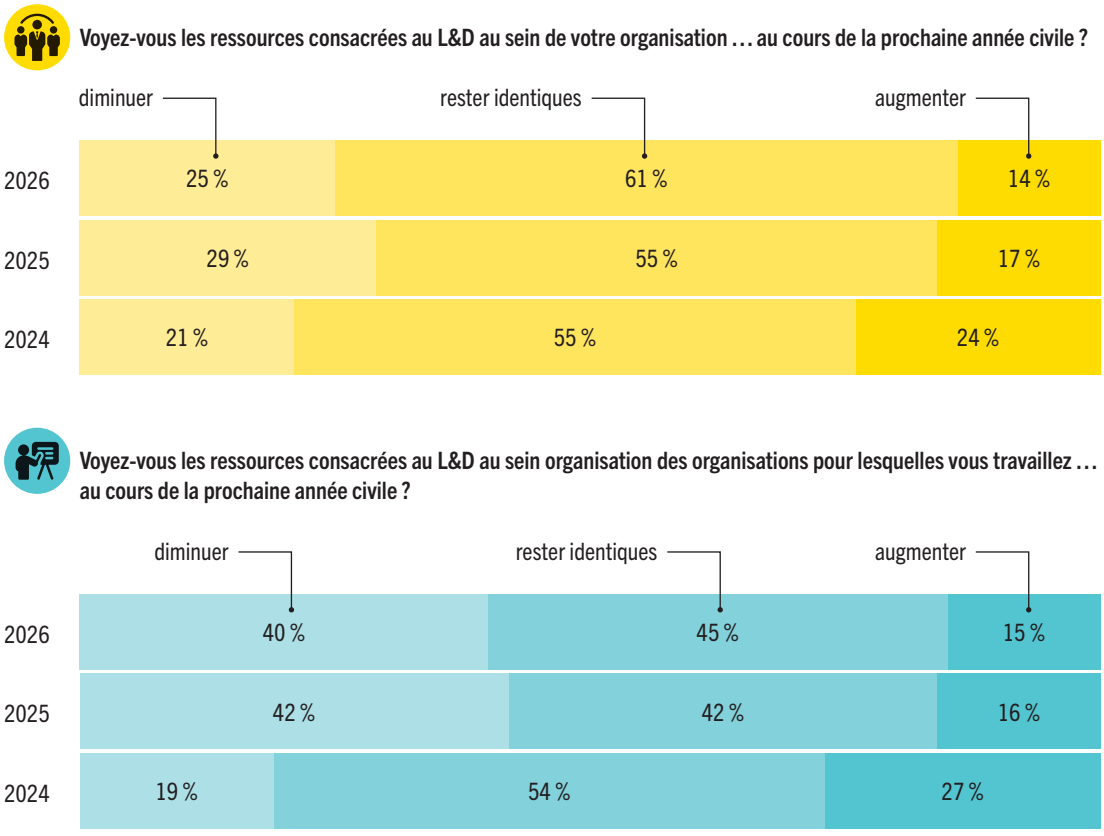
Les figures historiques de la Figure 8 indiquent principalement la stabilité. Au fil des différentes éditions, un large groupe d'organisations se situe dans la catégorie de 250 à 750 € par employé par an. Les organisations avec un budget de formation très limité ou élevé forment des groupes plus petits. La part des professionnels internes du L&D qui ne connaissent pas le budget disponible est également remarquablement stable : elle a fluctué d'environ cinq sur dix depuis des années. Le budget L&D n'est

donc pas facile à saisir en un seul chiffre, mais le benchmark ne montre pas non plus d'indication d'une croissance structurelle des ressources disponibles.

Le nombre de ressources disponibles aujourd'hui ne raconte qu'une partie de l'histoire. Tout aussi pertinent est la façon dont les professionnels du L&D se tournent vers l'avenir. Ainsi, dans la Figure 9, nous demandons aux professionnels internes et externes du L&D comment ils voient l'évolution des ressources disponibles au cours de l'année civile suivante. Les professionnels internes du L&D répondent depuis leur propre organisation ; Des professionnels externes issus de leur expérience avec leurs clients.

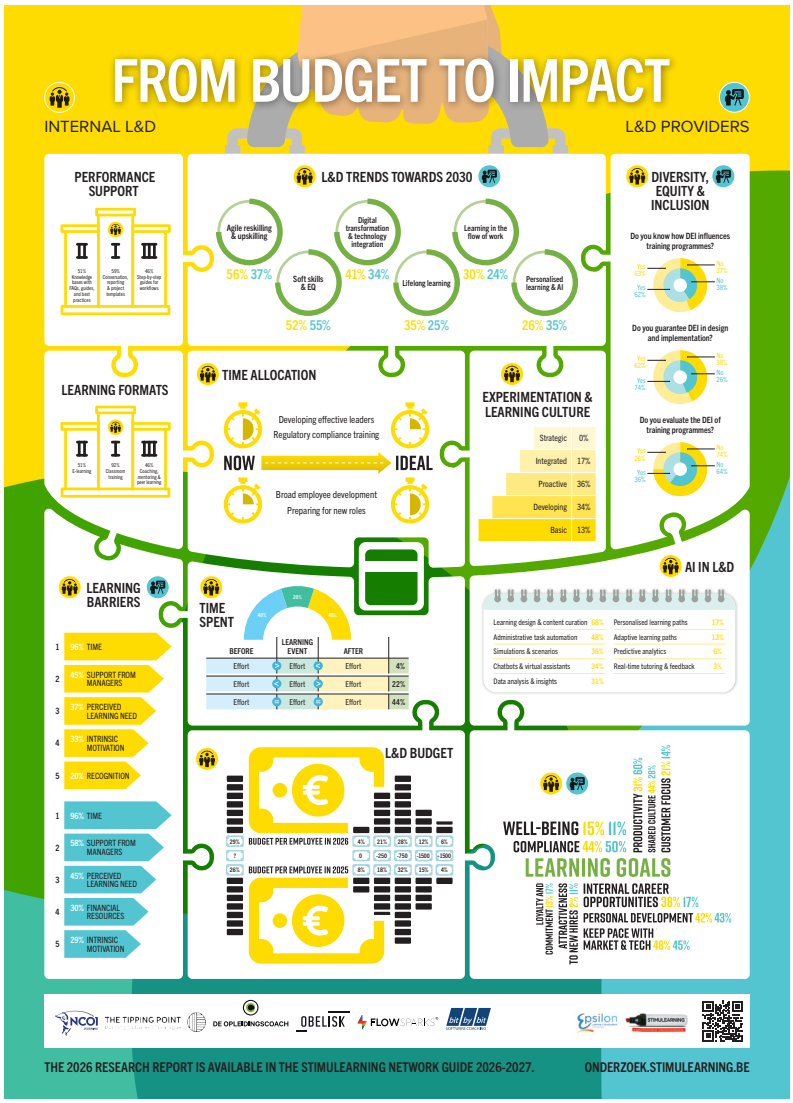
Pour les professionnels internes du L&D, l'attente de stabilité prévaut en 2026 : 61 % s'attendent à ce que les ressources restent les mêmes. Parallèlement, l'optimisme diminue encore. Alors qu'en 2024 % s'attendaient à une augmentation, ce sera de 14 % en 2026. Un quart prend en compte une diminution.

Les professionnels externes du L&D sont clairement moins positifs à propos du marché. Quatre personnes sur dix s'attendent à une diminution des ressources de leurs clients, contre seulement 15 % qui prévoient une augmentation. Ici aussi, l'optimisme par rapport à 2024 a fortement chuté.



Visuel 9

Les deux perspectives racontent donc en partie la même histoire : l'attente que les ressources en L&D augmentent a diminué ces dernières années. En 2026, seulement environ un sur sept prévoit une augmentation dans les deux groupes. La différence réside principalement dans l'estimation d'une possible diminution. Depuis 2025, les prestataires ont clairement pris cela en compte plus souvent que les professionnels internes du L&D.



Visuel 11

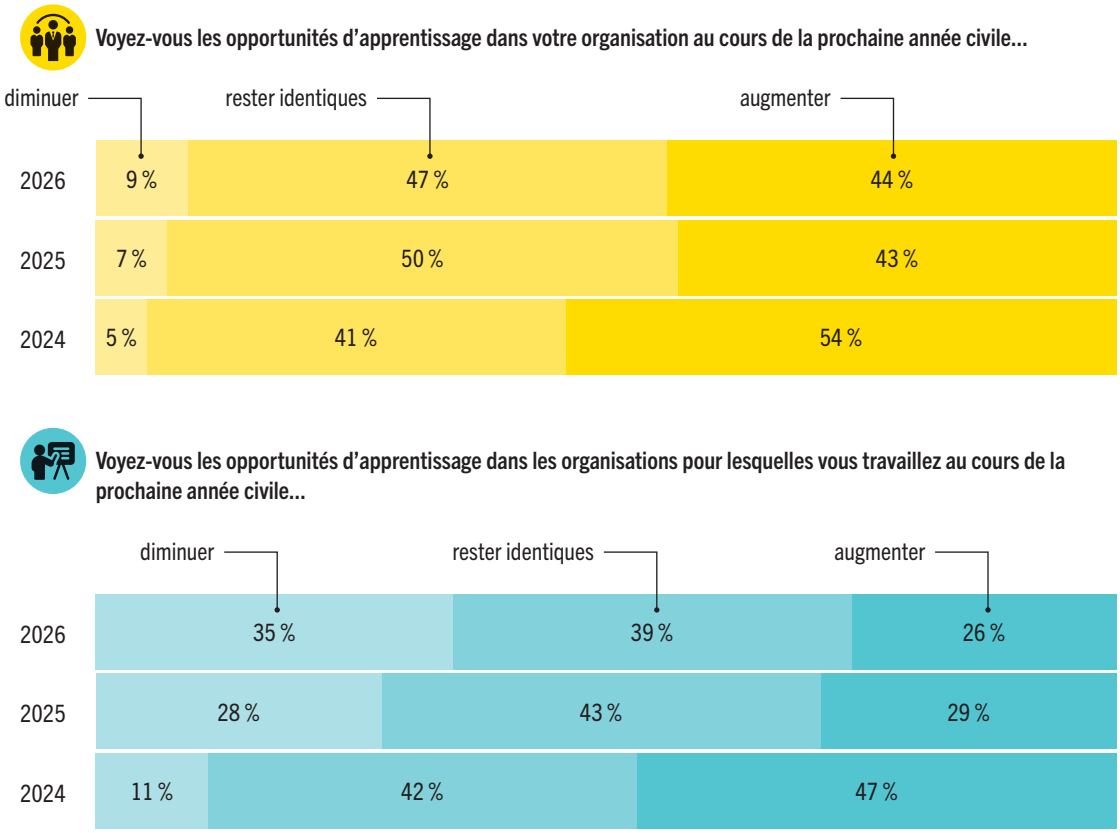
Les chiffres ne nous expliquent pas pourquoi les professionnels internes et externes du L&D évaluent la situation différemment. Les prestataires peuvent viser un marché plus large grâce à leurs contacts avec plusieurs organisations, tandis que les professionnels internes du L&D connaissent mieux leur propre contexte organisationnel. Nous ne pouvons pas en déduire à partir de ce benchmark. Ce que nous voyons, c'est que les deux perspectives semblent diverger de plus en plus.

Cela devient évident lorsque nous examinons les possibilités de développement attendues pour les collaborateurs à la Figure 10. Les professionnels internes du L&D restent relativement positifs. En 2026, 44 % s'attendent à une augmentation des possibilités de développement et 47 % s'attendent à ce qu'elles restent inchangées. Seuls 9 % s'attendent à une diminution. Pour 91 %, les possibilités de développement sont donc au moins à la hauteur des standards.

En même temps, l'optimisme d'il y a quelques années s'est affaibli. En 2024, 54 % attendaient toujours une augmentation, contre 43 % en 2025 et 44 % en 2026. L'attente d'une croissance supplémentaire a ainsi laissé place à une image où la stabilité est de plus en plus présente. Néanmoins, il y a encore beaucoup plus de professionnels en interne qui s'attendent à une croissance qu'à une diminution.

Pour les professionnels externes du L&D, le changement est bien plus marqué. En 2024, 47 % attendaient encore une augmentation des possibilités de développement des clients ; en 2026, ce chiffre restera de 26 %. Parallèlement, la part attendue à une baisse est passée de 11 % à 35 %. En 2026, pour la première fois, il y aura davantage de professionnels externes du L&D qui s'attendent à une baisse plutôt qu'à une augmentation. 39 % supplémentaires s'attendent à ce que les possibilités de développement restent les mêmes.

Le contraste entre les deux perspectives devient ainsi de plus en plus évident. En interne, la croissance cède principalement la place à la stabilité; À l'extérieur, l'optimisme cède de plus en plus la place à un déclin attendu. Ceux qui travaillent aujourd'hui au sein d'organisations voient beaucoup plus positivement les possibilités de développement futures que ceux qui regardent ces organisations sur le marché.



Visuel 10

Ainsi, nous ne constatons pas seulement une différence entre les professionnels internes et externes du L&D en 2026. Leurs attentes se sont éloignées avec le temps. Les professionnels internes du L&D continuent d'attendre que les possibilités de développement soient maintenues ou accrues au sein de leur organisation. Au fil des éditions suivantes, les fournisseurs sont clairement devenus plus prudents quant à ce qui sera possible avec leurs clients.

Le benchmark ne vous indique pas quelle perspective évalue le mieux l'avenir. Ce n'est pas non plus le but de cette comparaison. Cela rend visible que les professionnels et prestataires internes de formation et de développement aujourd'hui voient différemment l'avenir de l'apprentissage qu'il y a quelques années. Pour les deux groupes, cela soulève une question pertinente : reconnaissons-nous les attentes de l'autre, et sur quoi reposent-elles ?

Peut-être que la découverte la plus importante ne réside cependant pas dans la différence entre interne et externe, mais dans la relation entre ressources et possibilités de développement. En L&D interne, 91 % s'attendent à ce que les possibilités de développement restent les mêmes ou augmentent, tandis que seulement 14 % attendent plus de ressources. Les perspectives pour les prestataires sont plus prudentes, mais même là, 65 % s'attendent à ce que les possibilités de développement chez les clients restent au moins au même niveau, tandis que seulement 15 % prévoient une augmentation des ressources.

Cela crée une tension claire : l'attente que les collaborateurs continuent d'avoir suffisamment de possibilités de développement reste relativement forte, tandis que beaucoup moins de professionnels de la formation et développement s'attendent à ce que davantage de ressources soient mises à disposition pour cela. Le défi semble donc être non seulement d'en apprendre davantage, mais surtout de continuer à créer les conditions de transfert avec les mêmes ressources ou des ressources en plus réduites.

Plus de possibilités de développement ne signifient pas automatiquement plus de formation ou un budget plus important. L'apprentissage peut s'organiser plus près du travail, l'expertise existante peut être utilisée différemment et la technologie peut créer de nouvelles opportunités. Ces chiffres ne nous indiquent pas quels choix les organisations feront à ce sujet. Ils montrent que l'attente concernant l'apprentissage reste plus forte que celle concernant les ressources.

Lorsque les ressources ne croissent pas naturellement, les choix deviennent plus précis. Ainsi, dans la Figure 12, nous avons demandé aux professionnels internes du L&D quels critères, en plus du prix et du budget, pèsent le plus pour eux lors du choix d'une solution de formation ou d'apprentissage. Les prestataires ont eu le même exercice de leur point de vue : quels critères estiment-ils les plus importants pour leurs clients?

Il est frappant de constater que les deux groupes sont proches sur plusieurs critères essentiels. Le contenu et la possibilité de personnalisation figurent en tête de liste pour les deux : 67 % pour les professionnels internes du L&D et 58 % pour les prestataires. L'expertise substantielle suit avec respectivement 48 % et 41 %.

« 91 % s'attendent à ce que les opportunités d'apprentissage restent les mêmes ou augmentent. Seulement 14 % attendent plus de ressources L&D. »

Il n'y a également pratiquement aucune différence en termes de transfert sur le lieu de travail : 38 % des professionnels internes du L&D considèrent que c'est l'un des trois critères de sélection les plus importants, contre 39 % des prestataires. Le cœur de ce qui rend une solution d'apprentissage attrayante semble donc être estimé de manière assez égale par les deux groupes.

La technologie, les outils numériques et l'IA sont également évoqués aussi fréquemment par les deux groupes : 12 % pour le L&D interne et 14 % pour les prestataires. Cela ne signifie pas que la technologie est peu pertinente pour l'apprentissage. Les répondants n'ont pu choisir que trois critères. Dans le choix concret d'une solution d'entraînement ou d'apprentissage, d'autres caractéristiques sont donc plus souvent prioritaires.

En plus des similitudes, il existe des différences évidentes. Les professionnels internes de formation et développement sont plus susceptibles d'accorder plus d'importance à la flexibilité en termes de temps, d'espace et d'apprentissage que ce que les prestataires estiment : 37 % contre 26 %. La correspondance avec la culture organisationnelle est également plus souvent mentionnée en interne : 24 % contre 18 %.

La plus grande différence se manifeste dans la réputation et les références du prestataire ou du formateur. 26 % des prestataires estiment que c'est l'un des trois critères principaux pour les clients, tandis que seulement 6 % des professionnels internes du L&D le choisissent eux-mêmes. Le benchmark n'explique pas cette différence, mais il révèle un écart clair de perception entre ce que les prestataires estiment que les clients estiment et ce que les professionnels internes du L&D eux-mêmes indiquent.

Les accréditations et les étiquettes de qualité ne figurent guère dans les trois premiers pour les deux groupes : 2 % pour les professionnels internes du L&D et 4 % pour les prestataires. Ici aussi, le classement demande de la nuance. Dans certains secteurs ou contextes, les reconnaissances et les étiquettes peuvent être une condition préalable pour travailler avec un programme ou un prestataire. Donc, leur faible score ne signifie pas nécessairement qu'ils sont sans importance. Ils peuvent fonctionner comme une condition de base plutôt que comme un critère de sélection décisif.

Quels sont, selon vous, les critères les plus importants pour vous/ pour vos clients lors de l'achat de formations ou de solutions d'apprentissage, outre le prix et le budget ? Donnez trois réponses.		
Contenu de la formation et possibilités de personnalisation	67 %	58 %
Expertise de contenu sur le thème concerné	48 %	41 %
Suivi et transfert vers le lieu de travail	38 %	39 %
Flexibilité en termes de temps, de lieu et de format d'apprentissage	37 %	26 %
Formats d'apprentissage et modalités pédagogiques utilisés	24 %	25 %
Adéquation avec la culture organisationnelle	24 %	18 %
Faisabilité pratique et investissement en temps	22 %	25 %
Expérience dans le secteur ou le contexte	16 %	20 %
Alignement avec l'offre de formation existante et les processus RH et de gestion des talents	13 %	5 %
Utilisation de la technologie, des outils numériques et de l'IA	12 %	14 %
Réputation et références du prestataire ou du formateur	6 %	26 %
Accréditations et labels de qualité	2 %	4 %

Visuel 12

Ensemble, cela crée un tableau plus nuancé qu'une simple histoire de pression budgétaire. Les attentes d'une croissance des ressources ont diminué parmi les professionnels internes et externes du L&D ces dernières années. Leurs perspectives se sont de plus en plus éloignées sur les possibilités de développement futures. Mais dès que nous examinons ce qui rend une solution d'apprentissage attrayante, les deux groupes se retrouvent : le contenu et la personnalisation sont au sommet, l'expertise est très valorisée et il y a presque un consensus total sur l'importance du transfert vers le lieu de travail.

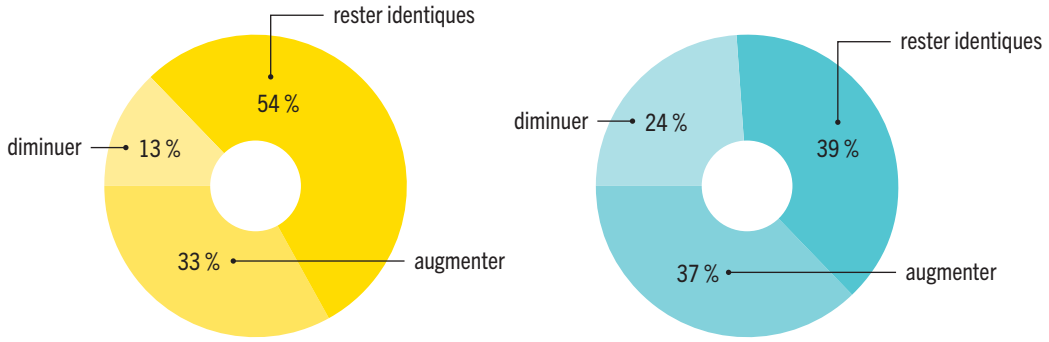
C'est précisément cette combinaison qui offre des points de départ pour l'écosystème L&D. Lorsque les perceptions diffèrent, comme la réputation et les références, il y a un meilleur dialogue entre le client et le prestataire. Lorsque les priorités coïncident, une base partagée pour faire des choix est créée lorsque les ressources ne sont pas illimitées. Pour les prestataires, il y a aussi un message clair : les organisations semblent baser leur choix moins sur le nom ou la réputation, et davantage sur ce qu'un prestataire peut accomplir concrètement en termes de contenu, de personnalisation, d'expertise et de transfert sur le lieu de travail.

3. LA TECHNOLOGIE L&D PREND UNE PLACE PLUS IMPORTANTE DANS LES INVESTISSEMENTS L&D

Bien que les ressources globales en L&D semblent ne croître que dans une mesure limitée, nous assistons à une évolution différente pour la technologie. Parmi les professionnels internes du L&D, 33 % s'attendent à une augmentation des investissements dans la technologie L&D au cours de l'année civile prochaine. Parmi les professionnels externes du L&D, 37 % s'attendent à une augmentation de l'investissement dans la technologie L&D chez leurs clients. Des deux points de vue, une croissance est clairement attendue plus souvent pour la technologie L&D que pour les ressources totales en L&D.[2]

Cela ne signifie pas nécessairement que les investissements absolus dans la technologie augmenteront de manière significative. Les chiffres de la Figure 13 suggèrent que la technologie devient une priorité d'investissement relativement plus importante au sein de la formation et développement.

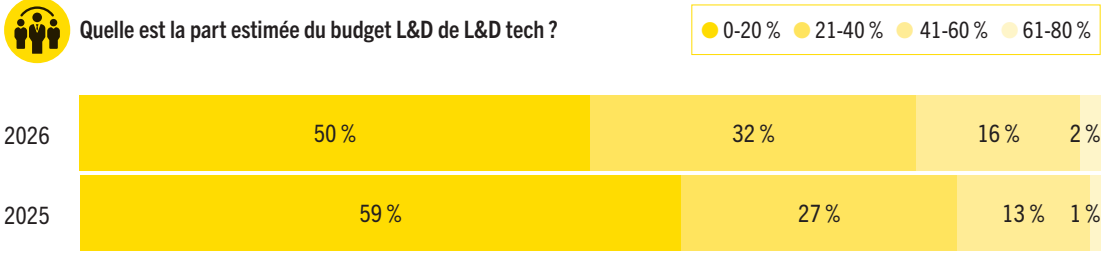
Voyez-vous les investissements dans la technologie L&D dans votre/vos organisation(s) pour laquelle vous travaillez au cours de la prochaine année civile...



Visuel 13

Nous constatons également que la technologie bénéficie de plus de marge dans la distribution du budget L&D. Selon la Figure 14, en 2025, 59 % des organisations ont dépensé jusqu'à 20 % du budget L&D en technologie ; en 2026, cela restera à 50 %. Parallèlement, les catégories budgétaires plus élevées augmentent. Par exemple, d'ici 2026, 18 % de plus de 40 % du budget L&D sera consacré à la technologie, contre 14 % en 2025.

Quelle est la part estimée du budget L&D de L&D tech ?



Visuel 14

Les chiffres n'indiquent pas un changement uniforme dans toutes les organisations, mais ils montrent que la technologie représente une part plus importante du budget L&D dans certaines organisations. Avec l'augmentation attendue des investissements technologiques, cela renforce la perception que la technologie devient une priorité d'investissement au sein du L&D.

2 Voir le chapitre 2 pour les attentes sur les ressources totales en L&D : 14 % des professionnels internes et 15 % des professionnels externes en L&D prévoient une augmentation.

Selon la Figure 15, la valorisation de la technologie L&D utilisée fluctue également au fil des années. En 2023, 68 % des professionnels internes du L&D ont évalué le rapport qualité-prix positivement. En 2025, cette part est tombée à 55 %, pour remonter à 61 % en 2026. Il n'y a donc pas de tendance claire à la hausse ou à la baisse. Cependant, la majorité reste positive quant au rapport qualité-prix de la technologie L&D utilisée.

Êtes-vous satisfait du rapport qualité/prix de la technologie L&D que vous utilisez ?

	2023		2025		2026	
Non, certainement pas	2 %	Non 32 %	12 %	Non 45 %	3 %	Non 39 %
Non, pas avant	30 %		33 %		36 %	
Oui, plutôt	63 %	Oui 68 %	52 %	Oui 55 %	57 %	Oui 61 %
Oui, certainement	5 %		3 %		4 %	

Visuel 15

« Aujourd'hui, l'IA est principalement utilisée pour soutenir le contenu d'apprentissage et les processus de développement et développement, et encore peu pour piloter de manière intelligente et adaptative le processus d'apprentissage individuel lui-même. »

L'intelligence artificielle est l'un des domaines dans lesquels cette évolution technologique devient concrètement visible. Comme le montre la Figure 16, l'IA est actuellement utilisée – ou prévue dans un avenir proche – en L&D principalement pour la création et la curation de contenu (68 %), suivie par l'automatisation des tâches administratives (48 %). Les simulations et scénarios (36 %), les chatbots et assistants virtuels (34 %) ainsi que l'analyse et analyses de données (31 %) sont également mentionnés assez fréquemment. Il est également clair que les applications qui affectent directement le processus d'apprentissage individuel sont moins courantes pour le moment. La personnalisation des parcours d'apprentissage est mentionnée par 17 % et celle des parcours d'apprentissage adaptatif par 13 %. L'analytique prédictive (6 %) et le tutorat et le retour en temps réel (3 %) restent assez exceptionnels pour le moment.

Un schéma clair émerge : l'IA est principalement utilisée aujourd'hui pour soutenir le contenu d'apprentissage et les processus de développement et développement, et encore moins pour contrôler intelligemment et de manière adaptative le processus d'apprentissage individuel lui-même.

Comment utilisez-vous l'IA aujourd'hui dans le domaine de la L&D ? Indiquez les trois principales applications que vous utilisez actuellement ou que vous comptez mettre en œuvre au cours de l'année à venir.	
Learning Design : création et curation de contenu dans le cadre de solutions d'apprentissage bien conçues	68 %
Automatisation des tâches administratives : L'IA nous aide à planifier, suivre et évaluer les formations	48 %
Simulations et scénarios : nous fournissons des situations réalistes via l'IA pour mettre en pratique les compétences	36 %
Chatbots et assistants virtuels : nous déployons l'IA comme support à la performance / pour aider les employés en cas de questions et de problèmes	34 %
Analyse des données et perspectives : grâce à l'IA, nous identifions des tendances et des modèles, après quoi nous prenons des décisions fondées sur des données	31 %
Personnalisation des parcours d'apprentissage : nous utilisons l'IA pour adapter les parcours d'apprentissage à chaque employé	17 %
Parcours d'apprentissage adaptatifs : nous utilisons l'IA pour créer des parcours qui s'adaptent au rythme, au niveau et aux performances des employés	13 %
Analyse prédictive : L'IA nous aide à identifier les personnes qui recherchent de nouveaux défis et/ou qui ont besoin d'une formation supplémentaire	6 %
Tutorat et feedback en temps réel : nous utilisons l'IA pour nous adapter "intelligemment" pendant et/ou après les tests	3 %

Visuel 16

Dans ce thème, l'Innovateur propose une paire supplémentaire de lunettes de lecture pour comprendre comment l'innovation technologique au sein du L&D interne prend une forme concrète. Les professionnels qui se reconnaissent principalement dans ce rôle sont clairement prêts à expérimenter. 43 % testent occasionnellement de nouvelles solutions ou technologies d'apprentissage, et 24 % expérimentent régulièrement de nouveaux formats d'apprentissage, des technologies L&D ou des pratiques d'apprentissage innovantes. 15 % font un suivi des innovations, mais les appliquent encore dans une certaine mesure. 12 % mettent activement en œuvre des solutions d'apprentissage innovantes et stimulent l'innovation au sein des initiatives d'apprentissage existantes. 6 % indiquent qu'ils jouent un rôle stratégique pionnier et mettent l'organisation au défi d'innover, d'apprendre et de travailler de manière plus fondamentale.

Comment vous et votre organisation assumez-vous aujourd'hui le rôle d'innovateur en matière de L&D ?		
Stratégique	6 %	Pionniers stratégiques en matière d'innovation, nous contribuons activement à réinventer l'apprentissage au sein de l'organisation.
Intégré	12 %	Nous mettons activement en œuvre des solutions innovantes et renouvelons constamment nos pratiques L&D.
Proactif	24 %	Nous expérimentons régulièrement de nouveaux formats, de la Tech L&D ou des pratiques innovantes.
En développement	43 %	Nous testons occasionnellement de nouvelles solutions d'apprentissage ou technologies.
Niveau initial	15 %	Nous suivons les innovations en matière de L&D et de technologie, mais nous les mettons rarement en pratique.

Visuel 17

Cependant, cette volonté d'expérimenter ne signifie pas que l'innovation est également structurellement organisée. Comme le montre la Figure 18, l'innovation pour 49 % est principalement ponctuelle et dépend des initiatives individuelles. Un autre 24 % d'autres laissent parfois de la place pour tester de nouvelles solutions ou technologies d'apprentissage. Pour 18 %, l'innovation est un pilier fixe dans l'approche L&D et 9 % travaillent avec une approche structurée avec des objectifs, du temps et des ressources clairs. Personne n'indique que l'innovation est pleinement intégrée à la stratégie L&D et qu'elle est systématiquement surveillée et mise à l'échelle.

Les lunettes Innovateur montrent ainsi que la volonté d'expérimenter et l'intégration structurelle de l'innovation ne vont pas nécessairement de pair. L'innovation est clairement laissée de place au sein du L&D, mais dans de nombreuses organisations, elle dépend encore d'initiatives distinctes et de leaders individuels. Le passage de l'expérimentation à une approche d'innovation structurelle et intégrée n'a donc pas encore été franchi pour de nombreuses organisations.

Dans quelle mesure l'innovation est-elle aujourd'hui intégrée de manière structurelle dans votre approche de la L&D ?

Stratégique	0 %	L'innovation est pleinement intégrée à notre stratégie de L&D et fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation systématiques.
Intégré	9 %	Nous travaillons selon une approche structurée de l'innovation, avec des objectifs, des priorités et des ressources clairement définis.
Proactif	18 %	Nous expérimentons régulièrement de nouvelles approches, technologies et solutions de L&D.
En développement	24 %	Nous prenons parfois le temps de tester de nouvelles solutions d'apprentissage ou technologies.
Niveau initial	49 %	L'innovation en matière de L&D se fait principalement de manière ponctuelle et dépend d'initiatives individuelles.

Visuel 18

Nous constatons également cela dans la collaboration avec des parties externes pour accélérer l'innovation dans l'apprentissage. 28 % travaillent rarement avec des partenaires d'innovation externes et 34 % font parfois appel à des experts externes ou à des acteurs de la technologie L&D. Un quart des répondants travaille régulièrement avec des partenaires externes sur l'innovation dans l'apprentissage et 13 % construisent activement des partenariats avec des start-ups, des acteurs de la technologie L&D et des experts. Comme le montre la Figure 19, cette coopération n'est pas structurellement intégrée dans la stratégie d'innovation des répondants à l'un ou l'autre.

En même temps, l'innovation s'infiltre dans l'ingénierie pédagogique. La Figure 20 montre que 60 % combinent de plus en plus la formation traditionnelle avec des solutions d'apprentissage numérique et hybride, et 31 % expérimentent activement des formats tels que le micro-apprentissage, l'apprentissage immersif et les parcours d'apprentissage personnalisés. Seulement 6 % travaillent encore principalement avec des formations classiques et des formats d'apprentissage fixes. Cependant, l'étape vers l'intégration structurelle reste limitée : pour 3 %, les technologies innovantes et les formats numériques sont intégrés structurellement dans la conception de l'apprentissage. Personne ne décrit l'ingénierie pédagogique comme entièrement personnalisée et basée sur les données.

Ici aussi, les lunettes Innovateur confirment la même image : l'innovation et l'expérimentation sont clairement présentes, mais leur intégration durable en est encore au début.

Dans quelle mesure collaborez-vous activement avec des partenaires externes pour accélérer l'innovation dans le domaine de la L&D ?

Stratégique	0 %	La collaboration externe visant à accélérer l'innovation en matière de L&D est structurellement intégrée à notre stratégie.
Intégré	13 %	Nous développons activement des partenariats avec des start-ups, des acteurs du secteur de la L&D-tech et des experts.
Proactif	25 %	Nous collaborons régulièrement avec des partenaires externes dans le domaine de l'innovation en matière de L&D.
En développement	34 %	Nous faisons parfois appel à des experts externes ou à des acteurs du secteur de la L&D-tech.
Niveau initial	28 %	Nous collaborons très peu avec des partenaires externes en matière d'innovation.

Visuel 19

Comment votre conception pédagogique évolue-t-elle grâce à l'utilisation de formats d'apprentissage innovants et de la L&D-tech ?

Stratégique	0 %	Notre conception pédagogique est sur mesure, evidence-based et continuellement adaptée aux besoins de chacun.
Intégré	3 %	La L&D-tech et les formats d'apprentissage innovants sont intégrés de manière structurelle dans notre conception pédagogique.
Proactif	31 %	Nous testons activement des formats innovants : microlearning, apprentissage immersif (XR) et parcours d'apprentissage personnalisés.
En développement	60 %	Nous combinons de plus en plus souvent les formations classiques avec des solutions d'apprentissage numériques et hybrides.
Niveau initial	6 %	Notre conception pédagogique repose encore principalement sur des formations classiques et des formats d'apprentissage fixes.

Visuel 20

Lorsque l'on regarde ensuite les domaines technologiques individuels, il s'avère que la maturité technologique diffère considérablement. La Figure 21 montre que les plateformes d'apprentissage numériques sont les plus établies : 56 % les utilisent activement et 44 % les ont intégrées structurellement. Les outils de création et d'auteur de contenu sont également relativement bien ancrés, avec 38 % d'utilisation active et 28 % d'intégration structurelle. Pour l'analyse de l'apprentissage et les tableaux de bord, cela représente respectivement 47 % et 13 %, et pour le micro-apprentissage et l'apprentissage mobile, 31 % et 13 %.

Dans d'autres applications, l'accent reste clairement mis sur l'exploration et les tests. Cela s'applique à l'apprentissage immersif et aux simulations (66 %), à l'apprentissage assisté par IA et aux assistants (59 %) ainsi qu'à la ludification et aux jeux sérieux (52 %). L'usage actif y est bien plus faible, avec respectivement 6 %, 16 % et 10 %. L'intégration structurelle reste également très limitée : 0 % pour l'apprentissage immersif, 0 % pour l'apprentissage assisté par l'IA et 6 % pour la gamification.

D'autres domaines technologiques ne sont pas encore utilisés du tout par un groupe significatif. C'est particulièrement vrai pour l'apprentissage personnalisé et adaptatif (47 %), le support à la performance et l'apprentissage des flux de travail (46 %) ainsi que pour l'intelligence des compétences et des talents (42 %).

La figure précise donc que la « technologie L&D » n'est pas un tout homogène : alors que les plateformes d'apprentissage numériques sont déjà largement et structurellement intégrées, de nombreuses applications récentes sont encore principalement en phase d'exploration et d'expérimentation.

Quel est aujourd'hui votre niveau d'utilisation des technologies dans les domaines suivants de la L&D ?

	Pas utilisé	En pilote	Utilisé activement	Structurellement intégré
Apprentissage assisté par l'IA et assistants numériques	25 %	59 %	16 %	0 %
Création de contenu pédagogique et outils auteur	9 %	25 %	38 %	28 %
Plateformes d'apprentissage numériques	0 %	0 %	56 %	44 %
Gamification et serious learning	32 %	52 %	10 %	6 %
Apprentissage personnalisé et adaptatif	47 %	47 %	3 %	3 %
Apprentissage immersif et simulations	28 %	66 %	6 %	0 %
Learning analytics et tableaux de bord	12 %	28 %	47 %	13 %
Microlearning et mobile learning	9 %	47 %	31 %	13 %
Performance support et learning in the flow of work	46 %	37 %	17 %	0 %
Skills intelligence et talent intelligence	42 %	39 %	16 %	3 %
Environnements d'apprentissage sociaux et outils de collaboration	28 %	35 %	34 %	3 %

Visuel 21

De nouvelles technologies sont explorées, testées et dans certains endroits déjà activement utilisées, mais le degré d'intégration structurelle varie considérablement d'une application à l'autre. C'est là que les lunettes Innovateur touchent aussi celles du Penseur Stratégique. Après tout, tester une technologie est différent de déterminer sa durabilité dans l'approche L&D, quels objectifs elle poursuit et quand elle crée suffisamment de valeur pour être encore plus développée. Les résultats suggèrent que cette étape de l'expérimentation au choix structurel et stratégique en particulier est encore en plein développement.

Les Figures 22 et 23 montrent ce qui aide les professionnels internes du L&D à franchir cette étape, et ce qui les freine. Plus de flexibilité pour les participants est en tête avec 50 %, suivie d'un gain de temps et d'une meilleure efficacité (44 %), de meilleures options de suivi et d'analyse (41 %), des expériences d'apprentissage plus personnalisées (38 %) et une capacité à répondre plus rapidement aux besoins changeants (34 %).

Les principaux obstacles sont remarquablement pratiques et organisationnels. Le budget limité est le plus souvent mentionné (61 %), suivi d'une intégration difficile avec les systèmes existants (52 %) et d'un manque de temps (39 %). La confidentialité et la sécurité des données suivent avec 33 %. Un ROI ou impact sur l'entreprise est incertain à 24 % et un support informatique insuffisant à 21 %.

Ces pourcentages, comme plusieurs autres chiffres de cette étude, nécessitent une certaine nuance : les répondants pouvaient choisir un maximum de trois réponses. Un score plus bas ne signifie pas nécessairement qu'un facteur est sans importance, mais cela signifie que d'autres facteurs sont plus souvent considérés comme parmi les moteurs ou obstacles les plus importants.

Quels sont les facteurs qui favorisent l'utilisation de la L&D-tech ? Donnez trois réponses.	
Une plus grande flexibilité pour les participants	50 %
Un gain de temps et une efficacité accrue	44 %
De meilleures possibilités de suivi, d'analyse et de reporting	41 %
Des expériences d'apprentissage plus personnalisées	38 %
Une réponse plus rapide à l'évolution des besoins en compétences	34 %
Un engagement accru des collaborateurs	28 %
Une stimulation de l'innovation et de la performance au sein de l'organisation	25 %
Une interactivité accrue et une meilleure expérience d'apprentissage	22 %
Une plus grande portée de la formation	16 %
Une offre de L&D plus large et de meilleure qualité	13 %

Visuel 22

Quels sont les facteurs qui freinent l'utilisation de la L&D-tech ? Donnez trois réponses.	
Budget limité	61 %
Difficultés d'intégration avec les systèmes existants	52 %
Manque de temps	39 %
Préoccupations liées à la confidentialité et à la sécurité des données	33 %
Retour sur investissement ou impact organisationnel incertain	24 %
Soutien informatique insuffisant	21 %
Manque de soutien stratégique au sein de l'organisation	15 %
Réticence au changement	12 %
Compétences numériques insuffisantes des collaborateurs	12 %
Expertise interne insuffisante en matière de L&D-tech	12 %

Visuel 23

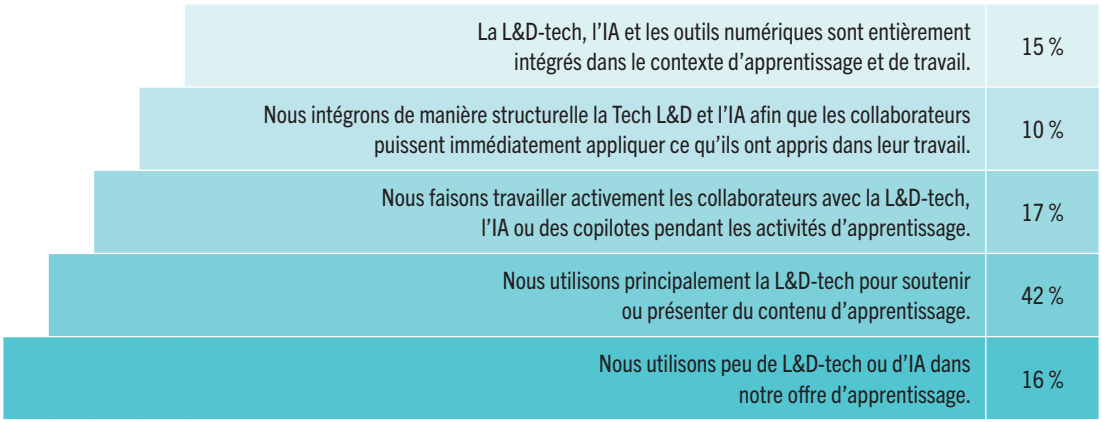
En plus de la perspective interne, il est pertinent d'examiner la place de la technologie dans l'offre de professionnels externes du L&D. Il ne s'agit pas d'innovation au sein d'une approche interne de formation et développement, mais de la façon dont la technologie et l'IA font partie des solutions d'apprentissage que les prestataires utilisent pour soutenir les organisations et leurs collaborateurs.

Parce que ce groupe de répondants est composé de différents types de prestataires, nous n'avons pas à lire les réponses de la Figure 24 strictement comme des étapes successives dans un même modèle de maturité. Pour certains prestataires, la technologie est un outil de soutien au sein d'une solution d'apprentissage plus large, tandis que pour les fournisseurs de technologies L&D, la technologie elle-même constitue (une partie importante de) leur offre.

Ici aussi, nous ne voyons pas d'image homogène se dessiner. 16 % des professionnels externes du L&D utilisent peu de technologies L&D ou d'IA dans leurs offres d'apprentissage. Le plus grand groupe (42 %) utilise principalement la technologie pour soutenir ou présenter des contenus d'apprentissage. Dans 17 %, les collaborateurs travaillent activement avec la technologie L&D, l'IA ou les copilotes lors des activités d'apprentissage. 10 % intègrent structurellement la technologie et l'IA dans l'offre, afin que

les collaborateurs puissent immédiatement appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail. Dans 15 %, la technologie L&D, l'IA et les outils numériques sont pleinement intégrés dans le contexte de l'apprentissage et du travail. La technologie remplit donc une variété de rôles au sein de l'offre externe L&D : de soutien aux outils à une partie intégrante de l'apprentissage et du travail.

Comment mettez-vous en œuvre les L&D-tech et l'IA dans votre offre de formation ?



Visuel 24

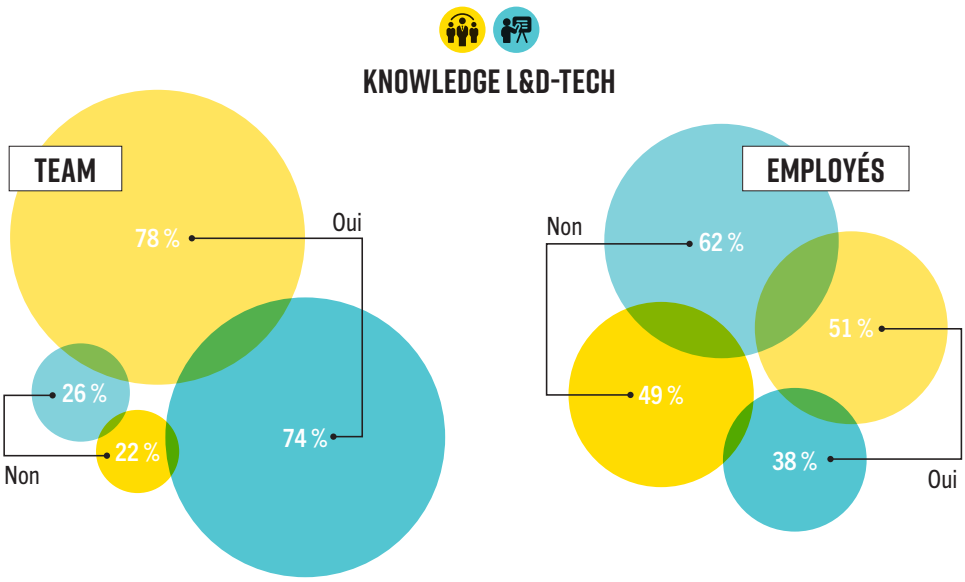
Pour conclure ce thème, il existe une condition qui affecte à la fois le L&D interne et externe : avons-nous suffisamment de compétences numériques pour travailler avec cette technologie ?

La Figure 25 nous donne une réponse à cela. Les deux groupes sont globalement positifs quant à leur propre contexte professionnel. Parmi les professionnels internes du L&D, 78 % estiment qu'eux-mêmes ou leurs collègues de l'équipe L&D possèdent des compétences numériques suffisantes. Parmi les professionnels externes du L&D, 74 % évaluent positivement leurs compétences numériques ou celles de leur équipe.

En ce qui concerne les collaborateurs dans les organisations, la situation devient clairement plus réservée. Parmi les professionnels internes du L&D, 51 % estiment que les collaborateurs possèdent suffisamment de compétences numériques ; 49 % évaluent cela négativement. Les professionnels externes du L&D sont encore plus critiques envers les collaborateurs de leurs clients, 38 % évaluant leurs compétences numériques positivement et 62 % négativement.

Disposez-vous, vous ou l'équipe L&D, des compétences numériques suffisantes pour gérer la L&D-tech ?	2026	2026
Oui, suffisant à très sûr	78 %	74 %
Non, pas du tout ou insuffisamment	22 %	26 %

Les autres employés de votre organisation ont-ils des compétences numériques suffisantes pour gérer la L&D-tech ?	2026	2026
Oui, plutôt à certainement oui	51 %	38 %
Non, certainement pas avant	49 %	62 %



Visuel 25

Cela crée un fossé frappant entre la manière dont les professionnels du L&D perçoivent leurs propres compétences numériques et celles des collaborateurs. Tant en interne qu'en externe, la confiance dans son propre contexte de formation et développement est clairement plus grande. Les prestataires estiment également les compétences numériques des collaborateurs chez leurs clients inférieures à celles des professionnels internes du L&D que celles des collaborateurs de leur propre organisation.

En même temps, il est frappant que le manque de compétences numériques chez les collaborateurs ne figure pas en tête de liste dans les Figures 22 et 23 lorsque l'on se demande ce qui freine l'utilisation de la technologie L&D. Seulement 12 % considèrent cela comme l'un des trois principaux obstacles. D'autres obstacles pratiques et organisationnels, tels que le budget, l'intégration avec les systèmes existants et le temps, pèsent clairement plus lourdement.

« 68 % utilisent ou explorent l'IA pour la création de contenu, mais seulement 17 % pour la personnalisation des parcours d'apprentissage. »

Une évaluation critique des compétences numériques des collaborateurs ne signifie pas automatiquement que ces compétences sont également perçues comme le principal obstacle à l'utilisation de la technologie. Pour le Bâtisseur de Culture, c'est une nuance intéressante : l'appropriation ne consiste pas seulement à rallier les gens et à développer des compétences. Le contexte organisationnel dans lequel les gens doivent utiliser la technologie joue également un rôle important.

La technologie semble devenir de moins en moins un thème distinct au sein de la formation et développement et de plus en plus intégrée à l'approche plus large de la formation et développement. L'opportunité de développement ne semble donc pas résider simplement dans plus de technologie ou d'expérimentations, mais dans des choix plus conscients : quelles applications apportent vraiment de la valeur à l'apprentissage et au travail, comment engager les collaborateurs et comment ancrer ces applications dans l'organisation de manière durable ?

4. LE L&D SOUHAITE DÉVELOPPER SON RÔLE STRATÉGIQUE

La manière dont le L&D organise son temps en dit long sur le rôle qu'il assume aujourd'hui dans les organisations. Au moins tout aussi intéressant, c'est ce sur quoi les professionnels du L&D voudraient idéalement consacrer le plus de temps. La comparaison entre l'utilisation actuelle et idéale du temps révèle une évolution claire : les professionnels internes du L&D souhaitent plus de place pour un travail contribuant au développement et au changement à long terme, alors qu'aujourd'hui une part importante de leur temps est consacrée à des activités plus opérationnelles ou nécessaires.

Comme le montre la Figure 26, la différence est la plus grande lorsqu'on utilise le L&D dans le cadre de transformations organisationnelles. Aujourd'hui, 31 % considèrent que c'est l'une des trois activités sur lesquelles le plus de temps est consacré ; Idéalement, cela correspond à 63 %. Idéalement, le développement massif des collaborateurs pour augmenter leur employabilité devrait également bénéficier d'un plus grand espace: de 23 % aujourd'hui à 47 %. Pour préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches, cela représente aujourd'hui 21 % contre 32 % idéalement.

Dans l'autre sens, on voit aujourd'hui un travail qui prend beaucoup de temps, mais sur lequel les L&D passeraient idéalement moins de temps. La formation obligatoire est la plus forte baisse : de 52 % aujourd'hui à 16 % idéalement. Pour la formation et la préparation des collaborateurs à leur poste actuel, cela passe de 46 % à 24 %.

Il est frappant que le développement de bons managers obtient un score élevé dans les deux situations : 67 % aujourd'hui et idéalement 61 %. Le changement souhaité ne consiste donc pas à tout faire différemment, mais principalement à créer plus de place pour un changement stratégique et un développement général, et à permettre moins de temps à absorber par les activités de formation obligatoires et opérationnelles.

À quel type de travail consacrez-vous le plus de temps ? Donnez trois réponses.

	courant	idéal
Former de bons managers	67 %	61 %
Respecter les lois et réglementations obligatoires grâce à la formation	52 %	16 %
Initier ou préparer efficacement les collaborateurs à leurs fonctions actuelles	46 %	24 %
Proposer une offre de développement attrayante en tant que bon employeur	38 %	30 %
Utiliser le L&D pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	32 %	37 %
Utiliser le L&D pour mettre en œuvre des changements stratégiques au sein de l'organisation	31 %	63 %
Développer les collaborateurs de manière générale afin d'améliorer leur capacité d'insertion professionnelle	23 %	47 %
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou à de nouvelles tâches	21 %	32 %

Visuel 26

Cette distance entre le présent et l'idéal n'est pas nouvelle. Dès 2022, les professionnels internes du L&D ont indiqué vouloir consacrer plus de temps aux transformations organisationnelles et au développement général, et moins à la formation obligatoire et à l'intégration des collaborateurs. Quatre ans plus tard, ce changement souhaité est encore clairement reconnaissable. En 2022, 49 % estimaient que le L&D devrait idéalement consacrer beaucoup de temps aux transformations organisationnelles.

D'ici 2026, cette part sera passée à 63 %, tandis que seulement 31 % indiquent que c'est actuellement l'une des activités sur lesquelles il y a le plus de temps.

D'un autre côté, les activités continuent de prendre beaucoup de temps que le L&D voulait moins faire il y a quatre ans. En 2022, seulement 14 % comptaient la formation obligatoire comme le travail idéalement le plus consacré. En 2026, 52 % consacreront le plus de temps à ce sujet aujourd'hui, alors que seuls 16 % le souhaiteraient idéalement. Nous constatons le même chiffre pour l'intégration des collaborateurs : 21 % idéalement en 2022, contre 46 % pour l'actuelle et 24 % pour l'utilisation idéale en 2026.

Cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a eu aucun développement ces dernières années. Cependant, la comparaison montre qu'un changement désiré dans le rôle du L&D ne se traduit pas automatiquement par le même changement dans l'utilisation réelle du temps. C'est là qu'une tâche de changement importante subsiste : créer de l'espace pour organiser les tâches existantes différemment, les remplir plus efficacement ou, lorsque possible, les laisser partir, afin de libérer plus de temps pour le rôle que le L&D lui-même souhaite assumer plus fortement.

Les professionnels externes du L&D reconnaissent également cette évolution lorsqu'ils regardent leurs clients. Pour faciliter la comparaison avec la Figure 26, le travail est montré dans la Figure 27 dans le même ordre.

Selon les prestataires, se conformer aux lois et réglementations obligatoires représente actuellement 48 % des activités sur lesquelles les clients passent le plus de temps, contre 14 % idéalement. Pour former ou préparer les collaborateurs à leur poste actuel, cela concerne 41 % aujourd'hui et idéalement 34 %. Parallèlement, les prestataires voient davantage de possibilités de travail au-delà de la mise en œuvre des formations. L'utilisation du L&D pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation passera idéalement de 15 % aujourd'hui à 38 %. Pour les transformations organisationnelles, il passe de 34 % à 50 % et pour le développement global des collaborateurs de 28 % à 43 %.

Un changement n'est pas souhaité partout. La préparation des collaborateurs aux nouveaux postes ou tâches reste quasiment la même, avec 42 % aujourd'hui et 44 % idéalement. Le développement de bons gestionnaires occupe également une place importante : 65 % aujourd'hui contre 58 % idéalement.

A quel type de travail vos clients consacrent-ils le plus de temps ? Donnez trois réponses.

	courant	idéal
Former de bons managers	65 %	58 %
Respecter les lois et réglementations obligatoires grâce à la formation	48 %	14 %
Initier ou préparer efficacement les collaborateurs à leurs fonctions actuelles	41 %	34 %
Proposer une offre de développement attrayante en tant que bon employeur	26 %	21 %
Utiliser le L&D pour soutenir des projets à l'échelle de l'organisation	15 %	38 %
Utiliser le L&D pour mettre en œuvre des changements stratégiques au sein de l'organisation	34 %	50 %
Développer les collaborateurs de manière générale afin d'améliorer leur capacité d'insertion professionnelle	28 %	43 %
Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou à de nouvelles tâches	42 %	44 %

Visuel 27

La perspective externe est donc globalement en accord avec la perspective interne : moins de temps pour les activités obligatoires et exécutives, plus de place pour un développement global et un rôle stratégique pour le L&D. En même temps, il existe une continuité frappante dans ce que le L&D considère comme important. Le développement du leadership reste une priorité prioritaire, tant en interne qu'en externe, aujourd'hui et idéalement. Pour les L&D internes, cela représente 67 % aujourd'hui et idéalement 61 %, pour les prestataires c'est respectivement 65 % et 58 %. Préparer les collaborateurs à de nouveaux rôles ou tâches reste également important, bien que l'accent diffère ici. Pour les prestataires, il n'y a pratiquement aucune différence entre l'actuel et l'idéal (42 % contre 44 %), tandis que les professionnels internes du L&D souhaitent y consacrer plus de temps (21 % contre 32 %).

Le changement souhaité ne concerne donc pas une gamme complètement différente de tâches, mais des priorités différentes : permettre moins de temps à consacrer aux activités obligatoires et exécutives et créer plus de place pour la contribution plus large et stratégique du L&D.

Ici, un autre personna, le Penseur Stratégique, propose une paire supplémentaire de lunettes de lecture pour comprendre à quel point la formation et développement est aujourd'hui stratégiquement intégrée à l'organisation. Parmi les professionnels qui se reconnaissent principalement dans ce rôle, on constate que le travail stratégique prend forme à différents niveaux.

La Figure 28 montre que 34 % traduisent de plus en plus les priorités stratégiques et les besoins futurs en compétences en initiatives d'apprentissage. Pour 25 %, la politique L&D est clairement alignée sur la stratégie commerciale et les besoins futurs en compétences. Seuls 4 % indiquent que le L&D est structurellement intégré à la stratégie d'entreprise et donne activement une direction au changement et à la croissance. Parallèlement, 19 % de la politique L&D se concentre principalement sur les besoins de formation opérationnelle et 18 % alignent l'offre sur les priorités de l'entreprise lorsque des questions concrètes se posent à ce sujet. La connexion stratégique est donc présente dans de nombreuses organisations, mais l'intégration durable reste exceptionnel.

Comment la politique de L&D est-elle alignée sur la stratégie et les priorités de l'entreprise ?

Stratégique	4 %	La L&D est structurellement intégrée à la stratégie de l'entreprise et contribue activement à orienter le changement et la croissance.
Intégré	25 %	Notre politique de L&D est clairement alignée sur la stratégie de l'entreprise et les besoins futurs en compétences.
Proactif	34 %	Nous traduisons de plus en plus souvent les priorités stratégiques et les besoins futurs en compétences en initiatives de L&D.
En développement	18 %	Nous adaptons notre offre de L&D aux priorités de l'entreprise lorsque des demandes concrètes se font jour.
Niveau initial	19 %	Notre politique de L&D se concentre principalement sur les besoins de formation opérationnels.

Visuel 28

Cette orientation stratégique ne se limite pas aux décisions politiques et d'investissement. Lors du développement d'initiatives d'apprentissage, les objectifs organisationnels constituent également une base importante pour l'offre L&D pour la majorité. L'apprentissage n'est donc pas seulement abordé comme une réponse à des questions individuelles de formation, mais aussi comme un moyen de soutenir des objectifs organisationnels plus larges.

Travailler stratégiquement signifie aussi regarder vers l'avenir. Dans la Figure 29 , 41 % travaillent régulièrement avec l'entreprise pour identifier les besoins futurs en compétences. 23 % sont plus susceptibles de suivre de manière informelle les tendances et les compétences futures, tandis que 20 % répondent principalement aux questions de formation actuelles et aux besoins urgents en compétences. Un groupe plus restreint va plus loin : 13 % utilisent la planification de la main-d'œuvre, les données et les tendances pour anticiper de manière ciblée, et 3 % ont intégré structurellement les compétences futures et les tendances du marché du travail dans leur approche stratégique L&D et la planification de la main-d'œuvre.

Comment anticipez-vous de manière proactive les besoins futurs en compétences et les évolutions du marché du travail ?

Stratégique	3 %	Les compétences futures et les évolutions du marché du travail sont totalement intégrées dans notre stratégie de L&D et notre GPEC.
Intégré	13 %	Nous utilisons la GPEC, les données et les tendances pour anticiper de manière ciblée les besoins futurs en compétences.
Proactif	41 %	Nous collaborons régulièrement avec les services opérationnels pour identifier les besoins futurs en compétences.
En développement	23 %	Nous suivons de manière informelle les tendances et les besoins futurs en compétences.
Niveau initial	20 %	Nous répondons principalement aux demandes de formation actuelles et aux besoins urgents en compétences.

Visuel 29

Nous voyons également la perspective stratégique dans le changement organisationnel. La Figure 30 montre que pour 46 % des collaborateurs, le L&D les aide régulièrement à développer les compétences nécessaires pour les changements futurs. Pour 24 %, cela va encore plus loin et soutient structurellement la transformation de l'apprentissage par des initiatives d'apprentissage liées à des défis stratégiques. Pour 21 %, L&D soutient principalement des initiatives occasionnelles autour de la numérisation, de l'IA et d'autres changements, tandis que 8 % jouent peu de rôle dans la préparation des futures transformations. Aujourd'hui, seulement 1 % positionne L&D comme un moteur stratégique de transformation qui aide l'organisation à anticiper les développements futurs.

Quel rôle joue la L&D dans la préparation de l'organisation à la transformation ?

Stratégique	1 %	La L&D constitue un moteur stratégique de transformation et aide l'organisation à anticiper les évolutions futures.
Intégré	24 %	La L&D soutient de manière structurelle les transformations grâce à des initiatives d'apprentissage liées aux enjeux stratégiques.
Proactif	46 %	La L&D aide régulièrement les collaborateurs à développer les compétences nécessaires pour faire face aux transformations futures.
En développement	21 %	La L&D soutient occasionnellement des initiatives liées à la numérisation, à l'IA ou à d'autres changements.
Niveau initial	8 %	La L&D ne joue pratiquement aucun rôle dans la préparation de l'organisation aux transformations futures.

Visuel 30

Auparavant, nous avions constaté que les professionnels du L&D souhaitent consacrer beaucoup plus de temps aux transformations organisationnelles. Dans ce contexte, la Figure 31 ci-dessous est particulièrement pertinente. Le Penseur stratégique montre comment travailler de manière plus stratégique prend déjà une forme concrète aujourd'hui : dans la traduction de la stratégie en politique du L&D, en décisions d'investissement et initiatives d'apprentissage, mais aussi dans l'anticipation des besoins futurs en compétences et le soutien au changement.

Cela déplace la question de savoir si le L&D fonctionne stratégiquement vers la position que L&D occupe dans la prise de décision stratégique de l'organisation. Cette position est loin d'être évidente aujourd'hui. Près de sept penseurs stratégiques sur dix indiquent que le L&D n'est impliqué qu'après des décisions stratégiques ou ne participe qu'occasionnellement aux discussions stratégiques. Une position stratégique pleinement établie reste donc l'exception plutôt que la règle.

Dans quelle mesure la L&D est-elle impliquée dans les décisions stratégiques au sein de l'organisation ?

Stratégique	4 %	La L&D joue un rôle stratégique structurel et contribue à définir l'orientation de l'organisation et le développement de ses talents.
Intégré	15 %	La L&D est un partenaire actif dans les décisions stratégiques et les processus de changement au sein de l'organisation.
Proactif	12 %	La L&D participe régulièrement à la réflexion sur les priorités stratégiques et les besoins futurs en compétences.
En développement	33 %	Le L&D est parfois impliqué dans les discussions stratégiques, concernant la mise en œuvre et le soutien.
Niveau initial	36 %	La L&D est principalement impliquée une fois que les décisions stratégiques ont déjà été prises.

Visuel 31

Cette distinction est importante. Une équipe L&D peut aligner ses politiques sur les objectifs organisationnels, examiner les besoins futurs en compétences et utiliser des critères stratégiques dans les décisions d'investissement, sans nécessairement être impliquée dès le départ dans les choix stratégiques de l'organisation. Travailler stratégiquement et être positionné stratégiquement ne sont pas la même chose.

Ensemble, les résultats racontent une histoire plus nuancée que le simple désir de devenir « plus stratégique ». L'ambition de consacrer plus de temps au changement organisationnel et au développement global est visible depuis plusieurs années. Parallèlement, des travaux stratégiques prennent déjà forme concrètement dans divers domaines. La plus grande marge de progression réside dans le rapprochement de cette ambition, de l'engagement réel en temps et de la position stratégique du L&D au sein de l'organisation.

Après tout, la formation obligatoire, l'intégration et d'autres activités opérationnelles ne disparaîtront pas. Ils restent une partie de la mission. Le défi est aussi de créer suffisamment d'espace pour regarder vers l'avenir : vers les compétences futures, le développement global et le rôle que le L&D peut jouer dans le changement organisationnel.

5. LE CLIMAT D'APPRENTISSAGE COMME CONDITION PRÉALABLE À UN CHANGEMENT COMPORTEMENTAL DURABLE

Le changement au sein des organisations nécessite plus que de simples formations. Les nouvelles connaissances et compétences ne prennent de sens que lorsque les collaborateurs peuvent aussi les appliquer dans leur pratique quotidienne. Pour le L&D, cela déplace l'attention vers une question plus large : comment guider le changement et créer un environnement où de nouveaux comportements peuvent évoluer et durer ?

« 70 % encouragent l'expérimentation, le retour d'information et l'apprentissage par la pratique, mais personne n'indique que cela soit aujourd'hui pleinement structurellement ancré. »

Pour cela, nous nous tournons vers les Bâtisseurs de Culture. Les professionnels du L&D qui s'identifient principalement à ce persona mettent l'accent sur les processus de changement, le coaching et le renforcement de la culture d'apprentissage. Leurs réponses montrent le rôle que joue aujourd'hui le L&D dans l'accompagnement et le soutien au changement organisationnel.

Selon la Figure 32, ce rôle n'est en aucun cas le même partout. Dans certaines organisations, le L&D est principalement impliqué dans le soutien, tandis qu'ailleurs, il collabore régulièrement avec les entreprises et les gestionnaires, conçoit activement et guide les processus de changement, ou est même copropriétaire du changement. Cette diffusion montre clairement que le rôle actif du L&D dans le changement varie grandement d'une organisation à l'autre.

Dans quelle mesure la L&D joue-t-elle un rôle actif dans les processus de changement au sein de l'organisation ?

Stratégique	17 %	La L&D est co-responsable des processus de changement et soutient activement la mise en œuvre et l'adoption du changement.
Intégré	19 %	La L&D joue un rôle actif dans la conception et l'accompagnement des processus de changement.
Proactif	25 %	Nous collaborons régulièrement avec les services opérationnels / les N+1 pour soutenir efficacement les processus de changement.
En développement	27 %	Nous accompagnons les processus de changement : formations, communication ou accompagnement quand on nous le demande.
Niveau initial	12 %	La L&D intervient principalement en tant que soutien dans les processus de changement.

Visuel 32

Nous constatons également un large éventail de maturité dans l'appropriation du changement. La Figure 33 montre que 25 % des professionnels internes du L&D soutiennent occasionnellement le changement. 27 % vont plus loin et accompagnent régulièrement les équipes et les collaborateurs dans la mise en œuvre de nouveaux processus, systèmes ou modes de travail. Pour 25 %, le L&D soutient activement, tandis que 17 % jouent un rôle structurel dans l'appropriation du changement. Seuls 6 % indiquent que le L&D est peu impliqué dans l'appropriation du changement.

Comment la L&D favorise-t-elle l'adoption du changement sur le lieu de travail ?

Stratégique	17 %	Le L&D a un rôle structurel dans le changement et contribue durablement aux nouvelles méthodes de travail au sein de l'organisation.
Intégré	25 %	Nous soutenons activement l'adhésion au changement grâce à des initiatives ciblées de L&D.
Proactif	27 %	Nous accompagnons les équipes et les collaborateurs lors de nouveaux processus, systèmes ou méthodes de travail.
En développement	25 %	Nous accompagnons le changement de manière ponctuelle : formations, communication et diffusion d'informations.
Niveau initial	6 %	La L&D joue un rôle limité dans l'adoption du changement.

Visuel 33

La vision de l'appropriation du changement devient plus nuancée lorsque l'on regarde le transfert sur le lieu de travail. Si le L&D peut jouer un rôle actif dans le changement, l'intégration durable de nouvelles compétences semble beaucoup moins ancrée. Dans la Figure 34, 43 % indiquent que les nouvelles compétences ne sont suivies qu'à peine après une intervention d'apprentissage. 19 % assurent un suivi occasionnel et 23 % soutiennent régulièrement le transfert. Dans 13 %, le transfert est activement intégré. Seuls 2 % ont une approche structurelle pour intégrer de nouvelles compétences dans le travail quotidien de manière durable.

C'est là qu'un écart important devient visible : gérer le changement reçoit déjà une attention relativement importante, mais s'assurer que de nouvelles compétences soient également appliquées et ancrées de manière durable sur le lieu de travail reste un défi plus grand.

Comment vous assurez-vous que les nouvelles compétences sont effectivement mises en pratique après une intervention de L&D ?

Stratégique	2 %	Nous disposons d'une approche structurée pour ancrer durablement les nouvelles compétences dans le travail quotidien.
Intégré	13 %	Nous intégrons activement le transfert et la mise en pratique dans nos interventions de L&D et notre accompagnement sur le lieu de travail.
Proactif	23 %	Nous soutenons régulièrement la mise en pratique des nouvelles compétences : coaching, feedback et missions pratiques.
En développement	19 %	Nous prévoyons occasionnellement un suivi, des missions pratiques ou un accompagnement après les interventions de L&D.
Niveau initial	43 %	Le suivi des nouvelles compétences après une intervention de L&D est limité.

Visuel 34

Les prestataires de la Figure 35 montrent également une large diversité de maturité autour du transfert vers le lieu de travail. Un quart des répondants propose régulièrement des suivis axés sur la pratique après des activités d'apprentissage. Dans 20 %, le transfert est intégré via un soutien structurel sur le lieu de travail et 23 % indiquent que le transfert est systématiquement intégré dans les activités d'apprentissage, les processus de travail et le suivi. En revanche, 22 % ne fournissent qu'un soutien occasionnel et 10 % à peine du tout.

Cela signifie que plus des deux tiers des prestataires sont au niveau proactif, intégré ou stratégique. En même temps, l'écart montre que le transfert n'est en aucun cas une partie structurelle de la solution d'apprentissage pour tous les prestataires.

Comment facilitez-vous aujourd'hui le transfert des acquis vers la pratique professionnelle après les activités d'apprentissage ?

Stratégique	23 %	Nous intégrons systématiquement le transfert dans les activités d'apprentissage, les processus de travail et le suivi sur le lieu de travail.
Intégré	20 %	Nous prévoyons un soutien structurel pour l'application sur le lieu de travail.
Proactif	25 %	Nous prévoyons régulièrement un suivi pratique après les activités d'apprentissage.
En développement	22 %	Nous prévoyons occasionnellement un suivi ou un soutien après les activités d'apprentissage.
Niveau initial	10 %	Nous prévoyons très peu de soutien après les activités d'apprentissage.

Visuel 35

L&DTALKS
FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011

CONSTRUIRE UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

CONRADO SCHLOCHAUER

Lors des L&D Talks 2026, Conrado Schlochauer mettra en avant l'architecture souvent invisible derrière la culture d'apprentissage des organisations. Avec le Mandala de la Culture de l'Apprentissage de nōvi, il trace quelles forces déterminent comment l'apprentissage se produit réellement dans une organisation et où vous, en tant qu'organisation, pouvez intervenir vous-même.

Lors d'une masterclass le 21 octobre, Conrado va plus loin que l'analyse de la culture de l'apprentissage. Les participants apprennent à diagnostiquer leur propre organisation. Ils apprennent à distinguer les forces extérieures qu'ils doivent prendre en compte des domaines où ils peuvent réellement intervenir.

Ce faisant, ils examinent de manière critique les messages que les pratiques d'apprentissage existantes envoient. Quelles habitudes, systèmes et choix stimulent l'apprentissage et lesquels y vont à l'encontre ? Et où se situe la différence entre ce que l'organisation dit sur l'apprentissage et ce que les collaborations vivent au quotidien ?

Le rôle du leadership et du L&D est également en cours de réexamen : de l'offre et de la direction du développement à la création des conditions dans lesquelles les individus peuvent se développer eux-mêmes. Cela nécessite non seulement une vision différente de l'apprentissage, mais aussi un narratif qui permette aux leaders L&D et autres parties prenantes de passer à l'action.



Enfin, Conrado traduit l'analyse en interventions concrètes que les participants peuvent utiliser et prioriser dans leur propre organisation. L'IA est également examinée de manière critique : où l'IA renforce-t-elle réellement une culture d'apprentissage saine, et où garantit-elle principalement que nous automatisons l'ancien paradigme d'apprentissage plus rapidement et plus efficacement ?

Ainsi, la masterclass offre non seulement un cadre pour mieux comprendre la culture de l'apprentissage, mais surtout des outils pour travailler dessus de manière ciblée : d'une culture d'apprentissage qui s'est développée naturellement à une culture d'apprentissage consciente.

Les deux figures ci-dessus, 34 et 35, considèrent le transfert sous des perspectives différentes et ne sont donc pas directement comparables. Ensemble, ils soulignent qu'une intervention d'apprentissage ne tient pas à elle seule. Les L&D interne et externe peuvent soutenir l'application de nouvelles compé-

tences, mais un transfert durable n'a lieu que lorsque ce qui a été appris se retrouve également dans la pratique quotidienne du travail.

C'est là que le climat d'apprentissage entre en jeu [3]. Après tout, l'utilisation réelle des nouvelles connaissances et compétences par les collaborateurs ne dépend pas seulement de la qualité d'une intervention d'apprentissage. L'environnement dans lequel les gens travaillent joue aussi un rôle : y a-t-il de la place pour expérimenter, demander des retours et discuter des erreurs ? L'apprentissage fait-il partie du travail quotidien ? Un coaching est-il disponible ? Et les managers bénéficient-ils d'un soutien pour stimuler l'apprentissage au sein de leurs équipes ?

Pour mieux comprendre ce contexte, nous examinons à nouveau quatre aspects à travers les yeux du Bâtisseur de culture : la marge d'expérimentation et l'apprentissage des erreurs, l'intégration de l'apprentissage dans le travail quotidien, le coaching et le soutien des managers dans leur rôle de leaders en apprentissage. Ensemble, ils ne définissent pas complètement un climat d'apprentissage, mais ils offrent un aperçu de la place accordée à l'apprentissage dans la pratique organisationnelle quotidienne.

Ces différents indicateurs dessinent un tableau relativement cohérent. La plupart des organisations se situent dans les groupes intermédiaires de l'échelle de maturité. Divers éléments fondamentaux d'un climat d'apprentissage sont donc présents, mais l'étape vers un système intégré et complet est beaucoup moins fréquente.

Nous le voyons, par exemple, dans l'expérimentation et l'apprentissage des erreurs. Dans la Figure 36, le plus grand groupe se trouve au niveau en développement (34 %), où l'expérimentation est encouragée mais est encore plus informelle qu'informelle, ou au niveau proactif (36 %), où le retour d'information, le partage des connaissances et l'apprentissage par la pratique sont activement encouragés. Pour 17 %, cela est intégré dans un climat d'apprentissage consciemment construit, tandis que 13 % indiquent que l'expérimentation et l'apprentissage par l'effort ont encore peu d'espace explicite. Personne n'atteint le niveau stratégique, où l'expérimentation, le retour d'information et l'apprentissage continu sont structurellement ancrés dans la culture et la manière de travailler.

Comment contribuez-vous à créer un environnement qui encourage l'expérimentation et l'apprentissage par l'erreur ?

Stratégique	0 %	L'expérimentation, le feedback et l'apprentissage continu sont structurellement ancrés dans notre culture de travail.
Intégré	17 %	Nous créons délibérément un environnement d'apprentissage où l'expérimentation, les essais et l'amélioration continue sont centraux.
Proactif	36 %	Nous stimulons activement le feedback, le partage d'infos et l'apprentissage par l'expérience au sein des équipes.
En développement	34 %	Nous encourageons l'expérimentation et les nouvelles idées, mais cela se fait principalement de manière informelle.
Niveau initial	13 %	L'expérimentation et l'apprentissage par l'erreur disposent de peu d'espace explicite au sein de notre organisation.

Visuel 36

3 Voir encadré Conrado Schlochauer - Construire une culture d'apprentissage

Nous observons un tableau de maturité similaire dans l'apprentissage dans le flux du travail. Comme le montre la Figure 37, près de la moitié (47 %) sont au niveau proactif, où l'apprentissage, le retour d'information et le partage des connaissances font régulièrement partie du travail quotidien. Un autre 30 % sont au niveau En Développement et proposent occasionnellement des actions d'apprentissage ou des moments de réflexion pendant le travail. Les deux niveaux de maturité les plus élevés et le niveau le plus bas sont clairement moins représentés.

Quelles initiatives concrètes prenez-vous pour ancrer durablement l'apprentissage dans le travail quotidien ?

Stratégique	2 %	L'apprentissage et le développement sont structurellement intégrés dans le travail quotidien et dans notre manière de collaborer.
Intégré	10 %	Nous soutenons activement le learning in the flow of work grâce à des outils, de l'accompagnement et des moments d'équipe.
Proactif	47 %	Nous intégrons régulièrement l'apprentissage, le feedback et le partage des connaissances dans le fonctionnement quotidien.
En développement	30 %	Nous prévoyons occasionnellement des activités d'apprentissage ou des moments de réflexion dans le cadre du travail.
Niveau initial	11 %	Chez nous, l'apprentissage se déroule principalement en dehors du travail quotidien.

Visuel 37

Ce résultat est conforme au chapitre sur les tendances vers 2030.[4] Du côté du rôle de Bâtisseur de culture, on constate que l'apprentissage et le retour font déjà partie du quotidien dans de nombreuses organisations, tandis que l'intégration structurelle complète est beaucoup moins courante. Les deux résultats sont légèrement différents, mais ensemble ils montrent que l'apprentissage sur le terrain n'est pas seulement un thème du futur : il prend déjà forme aujourd'hui, bien que à des degrés divers.

« L&D ne devrait pas seulement organiser des interventions d'apprentissage, mais aussi contribuer au changement en créant un environnement où de nouveaux comportements peuvent évoluer et durer. »

Le coaching, troisième indicateur du climat d'apprentissage, et visualisé à la Figure 38, montre également un large spectre de maturité. Le plus grand groupe se trouve au niveau En Développement (38 %), où le coaching, le mentorat ou l'accompagnement sont occasionnellement utilisés, suivi de 29 % au niveau proactif. Les niveaux de maturité plus élevés sont légèrement plus fortement représentés ici que dans les indicateurs précédents : à 15 %, le coaching est intégré à l'approche L&D et à 12 % structurellement intégré aux opérations quotidiennes. Le niveau le plus bas reste limité à 6 %.

4 Voir la Figure 7 du Thème 1 - L&D vers 2030 : de la connaissance à l'agilité.

Quel rôle jouent le coaching et l'accompagnement dans votre approche de la L&D ?

Stratégique	12 %	Le coaching et l'accompagnement sont structurellement intégrés dans notre approche de la L&D et dans notre fonctionnement quotidien.
Intégré	15 %	Nous intégrons activement le coaching, le feedback et la réflexion dans notre approche de la L&D.
Proactif	29 %	Nous utilisons régulièrement le coaching d'équipe, le peer coaching et l'intervision comme composantes de l'apprentissage.
En développement	38 %	Nous recourons occasionnellement au coaching individuel, au mentorat ou à l'accompagnement sur le lieu de travail.
Niveau initial	6 %	Aujourd'hui, le coaching et l'accompagnement jouent encore un rôle limité dans notre approche de la L&D.

Visuel 38

Dans le quatrième indicateur du climat d'apprentissage, le soutien des managers en tant que leaders d'apprentissage, nous observons une image de maturité légèrement différente. Ici aussi, une grande proportion se situe dans les niveaux intermédiaires : 34 % au niveau développement et 26 % au niveau proactif. Parallèlement, les niveaux de maturité plus élevés sont relativement fortement représentés : pour 19 %, le rôle des managers en tant que coach et leader de l'apprentissage est activement renforcé, et pour 15 %, le coaching et le leadership en apprentissage sont structurellement intégrés dans le modèle de leadership, les processus, les outils et la culture. Seulement 6 % sont au niveau de base.

Comment les responsables hiérarchiques sont-ils soutenus dans leur rôle de coach et d'accompagnateur du développement des collaborateurs ?

Stratégique	15 %	Le coaching et l'accompagnement sont intégrés dans notre modèle : leadership, processus, outils et culture.
Intégré	19 %	Nous renforçons activement le rôle des N+1 : coachs et accompagnateurs du développement des collaborateurs.
Proactif	26 %	Nous soutenons régulièrement les N+1 : référentiels, outils et formations liés au coaching, à l'apprentissage et au développement.
En développement	34 %	Nous offrons occasionnellement des formations, des outils, du coaching, du feedback aux collaborateurs.
Niveau initial	6 %	Chez nous, les N+1 reçoivent peu de soutien comme coach et accompagnateur du développement des collaborateurs.

Visuel 39

Parmi les quatre aspects examinés, le soutien des managers est donc le plus fortement ancré structurellement. Cela correspond à une observation antérieure dans ce benchmark : développer le leadership est l'un des investissements de temps les plus importants des équipes L&D.[5]

Les quatre indicateurs racontent une histoire similaire : divers éléments d'un climat d'apprentissage sont présents, mais l'intégration structurelle complète reste plus limitée. C'est un point de vue important. Un climat d'apprentissage ne se crée pas par une intervention distincte, mais prend forme par une

5 Voir les figures 26 et 27 sur le temps passé par les équipes L&D dans le 4 - L&D souhaite plus de place pour son rôle stratégique

combinaison de pratiques quotidiennes : pouvoir essayer, recevoir des retours, partager des connaissances, apprendre sur le terrain, être supervisé et avoir un manager qui soutient le développement.

De ce point de vue, la tension initiale autour du transfert prend aussi de l'importance.[6] Les opportunités de croissance ne résident pas nécessairement uniquement dans un meilleur suivi de la formation elle-même. L'environnement de travail plus large détermine également si les collaborateurs peuvent réellement pratiquer, appliquer et conserver de nouvelles compétences.

C'est là que le persona Bâtisseur de culture aborde la tâche plus large de la L&D interne. Le changement comportemental ne peut pas venir exclusivement du L&D. L'organisation, les managers, les équipes et les collaborateurs font tous partie de l'environnement dans lequel l'apprentissage doit finalement se situer. Pour le L&D, cela élargit le rôle de l'organisation de l'apprentissage à la création des conditions dans lesquelles l'apprentissage peut se traduire par des comportements différents.

En même temps, les résultats montrent que ces conditions ne sont pas nécessairement au même niveau de maturité. Par exemple, une organisation peut régulièrement utiliser le coaching sans que l'apprentissage soit structurellement intégré au travail. Les managers peuvent recevoir un soutien tandis que le transfert après les interventions d'apprentissage est encore suivi, dans une certaine mesure. Les différents éléments fondamentaux d'un climat d'apprentissage ne bougent donc pas automatiquement en synchronie.

Le défi ne réside donc pas dans le fait d'organiser plus de formations, mais dans le fait de connecter plus fortement l'apprentissage, le travail et le changement. L'expérimentation, le feedback, le coaching, l'apprentissage du leadership et l'application au travail prennent plus de force lorsqu'ils se renforcent mutuellement. Un climat d'apprentissage fort ne fait donc pas de l'apprentissage un moment d'arrêt du travail, mais une partie de l'environnement où de nouveaux comportements peuvent apparaître et persister.



6 Voir la Figure 34.

6. LA FORMATION COMME LIEN DANS UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

La stratégie, la culture et l'innovation ne prennent de sens que lorsqu'elles se traduisent dans la pratique quotidienne. Au final, quelqu'un doit faire cette traduction. Au sein du L&D, cette responsabilité incombe souvent aux professionnels qui conçoivent, organisent et supervisent les parcours d'apprentissage. Ils aident à déterminer comment une stratégie d'apprentissage prend forme au travail et si l'apprentissage contribue finalement à un meilleur fonctionnement, de nouvelles compétences et un changement comportemental durable. Notre quatrième persona, le Praticien, entre en jeu ici.

« Pour 44 % des formations internes en L&D, la formation n'est pas un moment isolé : préparation, apprentissage et suivi sont des liens tout aussi importants dans un même processus d'apprentissage. »

Ce rôle opérationnel a également évolué ces dernières années. Alors que le L&D était traditionnellement fortement associé à l'organisation de la formation, aujourd'hui l'accent est plus large : la conception de processus d'apprentissage complets. La formation reste importante, mais elle ne tient pas à elle seule. La préparation, l'activation des activités d'apprentissage, l'apprentissage en milieu de travail, le transfert et le soutien pendant le travail font de plus en plus partie de la conception.

Pour comprendre comment les organisations gèrent cela, nous avons posé aux répondants une série de questions supplémentaires. Ensemble, ces éléments offrent un aperçu de la maturité de la pratique opérationnelle de formation et développement ainsi que des accents qu'elle met aujourd'hui.

Une première question concerne la manière dont les organisations perçoivent un processus d'apprentissage dans son ensemble. Non seulement l'intervention d'apprentissage elle-même, mais aussi ce qui se passe avant et après celle-ci, peut aider à déterminer si l'apprentissage conduit finalement à une application en milieu professionnel. La Figure 40 montre comment les professionnels internes du L&D répartissent aujourd'hui le temps et l'effort entre ces différentes phases. Dans cette figure, nous ajoutons les figures du modèle 40-20-40 de Robert Brinkerhoff.[7]

Comment répartissez-vous généralement le temps et les efforts au sein d'un parcours d'apprentissage entre la préparation, l'initiative d'apprentissage elle-même et le suivi après celle-ci ? Donnez une réponse.

La préparation et le suivi reçoivent chacun davantage d'attention que l'initiative d'apprentissage elle-même.	4 %
La préparation et le suivi reçoivent ensemble davantage d'attention que l'initiative d'apprentissage elle-même.	10 %
La préparation, l'initiative d'apprentissage et le suivi reçoivent à peu près la même attention.	44 %
L'initiative d'apprentissage reçoit davantage d'attention que la préparation et le suivi.	20 %
La majeure partie de l'attention est consacrée à l'initiative d'apprentissage elle-même, avec peu de préparation et de suivi.	22 %

7 Voir le texte de la boîte Robert Brinkerhoff - le modèle 40-20-40

BEFORE THE LEARNING EVENT		LEARNING EVENT		AFTER THE LEARNING EVENT	
40 % Effort	>	20 % Effort	<	40 % Effort	BRINKERHOFF
Effort	>	Effort	<	Effort	4 %
Effort	<	Effort	>	Effort	22 %
Effort	=	Effort	=	Effort	44 %

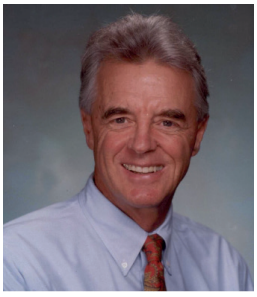
Visuel 40

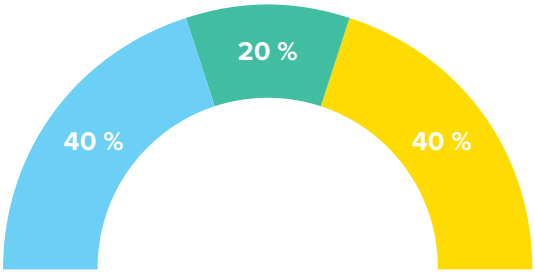
L'intervention d'apprentissage reste un point central pour de nombreuses organisations, mais elle ne tient pas toujours à elle seule. Pour 44 %, la préparation, l'intervention d'apprentissage et le suivi reçoivent à peu près la même attention, tandis que pour 42 %, l'attention est davantage portée sur l'intervention d'apprentissage elle-même. Seuls 14 % accordent plus d'importance à ce qui se passe avant et après l'intervention d'apprentissage que sur l'intervention elle-même.

Bien que cette recherche ne teste pas directement le modèle 40-20-40 de Robert Brinkerhoff, elle offre une référence intéressante. Brinkerhoff accorde beaucoup d'importance à ce qui se passe avant et après l'intervention d'apprentissage. Dans cette optique, l'approche de ces 14 % se rapproche le plus du principe derrière son modèle. Les chiffres suggèrent donc que pour de nombreuses organisations, il reste encore la possibilité d'élargir l'attention du moment de l'apprentissage lui-même à l'ensemble du processus d'apprentissage.

LE MODÈLE 40-20-40 DE ROBERT BRINKERHOFF

Le modèle 40-20-40 de Robert Brinkerhoff souligne que l'impact de l'apprentissage va bien au-delà de l'intervention d'apprentissage elle-même. Le modèle place 40 % de l'effort avant l'activité d'apprentissage, 20 % sur l'activité elle-même et 40 % sur ce qui se passe ensuite. La préparation et le suivi reçoivent donc chacun deux fois plus d'importance que l'intervention d'apprentissage elle-même. Avant cela, il s'agit de besoins d'apprentissage, d'objectifs clairs, de motivation et du lien avec le contexte de travail. Ensuite, l'application, les retours, le soutien et la suppression des obstacles au travail sont au cœur de l'entreprise. Message clef : l'apprentissage n'a un impact réel que lorsque l'intervention d'apprentissage fait partie d'un processus plus large qui commence avant la formation puis se poursuit dans la pratique professionnelle.





BEFORE THE LEARNING EVENT		LEARNING EVENT		AFTER THE LEARNING EVENT
40 % Effort	+	20 % Effort	+	40 % Effort

Lorsque l'apprentissage est considéré comme un processus complet, le rôle de la personne qui guide ce processus est également perçu sous un autre jour. Pour cela, nous regardons à travers les yeux du Praticien. Les professionnels du L&D qui s'identifient principalement à ce persona se concentrent sur le développement et la mise en œuvre de solutions d'apprentissage concrètes. En plus du transfert de connaissances, l'apprentissage est orienté : soutenir les participants, poser des questions, leur permettre de pratiquer, stimuler la réflexion et faciliter l'application dans la pratique professionnelle. La Figure 41 montre le rôle que jouent les formateurs et les animateurs dans les situations d'apprentissage aujourd'hui.

Pour la majorité, l'accent n'est plus mis sur le transfert de connaissances, mais sur le guidage et la facilitation de l'apprentissage. Près de la moitié (47 %) considèrent le formateur principalement comme un facilitateur permettant aux participants de pratiquer, de réfléchir et d'échanger activement des expériences. Nous constatons également une évolution vers un apprentissage plus orienté vers l'orientation et la pratique dans les autres réponses. Le rôle du formateur évolue donc de la transmission des connaissances à la guidage active du processus d'apprentissage.

Quel rôle les formateurs et facilitateurs jouent-ils aujourd'hui dans les situations d'apprentissage ?

Stratégique	12 %	Les formateurs accompagnent principalement un L&D ancré dans des situations de travail réelles en lien avec le quotidien des participants.
Intégré	47 %	Les formateurs encouragent sans cesse les participants à s'exercer, à réfléchir et à partager leurs expériences.
Proactif	18 %	Les formateurs accompagnent régulièrement les participants lors d'exercices, d'études de cas pratiques ou de travaux de groupe.
En développement	12 %	Les formateurs combinent l'explication avec une interaction limitée ou de courts exercices.
Niveau initial	11 %	Les formateurs se concentrent principalement sur l'explication, l'instruction et la transmission de connaissances.

Visuel 41

Cela ne signifie pas que le transfert de connaissances ou l'apprentissage en classe disparaîtront. Au contraire : la formation en classe reste de loin la forme d'apprentissage la plus utilisée avec 92 %, mais elle n'est pas seule. Pour cette question aussi, nous regardons à travers les yeux des Praticiens.

La Figure 42 montre quelles formes d'apprentissage ils utilisent le plus fréquemment aujourd'hui et comment la formation en classe fait partie d'un mélange plus large de formes d'apprentissage. En plus de la formation en classe, l'apprentissage en ligne indépendant est considéré par 51 % comme l'une des trois formes d'apprentissage les plus utilisées, suivi par le coaching, le mentorat et l'intervision (46 %) et l'apprentissage en situation de travail (40 %). L'apprentissage en ligne en direct suit avec 23 % et l'apprentissage hybride avec 17 %. Les formes plus innovantes ou axées sur la technologie, telles que les outils d'IA, le micro-apprentissage, l'apprentissage personnalisé et les simulations, ont beaucoup moins de chances d'atteindre le top trois.

Le fait que la formation en classe soit encore si dominante aujourd'hui est intéressant dans le contexte des attentes en 2022. À cette époque, les attentes de croissance les plus fortes concernaient l'apprentissage hybride, l'e-learning, l'apprentissage personnalisé, le coaching et l'apprentissage en situation de travail. Dans le même temps, seulement 20 % s'attendaient à une diminution de la formation en classe. L'attente n'était donc pas que l'apprentissage en classe disparaisse, mais que le paysage de l'apprentissage s'élargisse davantage.

Quelles formes d'apprentissage sont les plus utilisées dans votre organisation ? Donnez trois réponses.	
Formations en présentiel	92 %
Apprentissage autonome en ligne (e-learning, cours en ligne, MOOCs)	51 %
Coaching, mentorat et intervision	46 %
Apprentissage en situation de travail	40 %
Apprentissage synchrone en ligne (classes virtuelles, webinaires, ateliers en ligne)	23 %
Blended learning	17 %
Journées d'étude et conférences externes	10 %
Outils d'IA, copilotes et assistants numériques	5 %
Communautés de pratique et réseaux d'apprentissage	3 %
Microlearning et apprentissage mobile	3 %
Apprentissage personnalisé	3 %
Performance support sur le lieu de travail	3 %
Simulations, jeux et applications XR	1 %
Littérature professionnelle et ressources de connaissances en ligne	1 %

Visuel 42

Le tableau d'ensemble est clair. Les organisations travaillent avec un mélange de différentes formes d'apprentissage, bien que la formation en classe reste particulièrement dominante. À quoi ressemble exactement ce portfolio d'apprentissage varie d'une organisation à l'autre. En plus de la formation en présentiel, l'apprentissage en ligne autonome, le coaching et l'apprentissage en situation de travail jouent un rôle important. La pratique opérationnelle du L&D aujourd'hui repose donc sur une combinaison de différentes façons d'apprendre, la formation en classe étant une valeur fixe définie.

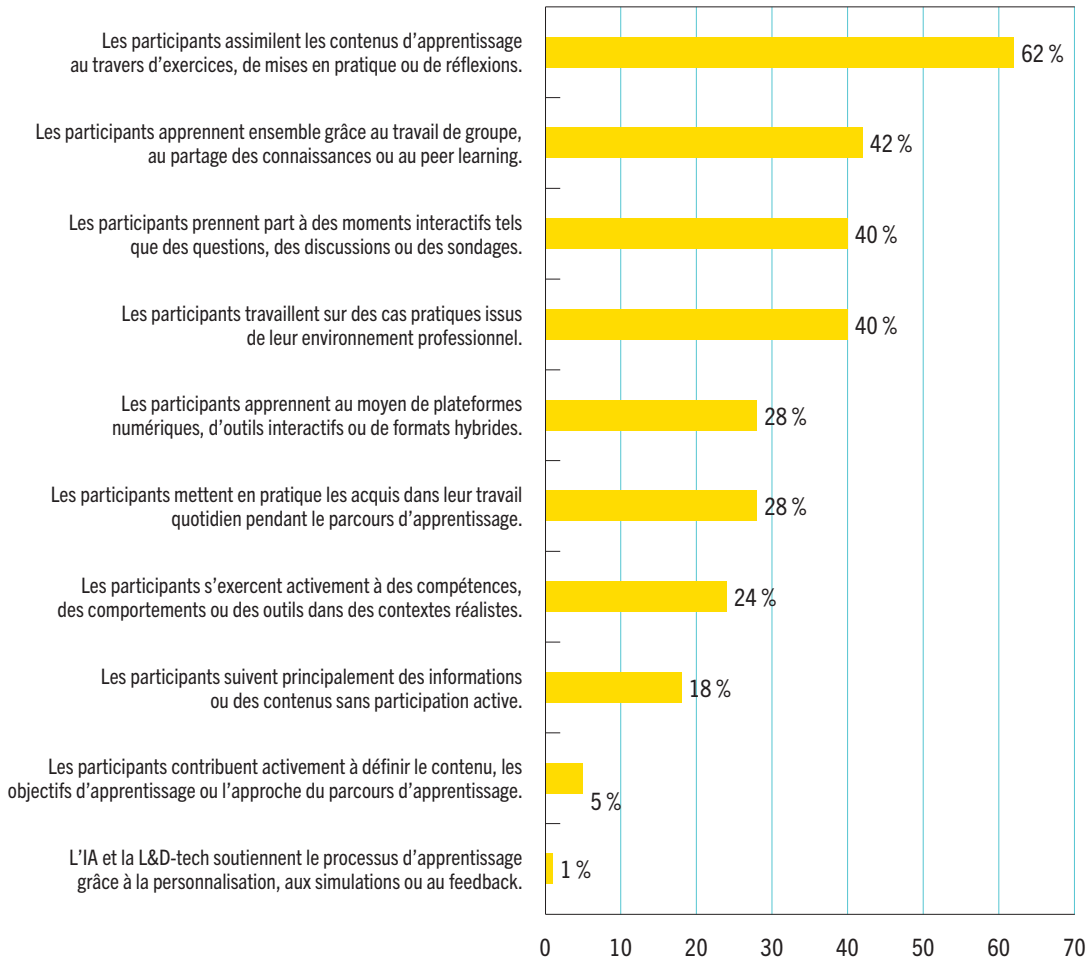
Cependant, le choix des différentes formes d'apprentissage en dit peu sur la qualité de l'expérience d'apprentissage. Tout aussi important est ce qui se passe pendant une activité d'apprentissage. Les participants sont-ils principalement informés, ou participent-ils activement à l'apprentissage ?

Dans la Figure 43, les répondants pouvaient identifier jusqu'à trois façons dont les participants sont activés lors des activités d'apprentissage. Les résultats montrent que les méthodes de learning activantes occupent une place claire. Près des deux tiers (62 %) mentionnent des devoirs, des exercices ou des réflexions. L'apprentissage collaboratif (42 %), les moments interactifs tels que les questions, discussions ou sondages (40 %) et les cas pratiques issus de son propre environnement de travail (40 %) figurent également parmi les formes les plus fréquemment mentionnées. Les plateformes numériques, les outils interactifs ou les formats mixtes sont mentionnés par 28 %. Le même nombre de répondants laisse les participants appliquer ce qu'ils ont appris au cours du processus dans leur pratique quotidienne, tandis que 24 % les laissent pratiquer des compétences, des comportements ou des outils dans des contextes réalistes.

Il est frappant de constater que les participants aident rarement à orienter le processus d'apprentissage : seulement 5 % mentionnent une implication active dans le contenu, les objectifs d'apprentissage ou l'approche du processus. L'IA et la technologie L&D sont encore peu utilisées comme moyen de personnaliser le processus d'apprentissage, de permettre des simulations ou de fournir un retour :

seulement 1 % considèrent cela comme l'une des trois modes d'activation les plus importants. En même temps, 18 % suivent principalement des informations ou du contenu sans participation active qui est l'une des réponses choisies.

Comment les participants sont-ils activement impliqués pendant les activités d'apprentissage ?



Visuel 43

Pour de nombreuses organisations, ce tableau sera également reconnaissable : l'activation a clairement trouvé sa place, tandis que la personnalisation et l'adaptabilité sont encore moins visibles. Ce développement nécessite non seulement des méthodes de travail différentes, mais aussi un rôle différent pour les formateurs et les facilitateurs.[8]

Cependant, une expérience d'apprentissage solide lors d'un stage n'est qu'une partie de l'histoire. L'étape suivante vers la maturité est de rapprocher l'apprentissage de la pratique quotidienne : non seulement apprendre sur le travail, mais aussi apprendre pendant et pendant le travail. La Figure 44 montre à quel point cela se produit aujourd'hui.

8 Voir la Figure 41.

L'échelle de maturité montre que le transfert de connaissances classique est le point de départ pour un groupe restreint. 7 % sont au niveau de base et 9 % au niveau en développement. Le centre de gravité est clairement plus haut sur l'échelle : 44 % travaillent de manière proactive avec des exercices, des simulations et des cas pratiques, et pour 39 % des participants s'entraînent activement avec des situations réalistes issues de leur propre contexte de travail. Cependant, la dernière étape reste exceptionnelle : seulement 1 % organise l'apprentissage principalement par l'expérience pratique, l'expérimentation et l'apprentissage sur le terrain.

Dans quelle mesure vos activités d'apprentissage reposent-elles sur la pratique active et la mise en application ?

Stratégique	1 %	Nous organisons un apprentissage actif : expérience pratique, expérimentation, learning on the job.
Intégré	39 %	Nous concevons des activités d'apprentissage où les participants pratiquent à partir de situations réalistes issues de leur propre contexte.
Proactif	44 %	Nous proposons régulièrement des exercices, des simulations ou des études de cas permettant aux participants de s'exercer activement.
En développement	9 %	Nous proposons occasionnellement des exercices ou des activités pratiques dans le cadre de l'apprentissage.
Niveau initial	7 %	Nous proposons principalement un apprentissage transmissif, avec peu de pratique active.

Visuel 44

La pratique a clairement été placée dans l'ingénierie pédagogique. Les participants s'exercent, travaillent sur des cas et apprennent dans des situations réalistes. Mais l'apprentissage proche du travail n'est pas la même chose qu'apprendre sur le tas. Exactement, il y a une étape suivante, et cela nous amène à transférer. Que se passe-t-il lorsque l'activité d'apprentissage se termine ? Dans quelle mesure les collaborateurs sont-ils ensuite soutenus pour appliquer réellement de nouvelles connaissances, compétences et comportements au travail ? La Figure 45 examine le rôle du suivi, du coaching et du soutien dans cette traduction.

Dans quelle mesure vos activités d'apprentissage soutiennent-elles l'application des acquis sur le lieu de travail ?

Stratégique	0 %	Nous intégrons systématiquement le transfert dans l'apprentissage, le leadership, le travail et le suivi sur le lieu de travail.
Intégré	7 %	Nous mettons en place un soutien structurel favorisant l'application et le transfert sur le lieu de travail.
Proactif	22 %	Nous prévoyons régulièrement du coaching, du feedback ou un suivi orienté vers la pratique après les activités d'apprentissage.
En développement	53 %	Nous prévoyons occasionnellement un suivi ou un accompagnement après les activités d'apprentissage.
Niveau initial	18 %	Nous prévoyons peu ou pas de soutien après les activités d'apprentissage.

Visuel 45

Les résultats montrent que ce soutien reste relativement limité aujourd'hui. L'accent est clairement mis sur les niveaux de maturité plus faibles. 53 % sont au niveau de développement et ne fournissent qu'occasionnellement un suivi ou un soutien après une activité d'apprentissage. 18 % sont au niveau de base, où il n'y a pratiquement aucun soutien offert. Ensemble, cela signifie que 71 % ne soutiennent pas encore le transfert régulier ou structurel. En revanche, 22 % sont au niveau proactif, où un coaching régulier, des retours ou un suivi axé sur la pratique est fourni. Seulement 7 % ont intégré le transfert par le biais d'un soutien structurel sur le lieu de travail. Personne n'est au niveau stratégique, où le transfert est systématiquement lié à l'apprentissage, au leadership, au travail et à la succession.[9]

Cela crée un contraste frappant avec l'image précédente. La pratique orientée vers la pratique a clairement sa place dans les activités d'apprentissage, mais le soutien pour appliquer ce qui a été appris de manière durable par la suite est beaucoup moins ancré. Donc rapprocher l'apprentissage du travail ne suffit pas. L'étape suivante consiste aussi à organiser structurellement ce qui se passe après le moment d'apprentissage.

Cela élargit également le défi de conception pour le L&D. Il ne s'agit pas seulement de développer une activité d'apprentissage forte, mais de concevoir un parcours d'apprentissage qui influence le travail quotidien. Le coaching, les retours, les opportunités d'entraînement, le soutien des managers et le suivi ciblé ne deviennent pas un ajout à l'apprentissage, mais une partie essentielle du processus d'apprentissage lui-même. C'est précisément là qu'il semble y avoir beaucoup de place pour la croissance aujourd'hui.

Si les collaborateurs doivent appliquer de nouvelles connaissances et compétences au travail, quels outils concrets reçoivent-ils pour les soutenir ? La Figure 46 présente ces formes d'aides à la performance.

Les résultats montrent que les organisations se concentrent aujourd'hui principalement sur des outils pratiques qui fournissent information et structure. Les modèles (59 %) et les bases de connaissances (51 %) sont en tête de liste, suivis par les plans étape par étape (46 %) et les listes de contrôle (42 %). Des formes de soutien plus interactives ou intégrées sont moins souvent mentionnées. Les outils de rétroaction sont utilisés par 23 % ; aides professionnelles, simulations et microapprentissage de 13 % chacun. Les assistants IA sont cités par 10 % et les outils de support à la performance intégrés directement au flux de travail par 3 %.

Quels outils et ressources mettez-vous à disposition pour faciliter l'apprentissage et son application au travail ? Donnez trois réponses.	
Modèles pour les entretiens, le reporting ou la gestion de projets	59 %
Bases de connaissances contenant des FAQ, des guides et des bonnes pratiques	51 %
Guides étape par étape pour accompagner les processus de travail	46 %
Check-lists pour l'exécution de tâches ou de procédures	42 %
Outils de feedback pour le coaching et la réflexion	23 %
Job aids pour un soutien rapide lors de l'exécution des tâches	13 %
Simulations et laboratoires d'apprentissage pour s'exercer en toute sécurité	13 %
Outils de microlearning proposant de courtes séquences d'apprentissage, des rappels ou des nudges	13 %
Assistants IA	10 %
Outils de performance support pour accompagner le travail dans le flux de travail	3 %

Visuel 46

9 L&D Talks 21/10 : Antonina Panchenko - Learning Design Lab : du contenu aux parcours d'apprentissage

NCOI LEARNING THE TIPPING POINT Building Cultures of Dialogue DE OPLEIDINGSCOACH OBELISK FLOWSPARKS® bit by bit SOFTWARE COACHING

Le support à la performance aujourd'hui est donc principalement façonné par des outils que les collaborateurs peuvent consulter, et beaucoup moins par un support intégré directement au flux de travail. L'étape suivante consiste à passer de la mise à disposition de l'information à l'offre de soutien lorsque cela est nécessaire. Ainsi, apprendre, postuler et travailler se rapprochent.

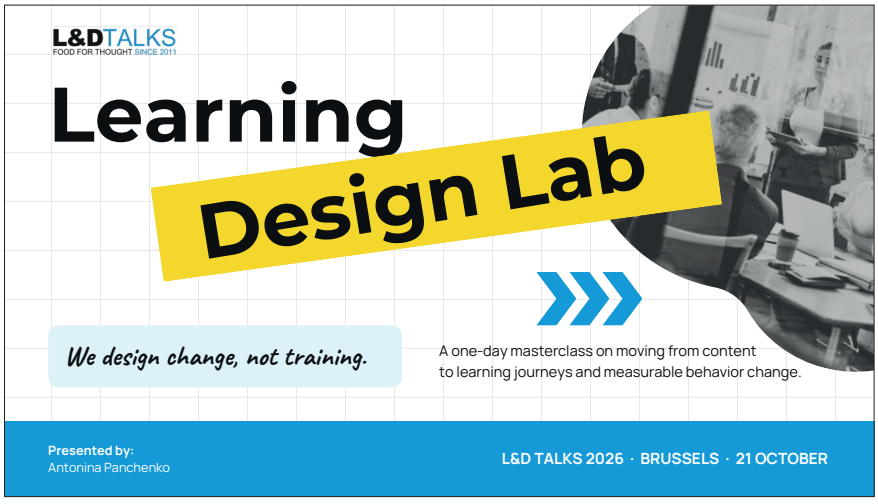
Mais la disponibilité seule ne suffit pas. La question est aussi de savoir si les collaborateurs trouvent réellement et utilisent ces outils lorsqu'ils ont besoin de soutien. Cela nous amène à la dimension suivante du soutien à la performance examinée dans la Figure 47. Du point de vue du Praticien, l'accent ici se déplace des outils disponibles vers la manière dont les collaborateurs sont soutenus pour les utiliser efficacement dans leur travail quotidien.

Ici aussi, le centre de gravité se trouve en bas et au milieu de l'échelle de maturité. Le plus grand groupe (43 %) se trouve au niveau En développement : les collaborateurs apprennent à utiliser les outils dans des situations réelles. Dans 27 %, les collaborateurs reçoivent encore peu ou pas de conseils sur la manière de les utiliser dans leur propre contexte de travail. 18 % laissent les collaborateurs s'entraîner avec ces outils sur la base d'exercices généraux ou de cas et 11 % les accompagnent activement dans leur application dans leur propre situation professionnelle. Seulement 1 % travaille avec de vrais cas de travail et guide intensivement les collaborateurs dans l'intégration des outils dans leur travail quotidien.

Les collaborateurs sont-ils activement accompagnés dans l'utilisation de ces outils dans leur propre contexte de travail ?

Stratégique	1 %	Nous travaillons exclusivement à partir de cas réels du terrain et accompagnons intensivement les collaborateurs dans leur intégration pratique.
Intégré	11 %	Nous accompagnons activement les collaborateurs dans l'application de ces outils à leur propre situation de travail.
Proactif	18 %	Nous permettons aux collaborateurs de s'exercer avec ces outils à l'aide d'exercices ou de cas génériques.
En développement	43 %	Nous montrons comment ces outils peuvent être utilisés dans des situations pratiques.
Niveau initial	27 %	Nous accompagnons peu ou pas les collaborateurs dans l'utilisation de ces outils dans leur propre contexte de travail.

Visuel 47



Cette distinction est importante. Rendre un outil disponible n'est pas la même chose que de soutenir les collaborateurs pour qu'ils l'utilisent efficacement dans leur propre travail. Au fur et à mesure que les organisations progressent, le rôle du L&D passe du développement et de la fourniture d'outils à la création des conditions d'application en pratique. C'est là que le soutien à la performance se rapproche de l'activation : non seulement pour permettre l'apprentissage, mais aussi pour aider les collaborateurs à réussir dans leur travail.

Cette évolution forme immédiatement le pont vers la dernière figure de ce thème. À mesure que l'apprentissage devient de plus en plus étroitement lié au travail quotidien, la technologie et l'intelligence artificielle entrent également en jeu. Non pas comme une fin en soi, mais comme un moyen de rapprocher l'apprentissage, le travail et la performance. La Figure 48 montre à quel point cela se produit déjà aujourd'hui.

Les résultats montrent un tableau nuancé. Pour 39 %, la technologie L&D ou l'IA joue encore un rôle limité dans l'offre d'apprentissage. Le plus grand groupe (41 %) utilise principalement la technologie pour soutenir ou présenter des contenus d'apprentissage. 12 % vont encore plus loin et permettent aux collaborateurs de travailler activement avec la technologie L&D, l'IA ou les copilotes lors des activités d'apprentissage. Seulement 8 % intègrent structurellement la technologie dans l'offre d'apprentissage, afin que les collaborateurs puissent immédiatement appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail. Aucun répondant n'atteint le niveau de maturité le plus élevé, où la technologie et les outils numériques sont pleinement intégrés dans le contexte de l'apprentissage et du travail.

Comment utilisez-vous la L&D-tech et l'IA dans votre offre d'apprentissage ?

Stratégique	0 %	La L&D-tech, l'IA et les outils numériques sont pleinement intégrés dans notre environnement d'apprentissage et de travail.
Intégré	8 %	La Tech L&D et l'IA font partie intégrante de notre offre d'apprentissage. Les collaborateurs peuvent appliquer leurs acquis au travail.
Proactif	12 %	Nous faisons travailler activement les collaborateurs avec la L&D-tech, l'IA ou des copilotes dans le cadre des activités d'apprentissage.
En développement	41 %	Nous utilisons principalement la L&D-tech pour soutenir ou diffuser des contenus d'apprentissage.
Niveau initial	39 %	Nous utilisons peu la L&D-tech ou l'IA dans notre offre d'apprentissage.

Visuel 48

La technologie[10] aujourd'hui occupe donc principalement un rôle de soutien dans le processus d'apprentissage. Le pas vers l'intégration structurelle dans l'apprentissage et le travail est beaucoup moins avancé. C'est précisément là que cette dernière figure s'inscrit dans le fil conducteur de ce thème : le défi ne réside pas seulement dans la conception d'activités d'apprentissage solides, mais de plus en plus dans la connexion entre apprentissage, application et performance dans le travail quotidien.

10 Voir Thème 3 - La technologie L&D occupe une place plus importante dans les investissements en L&D

7. APPRENTISSAGE INCLUSIF : L'ÉTAPE SUIVANTE EST L'ÉVALUATION

Dans quelle mesure l'apprentissage est-il inclusif aujourd'hui en pratique ? La recherche suit ce thème depuis trois ans maintenant. Ce faisant, nous examinons non seulement la prise de conscience de l'influence que des facteurs sociaux tels que le genre, l'origine ethnique et le milieu socio-économique peuvent avoir sur l'accès et le succès de la formation, mais aussi dans quelle mesure l'inclusivité affecte la planification et la budgétisation, la conception et la facilitation de l'apprentissage, et finalement l'évaluation.

« L'apprentissage inclusif ne concerne pas seulement qui a accès à l'apprentissage. Il s'agit aussi de savoir si chacun a la même opportunité d'apprendre, de grandir et d'appliquer ce qu'il a appris. »

Les mêmes questions ont été posées à nouveau en 2026 à la fois aux professionnels internes du L&D et aux professionnels externes qui soutiennent les organisations. Cela permet d'observer pour la première fois des motifs sur plusieurs années de mesure. Pour l'interprétation scientifique de cela, nous laissons la Dre Ingeborg Kroese s'exprimer, qui a été à la base de ces questions en 2024. Son interprétation se trouve dans le texte de la boîte « Pas du L&D efficace sans inclusion ».

Le point de départ est la Figure 49 : dans quelle mesure les professionnels du L&D sont conscients de l'influence des facteurs sociaux sur l'apprentissage. Parmi les professionnels internes du L&D, 63 % indiquent qu'ils en seront conscients en 2026, contre 56 % en 2025 et 59 % en 2024. Pour les professionnels externes du L&D, cette part est de 62 %, contre 59 % en 2025 et 67 % en 2024. Sur trois ans, nous ne constatons pas de tendance claire à la hausse ou à la baisse. La conscience fluctue, mais reste autour de six sur dix dans les deux groupes. D'ici 2026, la différence entre les professionnels internes et externes du L&D aura pratiquement disparu.

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	2026	2024	2025	2026
Non, certainement pas à pas vraiment	41 %	44 %	37 %	33 %	41 %	38 %
Oui, plutôt à certainement oui	59 %	56 %	63 %	67 %	59 %	62 %

Visuel 49

La question suivante est de savoir dans quelle mesure cette attention portée à l'inclusivité influence également les choix concrets concernant la planification et la budgétisation. D'ici 2026, 55 % des professionnels internes du L&D indiquent qu'ils prendront cela en compte, contre 52 % des professionnels externes. Cela signifie que les deux groupes sont à nouveau proches.

Les trois années de mesure de la Figure 50 ne montrent pas de développement sans ambiguïté. Dans les deux groupes, la part a diminué en 2025, pour augmenter à nouveau en 2026. Parmi les professionnels internes du L&D, la part sera légèrement supérieure en 2026 à 2024 (55 % contre 52 %), tandis que les professionnels externes reviendront à peu près à 2024 (52 % contre 53 %). Donc ici aussi, il n'y a pas de tendance haussière claire.

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	2026	2024	2025	2026
Non, certainement pas à pas vraiment	48 %	52 %	45 %	47 %	57 %	48 %
Oui, plutôt à certainement oui	52 %	48 %	55 %	53 %	43 %	52 %

Visuel 50

Dans la conception et la facilitation de l'apprentissage à la Figure 51, on observe un schéma différent. Parmi les professionnels internes du L&D, la part des collaborateurs indiquant que les formateurs déployés peuvent prendre en compte l'inclusivité a augmenté pendant trois années consécutives : de 52 % en 2024 à 57 % en 2025 et 62 % en 2026. Cela en fait le premier indicateur où une tendance haussière constante peut être observée dans ce groupe.

Pour les professionnels externes du L&D, le développement est plus erratique : de 70 % en 2024 à 56 % en 2025 et 74 % en 2026. Il n'est donc pas question d'une augmentation successive ici. Il est frappant de constater que les professionnels externes du L&D réagiront clairement de manière plus positive que les professionnels internes en 2026 : 74 % contre 62 %. Les chiffres montrent que cette différence existe, mais n'en expliquent pas la cause.

Vos formateurs et vous êtes-vous en mesure de garantir la DEI dans la conception et l'animation des formations ? (Ex : Conscience du langage inclusif, théories et modèles diversifiés et inclusifs, etc.)						
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Non, certainement pas à pas vraiment	48 %	43 %	38 %	30 %	44 %	26 %
Oui, plutôt à certainement oui	52 %	57 %	62 %	70 %	56 %	74 %

Visuel 51

Le pourcentage le plus faible dans les quatre dimensions interrogées se trouve dans l'évaluation de l'inclusivité. D'ici 2026, seulement 26 % des L&D internes diront qu'ils évalueront si différents publics peuvent réellement participer et appliquer avec succès ce qu'ils ont appris. Cette part reste faible sur les trois années de mesure et ne montre pas de développement clair : 28 % en 2024, 24 % en 2025 et 26 % en 2026.

Les pourcentages sont plus élevés parmi les professionnels externes du L&D, mais même là, l'évaluation accuse clairement un retard en termes de sensibilisation, de planification et de conception de l'apprentissage. En 2026, 36 % indiquent qu'ils évalueront l'inclusivité de cette manière, contre 40 % en 2025 et 36 % en 2024. Cela signifie que près des deux tiers des professionnels externes et près des trois quarts des professionnels internes du L&D sont plus susceptibles de ne pas le faire ou de ne pas le faire du tout aujourd'hui.

Évaluez-vous également la DEI d'une formation ? (Ex : Les groupes cibles ont-ils pu participer de manière optimale à une formation, vérification si les groupes cibles réussissent plus ou moins bien lors de la mise en œuvre de ce qui a été appris.)						
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Non, certainement pas à pas vraiment	72 %	76 %	74 %	64 %	60 %	64 %
Oui, plutôt à certainement oui	28 %	24 %	26 %	36 %	40 %	36 %

Visuel 52

PAS DE L&D EFFICACE SANS INCLUSION

Il y a quelques années, j'ai soumis des questions sur l'inclusivité en L&D pour l'étude Stimulearning. Une attention consciente à cela est importante, car L&D n'est pas neutre. Nos choix concernant le budget, la conception et les connaissances et expériences que nous jugeons précieuses déterminent en partie qui peut évoluer. Les recherches montrent que les groupes confrontés à des obstacles sur le marché du travail, tels que les femmes, les personnes en situation de handicap, les personnes à faible statut socio-économique et les personnes neurodivergentes, ont également moins d'opportunités d'apprentissage. Ce faisant, L&D maintient l'inégalité existante.

Le L&D inclusif prend de plus en plus d'importance. Nos participants deviennent plus diversifiés et la Loi européenne sur l'accessibilité fixe des exigences en matière d'accessibilité. Des organisations plus performantes et plus résilientes se construisent lorsque chacun a la possibilité d'apprendre et de se développer. L'essentiel est simple : le L&D inclusif n'est pas seulement moralement juste ; L'apprentissage inclusif est tout simplement un meilleur apprentissage pour tous les participants.

Y COMPRIS L&D Tendances de l'apprentissage dans les organisations 2026	Oui, plutôt oui, bien sûr	
		
Sensibilisation	63 %	62 %
Planification et budgétisation	55 %	52 %
Compétence	62 %	74 %
Évaluer	26 %	36 %

Les tendances de l'apprentissage dans les organisations 2026 donnent raison d'un optimisme prudent. 63 % des professionnels internes du L&D et 62 % des professionnels externes du L&D sont conscients que les catégories sociales peuvent influencer l'accès à l'apprentissage et leur réussite. Parallèlement, seulement un peu plus de la moitié des professionnels de l'A&D prennent consciemment cela en compte dans la planification et le budget (55 %/52 %).

La plus grande différence entre les professionnels internes et externes de l'A&D réside dans la compétence. 74 % des professionnels externes de l'A&D déclarent être capables d'assurer l'inclusivité dans la conception et la facilitation, contre 62 % des professionnels internes de l'A&D. On peut lire cette différence de deux façons. Les professionnels externes peuvent développer une expertise spécialisée. Les internes L&D peuvent constater à quel point il est difficile de faire preuve d'inclusion en pratique, et peuvent être plus prudentes dans leur jugement. Les chiffres ne permettent pas de trancher. Quoi qu'il en soit, il est important que les professionnels L&D tant internes qu'externes puissent apporter des connaissances et expériences différentes.

Un chiffre inquiétant concerne l'évaluation de l'inclusivité. 74 % des professionnels internes et 64 % des professionnels externes ne mesurent pas si différents groupes peuvent apprendre de manière optimale. Alors nous ne savons pas à quel point notre approche est réellement inclusive. Nous pouvons avoir de bonnes intentions, tandis que certains groupes ont moins d'occasions d'apprendre ou moins d'appliquer ce que nous avons appris. Sans évaluation, l'inclusivité reste une hypothèse.

On peut désormais soutenir qu'en L&D, nous évaluons principalement les expériences d'apprentissage, l'acquisition de connaissances et le développement des compétences depuis des années, et bien moins le changement comportemental et l'impact sur l'entreprise, sans parler du retour sur investissement. Mais même à ces niveaux d'évaluation plus bas, l'inclusivité ne semble guère être un sujet d'évaluation.

Ceci représente une réelle opportunité.. Ne vous contentez pas de regarder les moyennes, mais examinez si différents groupes ont des opportunités similaires de participation, d'apprentissage et d'application, et comment ils perçoivent l'inclusivité des initiatives de L&D. Le www.inclusivelearningsurvey.org, que Will Thalheimer et moi avons développé, offre un point de départ gratuit et pratique pour cela.

Les perspectives pour 2030 sont également frappantes. Les professionnels internes choisissent l'inclusion et la diversité comme l'une des trois tendances structurelles dans 7 % des cas ; des prestataires externes dans 13 %. Cela ne signifie pas nécessairement que l'inclusion est considérée comme sans importance. Les répondants peuvent voir l'inclusivité comme faisant partie, par exemple, de la requalification, des compétences relationnelles et de la transformation numérique. C'est ainsi que cela devrait être : l'inclusivité n'est pas un thème distinct en plus de ces priorités, mais une condition.

Pourtant, il existe une interprétation moins confortable : peut-être que d'autres sujets semblent plus importants. Mais nous ne pouvons pas ajouter de valeur durable si les opportunités de développement ne concernent principalement qu'une partie des collaborateurs. Les nouvelles tendances en L&D ne deviennent précieuses que si tous les collaborateurs y ont accès et en bénéficient.

Nous avons besoin les uns des autres pour l'inclusivité. Les personnes internes L&D connaissent l'organisation, les programmes et les collaborateurs. Les professionnels externes peuvent apporter des connaissances spécialisées. En travaillant ensemble, nous passons de l'intention à l'action : de l'importance de l'inclusivité à la protection de l'inclusivité dans tous nos programmes.



Dr. Ingeborg Kroese
Experte en L&D inclusif
Hilversum, août 2026.

À travers les quatre dimensions, un tableau frappant se dessine : l'inclusivité reçoit une attention relativement importante dans la sensibilisation et la conception de l'apprentissage, mais beaucoup moins dans l'évaluation de ce que la formation apporte réellement aux différents groupes cibles. C'est précisément cette dernière étape qui est importante pour mieux comprendre la question de savoir si un apprentissage inclusif conduit également à des résultats d'apprentissage inclusifs dans la pratique.

Il est frappant que l'inclusion et la diversité soient également moins présentes lorsque les professionnels du L&D sont interrogés sur les tendances les plus importantes pour l'avenir.[11] En 2024, 21 % des professionnels internes et 22 % des professionnels externes du L&D considéraient encore l'inclusion et la diversité comme faisant partie des tendances sur lesquelles les organisations se concentreraient. En 2026, seulement 7 % des professionnels internes du L&D citent l'inclusion et la diversité comme l'une des trois principales tendances pour 2030. Cela ne signifie pas nécessairement que le thème est considéré comme moins important : les répondants n'ont pu sélectionner que trois tendances. Cependant, cela suggère que la DEI est moins susceptible d'émerger comme une priorité explicite future dans la compétition, avec des thèmes tels que la requalification, les soft skills et la technologie.

8. DE L'AMBITION À L'IMPACT : MESURONS-NOUS CE QUI CHANGE RÉELLEMENT ?

Pourquoi les organisations proposent-elles des formations ? Cette question touche à l'ambition derrière le L&D : que souhaitons-nous mettre en marche avec l'apprentissage ? Regardons d'abord l'année dernière. Parmi l'ensemble du groupe de professionnels internes du L&D, le développement personnel des collaborateurs figurait en tête de la liste en 2025 avec 52 %, suivi des obligations de formation juridique (46 %), permettant aux collaborateurs de croître avec les évolutions du marché et technologiques (45 %) et d'augmenter la productivité ainsi que l'avantage concurrentiel (42 %). La construction d'une culture de croissance, de collaboration et de partage des connaissances était également mentionnée relativement fréquemment (38 %).

Les professionnels externes du L&D ont eu un focus différent en 2025. Les obligations de formation légale (62 %) ainsi que la productivité et l'avantage concurrentiel (60 %) étaient en tête, suivies de la possibilité de permettre aux collaborateurs de progresser avec les évolutions du marché et technologiques (45 %). Le développement personnel a été mentionné par 34 %.

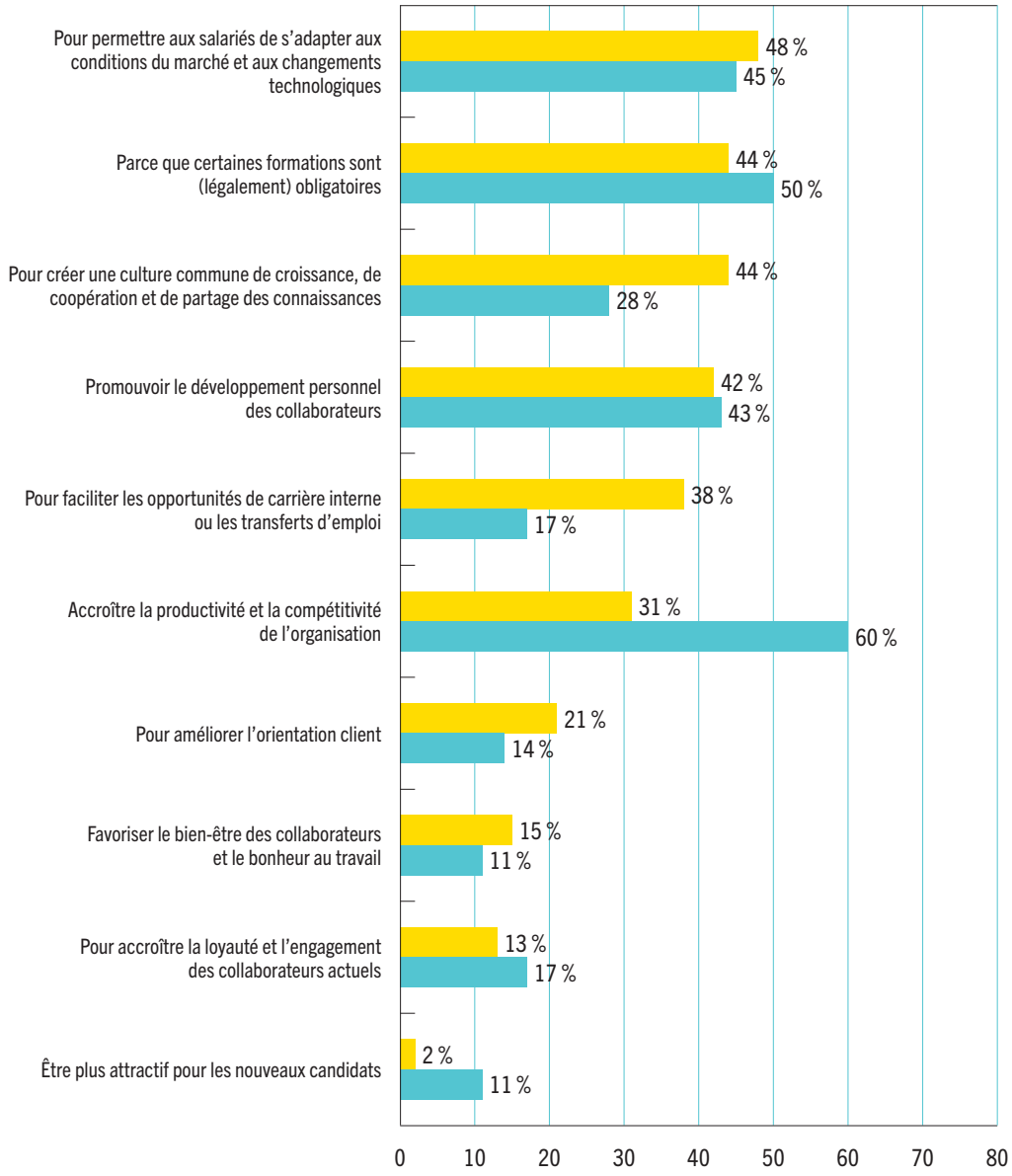
« Nous savons bien plus souvent comment l'apprentissage se vit que ce que l'apprentissage change réellement. »

En 2026, nous examinerons la vision interne à travers les yeux du Bâtisseur de culture. On leur a demandé quelles sont les raisons les plus importantes pour que leur organisation propose une formation. Permettre aux collaborateurs de croître en fonction des conditions du marché et des évolutions technologiques est considéré par 48 % comme l'une des trois raisons les plus importantes. Les obligations de formation juridique et la construction d'une culture de croissance, de collaboration et de partage des connaissances sont également souvent évoquées (toutes deux 44 %), tout comme le développement personnel (42 %). Les opportunités d'avancement de carrière interne et les transferts d'emploi suivent à 38 %.

11 Voir Thème 1 - L&D vers 2030 : de la connaissance à l'agilité

Comme cette question n'a été posée qu'aux Bâtisseurs de Culture en 2026, nous ne pouvons pas comparer directement leurs réponses à celles de l'ensemble du groupe interne de 2025. La comparaison entre les professionnels internes et externes du L&D en 2026 est possible et montre des différences nettes de perspective à la Figure 53. Parmi les professionnels externes du L&D, la productivité et l'avantage concurrentiel sont considérés par 60 % comme les trois principales raisons, contre 31 % chez les bâtisseurs de culture.

Selon vous, quelles sont les raisons les plus importantes pour lesquelles vous proposez des formations à vos employés ? Donnez trois réponses.



Visuel 53

Sur d'autres points, les deux points de vue sont remarquablement proches. Cela s'applique à la croissance avec les conditions du marché et les évolutions technologiques (48 % en interne contre 45 % en externe) et au développement personnel (42 % contre 43 %). Les différences sont particulièrement visibles pour des raisons plus étroitement liées au contexte organisationnel interne. Les bâtisseurs de culture sont plus susceptibles de mentionner la création d'une culture de croissance, de collaboration

et de partage des connaissances (44 % contre 28 %) ainsi que des opportunités de carrière internes et des transitions d'emploi (38 % contre 17 %).

Ces différences ne doivent pas forcément être interprétées comme une contradiction. Ils montrent principalement que les deux groupes ont des priorités différentes selon leur position. Les professionnels externes du L&D mettent davantage l'accent sur la productivité et l'avantage concurrentiel, tandis que les Bâtisseurs de Culture internes se concentrent davantage sur la culture, le développement interne et les opportunités de carrière. Parallèlement, les deux perspectives se rejoignent dans plusieurs ambitions importantes : aider les collaborateurs à grandir avec le changement et créer un espace pour le développement personnel.

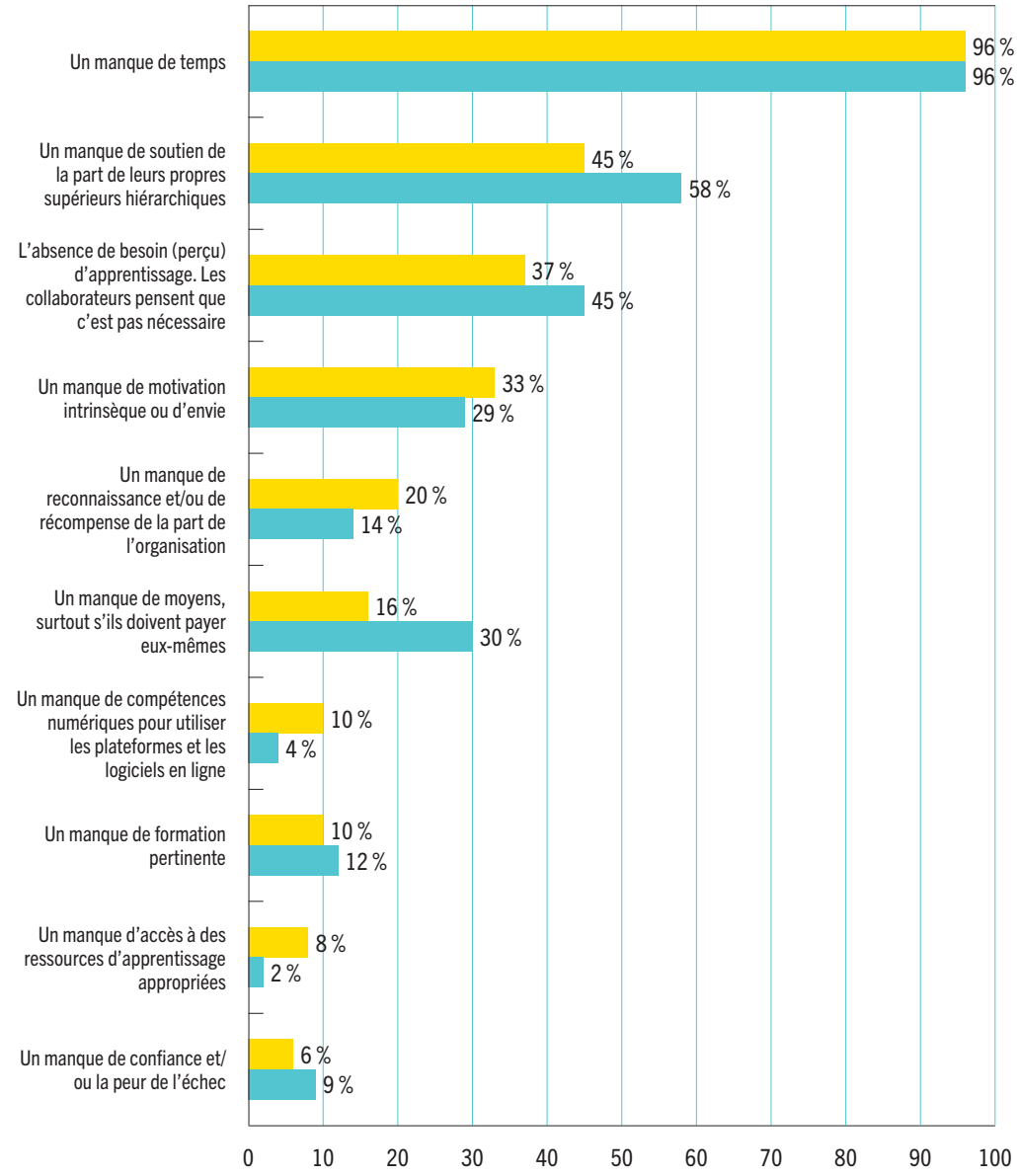
Cependant, l'ambition derrière l'entraînement ne raconte qu'un seul aspect de l'histoire. Le fait que les collaborateurs s apprennent réellement dépend aussi des circonstances dans lesquelles cet apprentissage doit avoir lieu. Les résultats de 2025 constituent une référence pertinente à cet égard. Interrogés sur les trois principaux obstacles, le manque de temps parmi les professionnels internes et externes du L&D était largement en tête, avec 93 % et 91 % respectivement. Un manque de soutien de leur propre manager a suivi dans les deux groupes avec 52 %. Un besoin d'apprentissage perçu de manière insuffisante et un manque de motivation intrinsèque étaient également mentionnés relativement souvent.

« 96 % citent le temps comme l'un des obstacles les plus importants à l'apprentissage. Ce n'est pas le manque d'opportunités de formation, mais bien le manque de temps pour apprendre qui constitue le principal obstacle.»

En 2026, le temps restera de loin le frein le plus important. Nous voyons cela dans la Figure 54. Tant chez les Bâtisseurs de Culture que chez les professionnels externes du L&D, 96 % considèrent le manque de temps comme l'un des trois obstacles les plus importants. Le manque de soutien de son propre manager suit de loin : 45 % chez les Bâtisseurs de Culture et 58 % parmi les professionnels externes du développement et développement. Un besoin d'apprentissage insuffisamment expérimenté chez les collaborateurs est mentionné respectivement par 37 % et 45 %.

Aux autres limites, les accents sont un peu plus variés. Un manque de motivation ou d'enthousiasme intrinsèque est mentionné par les deux groupes à peu près aussi souvent (33 % contre 29 %). Les seuils financiers pèsent davantage d'un point de vue externe : 30 % invoquent un manque de ressources financières, surtout lorsque les collaborateurs doivent se payer eux-mêmes, contre 16 % parmi les pensionnaires. Un manque de reconnaissance ou de récompense de la part de l'organisation est un peu plus souvent mentionné par les responsables internes (20 % contre 14 %). D'autres obstacles sont considérés par au maximum 12 % des deux groupes comme parmi les trois plus importants.

Quels sont les obstacles rencontrés par vos collaborateurs lorsqu'ils participent à la formation, c'est-à-dire à l'apprentissage tout au long de la vie ? Donnez trois réponses.



Visuel 54

Ici aussi, il faut faire attention à une comparaison directe entre 2025 et 2026, car la perspective interne en 2026 vient spécifiquement du Bâtisseur de culture. Le schéma sous-jacent est reconnaissable : le temps reste de loin le barrière la plus importante et le soutien du manager joue également un rôle important.

Les plus grands obstacles semblent donc ne pas se trouver tant dans l'offre d'apprentissage elle-même, mais dans l'espace et le soutien pour réellement apprendre. Cela s'inscrit dans la lignée des constatations précédentes sur le climat d'apprentissage : proposer une intervention d'apprentissage n'est qu'une partie de l'apprentissage.[12] Le contexte dans lequel les collaborateurs peuvent pratiquer, appliquer, recevoir des retours et développer de nouveaux comportements détermine également ce qu'il advient de cette expérience d'apprentissage.

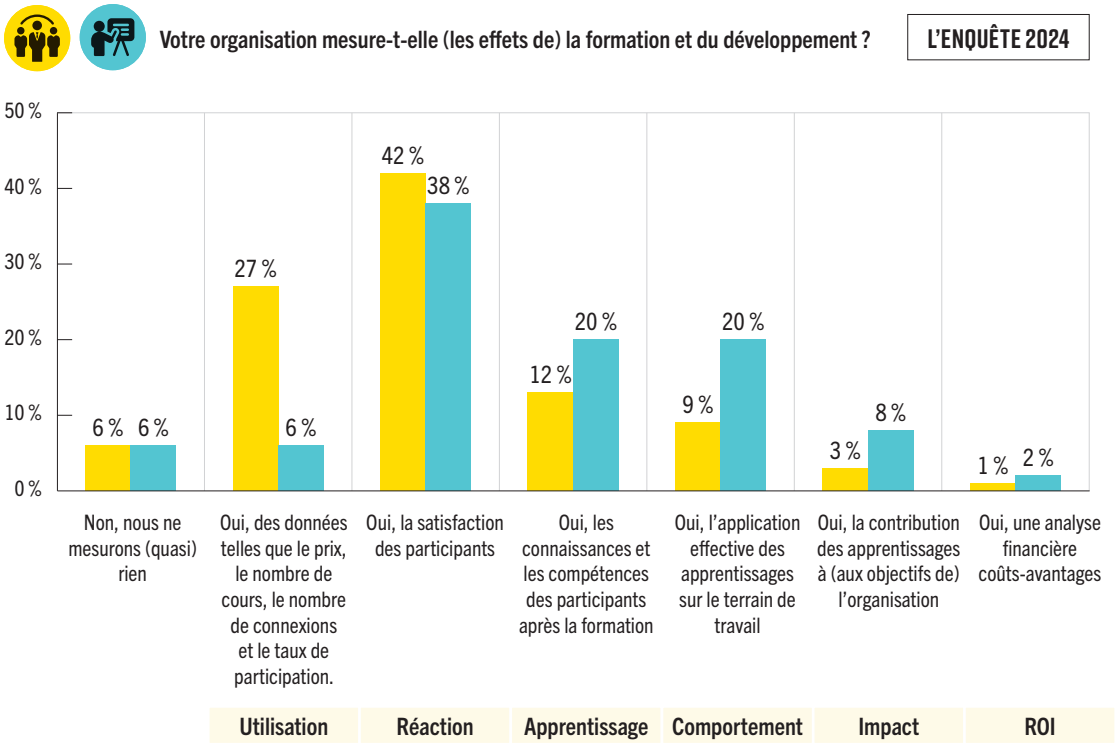
12 Voir Thème 5 - Le climat d'apprentissage comme condition préalable à un changement comportemental durable

C'est là que surgit la première tension. Les ambitions derrière le L&D sont larges : les organisations souhaitent que les collaborateurs évoluent avec le changement, soutiennent le développement personnel, renforcent une culture d'apprentissage et contribuent à la performance organisationnelle. En même temps, l'espace pour réellement apprendre n'est pas évident. Entre l'ambition et le résultat réside le contexte du travail quotidien.

La question suivante est de savoir comment nous évaluons ce que les efforts dans le domaine de l'apprentissage et du développement aboutissent finalement.

Un regard sur les chiffres de 2024 dans la Figure 55 donne un aperçu de la façon dont le L&D a abordé cette situation il y a quelques années. Ensuite, nous avons demandé à tout le groupe de professionnels internes et externes du L&D quels niveaux ils utilisaient pour mesurer l'effet de l'apprentissage et du développement. En L&D interne, l'accent était proche de l'activité d'apprentissage elle-même. 42 % ont mesuré la satisfaction des participants et 27 % ont examiné des données opérationnelles telles que le prix, le nombre de formations, les connexions et la présence. 12 % ont mesuré ce que les participants savent et peuvent faire après la formation, et 9 % ont examiné l'application efficace de ce qu'ils ont appris sur le lieu de travail. Seulement 3 % ont mesuré la contribution aux objectifs organisationnels et 1 % ont effectué une analyse coûts-bénéfices financiers.

La situation était similaire pour les professionnels externes du L&D. La satisfaction des participants était également en tête de liste (38 %). 20 % ont mesuré ce que les participants savent et peuvent faire après la formation, et 20 % ont également examiné l'application de ce qu'ils ont appris sur le lieu de travail. La contribution aux objectifs organisationnels a été mesurée à 8 % et une analyse coûts-bénéfices financière à 2 %.



Visuel 55

Les chiffres de 2024 fournissent une référence historique, mais ne constituent pas une mesure de référence avec laquelle nous pouvons comparer directement les résultats de 2026. Les questions sont différentes et celles de 2026 ont également été adaptées aux différents rôles du L&D. C'est précisément cette approche orientée vers les rôles qui offre des lunettes de lecture intéressantes : que signifie l'impact lorsque nous regardons l'apprentissage et le développement du point de vue de diverses contributions en L&D ?

L'approche centrée sur la persona de 2026 (Figure 56) montre que l'impact ne signifie pas exactement la même chose pour tous les rôles L&D. Pour le Bâtisseur de culture, l'accent est mis sur le changement comportemental et la contribution du L&D au changement. Le Penseur Stratégique examine également la contribution aux résultats de l'équipe, de l'organisation et de l'entreprise. Pour le Praticien, l'accent est mis davantage sur des résultats d'apprentissage concrets, le changement de comportement et la performance, tandis que pour l'Innovateur, la valeur ajoutée de la L&D tech est centrale.

Malgré ces perspectives différentes, on observe un schéma reconnaissable. Au Bâtisseur de culture, 54 % mesurent principalement les retours et les expériences d'apprentissage, et 27 % s'intéressent occasionnellement au développement des connaissances et des compétences. Pour le Penseur Stratégique, cela représente respectivement 46 % et 36 %, et pour le Praticien, 44 % et 39 %. L'objectif de l'Innovateur est légèrement différent : 40 % réalisent consciemment des pilotes et utilisent des indicateurs de base tels que l'utilisation, la satisfaction et la participation, tandis que 30 % évaluent la technologie L&D principalement de manière informelle en fonction des premières impressions et des retours des utilisateurs.

Lorsque nous plaçons les quatre personas côte à côte, le schéma commun devient plus clair. La Figure 57 rassemble les différents niveaux en un seul aperçu, de la réponse et de l'apprentissage au comportement, à l'impact et au ROI.

Comment mesurez-vous l'impact de la L&D en termes de changement de comportement et de résultats organisationnels ?

Stratégique	4 %	Nous mesurons de manière systématique l'impact du L&D : objectifs stratégiques, changements organisationnels et de comportement durables.
Intégré	4 %	Nous évaluons activement la manière dont le L&D contribue à l'adoption du changement et aux résultats de l'organisation.
Proactif	11 %	Nous mesurons régulièrement les changements de comportement et la mise en pratique sur le lieu de travail.
En développement	27 %	Nous mesurons occasionnellement le développement des connaissances et des compétences.
Niveau initial	54 %	Nous évaluons principalement la L&D sur la base des retours d'expérience et des expériences d'apprentissage.

Dans quelle mesure mesurez-vous l'impact de la L&D au-delà de la simple participation ?

Stratégique	2 %	La L&D est évaluée de manière systématique sur la base de son impact mesurable sur les résultats stratégiques de l'entreprise et sur le ROI.
Intégré	0 %	Nous mesurons l'impact de la L&D sur les résultats de l'équipe, de l'organisation ou de l'entreprise.
Proactif	16 %	Nous suivons régulièrement les changements de comportement et la mise en pratique sur le lieu de travail.
En développement	36 %	Nous mesurons occasionnellement si les participants acquièrent effectivement des connaissances ou des compétences.
Niveau initial	46 %	Nous évaluons principalement la L&D en fonction de sa pertinence et de la satisfaction des participants.

Comment mesurez-vous l'impact et le retour sur investissement (ROI) des initiatives de L&D ?

Stratégique	1 %	Nous mesurons de manière structurelle le ROI et l'impact du L&D sur le business : données, tableaux de bord, KPI stratégiques.
Intégré	8 %	Nous mesurons l'impact de la L&D à l'aide de KPI, de gains d'efficacité ou de résultats opérationnels.
Proactif	8 %	Nous suivons régulièrement l'évolution des comportements, des compétences ou de la performance.
En développement	39 %	Nous utilisons occasionnellement des tests de connaissances ou des évaluations pour mesurer les résultats d'apprentissage.
Niveau initial	44 %	Nous évaluons principalement la L&D sur la base de la satisfaction des participants et de leur expérience d'apprentissage.

Comment évaluez-vous (vous et votre équipe) la valeur ajoutée de la L&D-tech au-delà de la simple participation ?

Stratégique	0 %	La Tech L&D est chez nous un levier stratégique : mesure systématique du ROI, impact organisationnel et valeur ajoutée pour les collaborateurs et l'organisation.
Intégré	7 %	Nous mesurons l'impact de la L&D-tech à l'aide de données, de résultats d'apprentissage et de gains d'efficacité.
Proactif	23 %	La Tech L&D est une valeur ajoutée chez nous : création de contenu, développement des connaissances, personnalisation, engagement, expérience d'apprentissage.
En développement	40 %	Nous menons des projets pilotes et mesurons des KPI's pour en évaluer la valeur ajoutée : utilisation, satisfaction et participation.
Niveau initial	30 %	Nous évaluons le Tech L&D principalement de manière informelle : premières impressions et retours des utilisateurs.

Figuur 56

Meet jouw organisatie (het effect van) leren en ontwikkeling?

	S	P	C	I
ROI	2 %	1 %	4 %	0 %
Impact	0 %	8 %	4 %	7 %
Comportement	16 %	8 %	11 %	23 %
Apprentissage	36 %	39 %	27 %	40 %
Réaction	46 %	44 %	54 %	30 %

Visuel 57

Les quatre rôles posent une question d'évaluation différente et les catégories de réponses ne sont volontairement pas identiques. Les pourcentages ne peuvent donc pas être comparés en une seule échelle. Pourtant, les quatre verres réunis rendent visible un motif reconnaissable. À travers les différents personas, l'évaluation se concentre sur l'activité d'apprentissage elle-même. Les retours, la satisfaction, l'utilisation et les résultats d'apprentissage direct sont suivis relativement souvent. À mesure que l'évaluation évolue vers l'application au travail, le changement de comportement et la performance, les pourcentages diminuent. L'évaluation structurelle au niveau de l'impact organisationnel ou de l'entreprise et du ROI reste exceptionnelle. L'Innovateur est ici une petite nuance : il y a relativement plus de poids sur la suite d'une valeur ajoutée plus large, mais personne n'atteint non plus le niveau de maturité le plus élevé à cet endroit.

Que signifie cette vision plus large ? Ces résultats ne précisent pas l'impact réel que le L&D obtient. Ils montrent comment les professionnels du L&D mesurent et évaluent cet impact. Si l'impact sur l'entreprise ou le ROI n'est pas mesuré structurellement, nous ne pouvons pas déduire que le L&D ne contribue pas aux résultats organisationnels. Inversement, ces chiffres ne prouvent pas non plus qu'il existe un tel impact. Ils montrent principalement jusqu'où la pratique de l'évaluation va aujourd'hui.

Ce schéma est en accord avec ce que nous avons observé en 2024, sans pouvoir parler d'une évolution directe. Même alors, l'accent de l'évaluation portait principalement sur la satisfaction, les données opérationnelles et les résultats d'apprentissage direct, et beaucoup moins sur les résultats applicatifs et organisationnels. Les méthodes de mesure et les groupes de répondants diffèrent, mais la question sous-jacente reste reconnaissable : jusqu'où suivons-nous l'apprentissage après la fin de l'activité d'apprentissage ?

Ensemble, cela crée une chaîne plus large. Les organisations partent d'ambitions diverses avec l'apprentissage et le développement. Les collaborateurs ont alors besoin de temps, de soutien et d'un contexte de travail pour pouvoir apprendre et appliquer. Vient ensuite la question de savoir comment voir ce que ces efforts ont changé. C'est précisément entre ambition, application et évaluation qu'il existe une place importante pour le développement.

Tous les efforts d'apprentissage ne nécessitent pas la même forme ni le même niveau d'évaluation. Lorsque l'objectif est l'acquisition de connaissances, il est évident d'évaluer les connaissances. Lorsque l'objectif est un changement comportemental ou une application, l'évaluation se déplace vers la pratique professionnelle. Et lorsque le L&D souhaite contribuer à des objectifs organisationnels ou commerciaux plus larges, il devient plus pertinent de rendre visible ce qui change à ce niveau.

Cela correspond à la vision stratégique du chapitre précédent. Là, nous avons constaté que travailler stratégiquement et être stratégiquement positionné sont deux dimensions différentes. Un troisième s'ajoute à cela : la capacité à rendre visible ce que l'apprentissage apporte. Cela ne garantit pas une position stratégique plus forte, mais cela peut aider à mieux étayer la discussion sur la contribution du L&D.

L'étape suivante n'est donc pas simplement de mesurer davantage, mais de mieux aligner l'évaluation avec l'ambition de l'effort d'apprentissage. Non pas parce que l'impact non mesuré n'existe pas, mais parce qu'en l'absence d'évaluation plus approfondie, il devient plus difficile de voir ce que l'apprentissage déclenche réellement. Plus l'ambition du L&D s'éloigne, plus la question devient pertinente de savoir si notre manière d'évaluer s'inscrit dans cette ambiance.

9. L'IMPACT SE CONSTRUIT COLLECTIVEMENT

Le Penseur Stratégique, le Bâtisseur de Culture, le Praticien et l'Innovateur offrent différentes perspectives sur la mission du L&D.

Ce mandat plus large ne signifie pas que toutes les connaissances, expertises et capacités doivent être disponibles au sein de la propre équipe L&D. Les organisations sont entourées d'un large réseau de formateurs, coachs, entreprises de formation, partenaires technologiques et autres spécialistes externes du L&D. Ils apportent des expériences issues de différents contextes et peuvent renforcer le L&D interne grâce à une expertise et des solutions spécialisées.

Cette interaction est également pertinente du point de vue des quatre personas. Le Penseur Stratégique peut tirer parti de l'expertise externe pour traduire les besoins futurs en L&D. Pour le Bâtisseur de culture, un partenaire peut réfléchir en même temps au transfert et au changement de comportement. Le Praticien peut s'appuyer sur des solutions et expertises déjà développées et éprouvées ailleurs,

« 53 % des fournisseurs de L&D considèrent l'impact et le ROI comme l'un des trois principaux défis stratégiques. 52 % s'attendent à ce que les clients exigent un impact commercial et une mesurabilité plus démontrables. »

tandis que l'Innovateur n'a pas à explorer chaque nouvelle technologie ou approche à partir de zéro.

Mais l'expertise d'achat n'est pas la même chose que de faire un impact ensemble. Pour réfléchir de manière ciblée, un prestataire doit comprendre ce que l'organisation souhaite accomplir, à qui la solution d'apprentissage est destinée, dans quel contexte les collaborateurs travaillent et ce qui doit finalement être différent. Le L&D interne apporte ce contexte et la propriété de la question ; le fournisseur d'expertise, d'expérience et de solutions spécialisées. C'est précisément dans la connexion entre les deux qu'une solution d'apprentissage peut émerger, non seulement forte en termes de contenu, mais aussi en accord avec l'organisation et la pratique quotidienne du travail.

Les professionnels externes du L&D font partie de ce benchmark depuis de nombreuses années et constituent un maillon important dans l'écosystème d'apprentissage de Bedrijfsopleidingen.be et Stimulearning. Cela nous permet de comparer leur point de vue avec celui de la formation et développement interne et de rendre visible où les deux se trouvent ou abordent les mêmes questions différemment. Dans cette édition de l'étude Tendances dans l'apprentissage, nous nous concentrons également plus explicitement sur les prestataires eux-mêmes : quels défis rencontrent-ils, quels changements observent-ils chez leurs clients, où se trouvent les tensions dans leurs opérations et de quoi ont-ils besoin pour remplir correctement leur rôle ?

L'un des défis stratégiques les plus importants pour les prestataires (Figure 58) est directement lié au chapitre précédent. Pour 53 %, démontrer un impact et un retour sur investissement est l'un des trois principaux défis stratégiques. De plus, d'autres questions jouent également un rôle important : rester pertinent dans un contexte d'IA et d'évolution des besoins en compétences, se distinguer sur un marché concurrentiel et devenir un partenaire stratégique pour les RH et les entreprises. Le passage des formations individuelles au changement comportemental durable et à l'amélioration des performances est également fortement à l'ordre du jour.

Ainsi, la barre évolue aussi du point de vue des prestataires. Il ne s'agit pas seulement d'offrir de solides solutions d'apprentissage, mais de plus en plus de rendre visible ce que ces solutions apportent en pratique. En même temps, les prestataires doivent rester pertinents et distinctifs, collaborer de manière plus stratégique avec les clients et opérer de manière économiquement saine. Atteindre un impact est donc non seulement un défi substantiel, mais aussi stratégique pour le prestataire lui-même.

Quelles sont les attentes des clients (entreprises/organisations) qui ont aujourd'hui et dans un avenir proche le plus grand impact sur vos services ? Donnez trois réponses.	
Démontrer l'impact et le retour sur investissement (ROI) des initiatives d'apprentissage	53 %
Rester pertinent dans un contexte d'IA et d'évolution rapide des besoins en compétences	43 %
Se différencier dans un marché de plus en plus concurrentiel	43 %
Devenir un partenaire stratégique pour les RH et le business via les bons décideurs	43 %
Évoluer de formations ponctuelles vers un changement durable des comportements et une amélioration de la performance	32 %
Rester rentable malgré une pression croissante sur les prix et les budgets	30 %
Se développer à grande échelle sans perdre en qualité, en personnalisation et en interaction humaine	25 %
Trouver le juste équilibre entre l'expertise humaine, le contenu et la technologie.	25 %

Visuel 58

Donner un bon cours reste bien sûr pertinent, mais les attentes vont plus loin. Qu'est-ce qui change après l'intervention ? Les collaborateurs peuvent-ils appliquer ce qu'ils ont appris ? Y a-t-il un changement de comportement ou de performance ? Et la solution d'apprentissage contribue-t-elle finalement à ce que l'organisation souhaite accomplir avec elle ?

Ce sont des questions auxquelles un prestataire ne peut pas répondre seul. L'impact se produit finalement dans l'organisation, où les collaborateurs doivent appliquer ce qu'ils ont appris. Cela montre aussi clairement pourquoi les attentes, les objectifs d'apprentissage et les objectifs d'évaluation ne sont pas seulement pertinents à la fin d'un processus. Plus nous discutons à l'avance de ce que les gens veulent

accomplir ensemble et comment ils souhaitent le reconnaître, meilleurs seront les L&D internes et externes qui pourront adapter leur contribution en conséquence.

Les prestataires reconnaissent également ce besoin d'avoir un impact accru sur ce qu'ils voient changer chez leurs clients. Selon la Figure 59, 52 % s'attendent à ce que les clients exigent un impact commercial et une mesurabilité plus tangibles dans les années à venir. De plus, de nombreux prestataires s'attendent à une demande accrue pour un développement plus rapide des compétences en réponse à l'IA et à l'évolution des besoins, ainsi qu'à un partenaire L&D qui réfléchit avec vous au talent, aux compétences et à la performance.

D'autres évolutions attendues vont aussi dans la même direction : selon les prestataires, les clients exigent de plus en plus de qualité et d'impact dans des budgets serrés, plus de flexibilité et de personnalisation, une meilleure connexion avec la pratique quotidienne du travail et des solutions adaptées au contexte organisationnel spécifique.

Quelles sont les attentes des clients (entreprises/organisations) qui ont aujourd'hui et dans un avenir proche le plus grand impact sur vos services ? Donnez trois réponses.	
Mesurabilité et chiffres relatifs aux effets sur l'apprentissage et à l'impact sur l'entreprise	52 %
Un développement plus rapide des compétences en fonction de l'IA et de l'évolution des besoins en compétences	49 %
Un partenaire stratégique en formation et développement qui réfléchit avec vous aux questions de talents, de compétences et de performance	49 %
Une qualité et un impact accrus, sans augmentation proportionnelle des budgets	45 %
Des solutions d'apprentissage flexibles, hybrides et personnalisées	42 %
Des solutions d'apprentissage mieux adaptées à la pratique professionnelle quotidienne	40 %
Une approche plus sur mesure et mieux adaptée au contexte spécifique de l'organisation	37 %
Des solutions de formation qui s'intègrent aux processus RH et de gestion des talents existants	18 %

Visuel 59

Ce qui est visible ici, c'est que, selon les prestataires, les clients élèvent la barre sur plusieurs fronts en même temps. Les solutions d'apprentissage doivent apporter une contribution plus démontrable à l'organisation, répondre plus rapidement aux besoins changeants en compétences et être plus en accord à la fois avec la pratique quotidienne du travail et le contexte organisationnel spécifique. Parallèlement, les prestataires s'attendent à ce que leur rôle évolue davantage du fournisseur vers un partenaire stratégique de développement et de développement qui réfléchit aux talents, compétences et performances.

La demande de prestataires s'élargit ainsi. Pas seulement en fournissant de la formation, mais en réfléchissant aussi aux compétences, à la performance, à la pratique du travail, à la personnalisation et à l'impact. Parallèlement, nous avons vu plus tôt dans ce benchmark que les attentes concernant l'apprentissage restent plus fortes que celles que les ressources disponibles vont croître. Cette tension se reflète aussi du point de vue des prestataires : atteindre plus de qualité et d'impact dans un contexte où le temps et les ressources ne s'accumulent pas automatiquement avec eux.

Cela rend la collaboration entre L&D interne et externe d'autant plus importante. Non pas parce que le L&D interne devrait faire plus pour les prestataires, mais parce qu'un prestataire a besoin de suffisamment de contexte et d'implication pour pouvoir utiliser son expertise de manière ciblée. Que les prestataires attendent-ils de leurs clients pour rendre cette coopération possible ? Nous en discutons dans la Figure 60.

Les réponses soulignent de façon remarquablement le contexte dans lequel l'apprentissage doit se situer. L'implication active des managers est au sommet, suivie de partenariats à long terme plutôt que de questions de formation individuelles. L'attention portée au transfert et à l'application au travail, un lien clair avec des objectifs stratégiques de l'entreprise et une plus grande responsabilité de l'apprentissage et du développement au sein de l'organisation figurent également parmi les attentes les plus importantes.

« On ne crée pas plus d'impact seul. De meilleures solutions d'apprentissage se produisent lorsque la bonne expertise est reliée au bon contexte. »

Ce qui est écrit en bas est également frappant. L'ouverture aux nouvelles solutions d'apprentissage, à la technologie et à l'IA est beaucoup moins souvent considérée comme l'une des trois attentes les plus importantes. Pour les prestataires, la collaboration réussie semble commencer moins par l'outil ou la technologie suivante que par l'engagement, la continuité et la connexion entre l'apprentissage, le travail et les objectifs organisationnels.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des clients (entreprises/organisations) en matière de collaboration dans le domaine de la L&D, aujourd'hui et dans un avenir proche ? Donnez trois réponses.	
Une implication active des dirigeants dans la formation et le développement	62 %
Des partenariats à long terme plutôt que des demandes de formation ponctuelles	53 %
Une attention accrue portée au transfert et à la mise en pratique sur le lieu de travail	41 %
Un lien clair entre la formation et les objectifs stratégiques de l'entreprise	40 %
Une plus grande appropriation de la formation et du développement au sein de l'organisation	39 %
Transparence sur les attentes, les priorités et les critères de réussite	24 %
Une volonté de prendre en compte non seulement les compétences, mais aussi la culture et le contexte de travail	21 %
Ouverture aux nouvelles solutions d'apprentissage, aux technologies et à l'IA	16 %

Visuel 60

L'impact devient ainsi une tâche partagée. Le prestataire peut apporter son expertise et des solutions d'apprentissage, mais l'organisation contribue à créer les conditions dans lesquelles les collaborateurs peuvent réellement appliquer ce qu'ils ont appris.

C'est précisément dans cette collaboration que les attentes différentes s'entrechoquent parfois. Le développement durable prend du temps, tandis que les organisations souhaitent souvent voir des résultats rapidement. La personnalisation peut accroître sa pertinence, mais elle s'oppose à la nécessité de la standardisation. Et des attentes plus élevées concernant l'impact ne vont pas nécessairement de pair avec des budgets plus importants.

Ces tensions sont clairement reconnaissables dans la pratique quotidienne des prestataires, comme le montre la Figure 61. Plus de la moitié mentionnent le compromis entre un temps d'apprentissage suffisant et des opportunités de pratique, la pression temporelle au sein des organisations (54 %), ainsi qu'entre un changement comportemental ou culturel à long terme et la demande de résultats rapides (52 %).

Les prestataires doivent constamment peser les intérêts différents les uns par rapport aux autres. Le temps et les opportunités d'entraînement entrent en conflit avec la rapidité, la personnalisation avec la standardisation et l'accompagnement personnalisé avec la faisabilité commerciale. Le défi n'est donc pas seulement de concevoir des solutions d'apprentissage pédagogiques solides, mais aussi de maintenir cette qualité dans la réalité dans laquelle les organisations et les prestataires travaillent.

Où percevez-vous aujourd'hui le plus grand conflit entre la qualité pédagogique et la viabilité commerciale ? Donnez trois réponses.	
Temps d'apprentissage et possibilités de mise en pratique contre contraintes de temps au sein des organisations	54 %
Changement comportemental ou culturel à long terme contre exigence de résultats rapides	52 %
Personnalisation contre standardisation	45 %
Attentes croissantes en matière d'impact contre budgets en baisse ou stables	45 %
Parcours d'apprentissage transformateurs contre formats d'apprentissage courts et immédiatement applicables	31 %
Accompagnement personnalisé contre viabilité commerciale	24 %
Profondeur et impact contre scalabilité	22 %
Évolutivité numérique contre interaction humaine	18 %

Visuel 61

Obtenir un impact plus important est donc plus complexe que de simplement proposer une « meilleure formation ». Cela nécessite des choix sur les endroits où la personnalisation est vraiment nécessaire, le temps nécessaire pour un changement durable et comment équilibrer qualité, scalabilité et faisabilité économique.

Cette réalité commerciale prend encore plus de lumière lorsque nous interrogeons les prestataires externes sur leurs principales préoccupations opérationnelles via la Figure 62. Un pipeline commercial suffisant et prévisible est en tête avec 57 %, suivi du suivi de la rentabilité des projets et des contrats (51 %). L'utilisation efficace de la technologie et de l'IA ainsi que le développement de solutions d'apprentissage de haute qualité en des délais de plus en plus courts figurent également parmi les points d'attention les plus importants.

Ce chiffre montre clairement que les prestataires doivent gérer deux réalités en même temps. Ils veulent offrir une qualité pédagogique et un impact, mais le font dans un contexte commercial où la continuité, la rentabilité, la capacité et la rapidité comptent également. Cette perspective est pertinente lorsqu'on parle de partenariat stratégique : la coopération durable nécessite de comprendre non seulement le contexte d'apprentissage et organisationnel du client, mais aussi les conditions dans lesquelles un prestataire peut continuer à utiliser son expertise et sa qualité de manière durable.

La place de la technologie et de l'IA est également frappante. L'ouverture à cela chez les clients ne représentait que 16 % des trois principales attentes de collaboration dans la question précédente, tandis que 45 % des fournisseurs considèrent l'utilisation efficace de la technologie et de l'IA parmi les trois principales préoccupations opérationnelles. La technologie et l'IA semblent donc aujourd'hui davantage une question de leurs propres opérations commerciales pour les fournisseurs qu'une condition d'une coopération réussie avec les clients.

Quelles sont aujourd'hui vos principales préoccupations opérationnelles ? Donnez trois réponses.	
Maintenir un pipeline commercial suffisant et prévisible	57 %
Veiller à la rentabilité des projets et des missions	51 %
Utiliser efficacement la technologie et l'IA	45 %
Développer des solutions de formation de haute qualité dans des délais de plus en plus courts	42 %
Adapter les capacités aux fluctuations de la demande des clients	31 %
Veiller à la qualité et à la satisfaction des clients en période de croissance.	26 %
Gérer la charge de travail et la disponibilité des experts, consultants et formateurs	25 %
Attirer et fidéliser les bons collaborateurs	15 %

Visuel 62

De plus, certains défis ne peuvent pas être résolus par des L&D internes et externes. Ils abordent l'écosystème plus large dans lequel œuvrent les organisations et les prestataires. Ainsi, dans la Figure 63 , nous avons également demandé aux professionnels externes du L&D et de l'Éducation ce dont ils avaient besoin de la part des organisations sectorielles, des décideurs politiques et d'autres acteurs de cet écosystème.

Au sommet se trouve le besoin de plus d'orientations pour l'avenir. 47 % exigent une meilleure compréhension des compétences futures, des compétences et des besoins du marché du travail. De plus, 45 % citent davantage d'incitations financières pour les entreprises à investir dans le L&D et 40 % appellent à une plus grande reconnaissance du rôle stratégique du L&D dans les organisations et sur le marché du travail.

En tant que prestataire de services de L&D, de quoi avez-vous besoin de la part des organisations sectorielles, des décideurs politiques ou des écosystèmes pour rester à la pointe ? Donnez trois réponses.	
Une meilleure compréhension des besoins futurs en matière de compétences, d'aptitudes et du marché du travail	47 %
Davantage d'incitations financières pour les entreprises afin qu'elles investissent dans la L&D	45 %
Une meilleure reconnaissance du rôle stratégique de la L&D au sein des organisations et sur le marché du travail	40 %
Un meilleur partage des connaissances sur les pratiques efficaces en matière de L&D et sur les innovations	36 %
Plus de transparence sur les priorités, les investissements et les initiatives sectorielles en matière de L&D	36 %
Plus de marge de manœuvre pour expérimenter de nouvelles solutions de L&D, d'apprentissage et d'IA	30 %
Une collaboration accrue entre l'enseignement, les entreprises et les prestataires de L&D	27 %
Une meilleure coordination entre les initiatives publiques et privées en matière de L&D.	24 %

Visuel 63

Les réponses ci-dessus montrent que la préparation de l'avenir des prestataires ne se limite pas à ce qu'ils peuvent développer ou améliorer eux-mêmes. Le partage des connaissances, la transparence sur les priorités sectorielles, la marge d'expérimentation et la coopération entre l'éducation, les entreprises et les fournisseurs de formation et développement font également partie du tableau. Le besoin concerne donc à la fois la direction et l'espace : savoir mieux quelles compétences et compétences seront nécessaires et disposer d'un contexte dans lequel investir, expérimenter et collaborer.

Cela place les défis précédents dans une perspective plus large. Obtenir un impact plus important n'est pas seulement une tâche pour le professionnel de la formation et développement, le fournisseur ou l'organisation cliente individuellement. L'écosystème détermine également la quantité d'espace créée pour façonner l'apprentissage et le développement de manière tournée vers l'avenir.

En particulier, la nécessité d'une meilleure compréhension des compétences futures nous ramène au début de ce benchmark. En regardant vers 2030, l'upskilling et le reskilling figuraient en tête de liste parmi les professionnels internes de formation et développement. Les organisations s'attendent à ce que la capacité de permettre aux collaborateurs de s'adapter à l'évolution des besoins de compétences devienne de plus en plus importante. Parallèlement, les prestataires demandent une meilleure compréhension des compétences, compétences et besoins du marché du travail à venir.

C'est là que différentes perspectives se rejoignent. Le L&D interne connaît la stratégie, les collaborateurs et le contexte de sa propre organisation. Le L&D externe apporte expertise et expérience issues de différentes organisations, secteurs et pratiques d'apprentissage. Les organisations sectorielles et autres acteurs peuvent apporter une vision plus large du marché du travail et des évolutions des compétences. Aucune de ces perspectives n'a besoin d'être complète à elle seule.

La collaboration va donc au-delà de l'achat et de la formation offerte. Les prestataires externes peuvent contribuer à transformer les besoins futurs en compétences en dispositifs d'apprentissage, soutenir le transfert et le changement comportemental, et rendre les nouvelles solutions accessibles. Le L&D interne reste proche de la question organisationnelle : que devrait aider l'apprentissage à comprendre, qu'est-ce qui devrait être différent après et comment pouvons-nous rendre cela visible ? Les prestataires travaillent également dans leur propre réalité, où impact et qualité vont de pair avec des questions sur la capacité, la technologie et la faisabilité commerciale.

On ne fait pas plus d'impact seul. De meilleures solutions d'apprentissage sont créées lorsque la bonne expertise est reliée au bon contexte. Cela commence avant que la question de formation ne soit finale : enquêter conjointement sur ce qui est réellement nécessaire, rendre explicites les attentes, se concentrer sur les objectifs d'apprentissage et d'évaluation, et clarifier ce que chaque partie peut apporter. Là-bas, le L&D externe passe d'un fournisseur de solution d'apprentissage à un partenaire dans ce qui devrait créer les conditions de transfert.

REMARQUES FINALES

Les résultats de cette étude montrent principalement que la direction dans laquelle le L&D souhaite évoluer devient de plus en plus claire, mais que son intégration structurelle ne suit pas toujours rapidement. L'ambition du domaine s'élargit : apprendre doit non seulement développer les connaissances et les compétences, mais aussi aider les collaborateurs et les organisations à faire face au changement continu. La requalification, les compétences humaines, la technologie, l'apprentissage tout au long de la vie et l'apprentissage sur le terrain se conjuguent. Le défi pour 2030 est donc moins de prédire quelles connaissances spécifiques seront nécessaires demain, et davantage de renforcer la capacité à apprendre ce qui est nécessaire encore et encore.

Cependant, cette ambition entre en conflit avec la réalité quotidienne. Les professionnels du L&D souhaitent consacrer plus de temps aux transformations organisationnelles et à l'employabilité, tandis que la formation obligatoire et l'intégration exigent encore aujourd'hui une part importante de leur attention. De plus, cet écart entre l'utilisation actuelle et celle souhaitée n'est pas nouveau. Elle précise clairement que vouloir travailler stratégiquement ne signifie pas automatiquement que le L&D dispose de l'espace organisationnel et de la position nécessaires pour cela. L'évolution vers 2030 nécessite donc non seulement une interprétation différente du L&D, mais aussi un contexte dans lequel ce rôle plus large devient possible.

Une deuxième tension se situe entre apprendre à organiser et réellement laisser l'apprentissage fonctionner. Les organisations s'éloignent clairement de la formation comme un moment à part. La préparation, l'intervention et le suivi de l'apprentissage sont plus souvent considérés comme faisant partie d'un processus d'apprentissage et l'apprentissage, le transfert et le soutien à la performance en milieu de travail reçoivent plus d'attention. Néanmoins, l'intégration durable reste un maillon vulnérable. 43 % indiquent qu'ils ne poursuivent de nouvelles compétences qu'à peine après une intervention d'apprentissage ; Seuls 2 % ont une approche structurelle pour soutenir l'application sur le lieu de travail. Nous semblons donc mieux savoir que le transfert est important, sans toujours réussir à organiser structurellement les conditions de ce transfert.

Cela met clairement en lumière le contexte organisationnel. Le temps semble être de loin le plus grand obstacle à l'apprentissage : 96 % des Bâtisseurs de Culture et des professionnels externes du L&D invoquent le manque de temps. Le soutien des managers et la mesure dans laquelle les collaborateurs s eux-mêmes ressentent un besoin d'apprentissage jouent également un rôle important. Les principaux obstacles ne sont donc pas nécessairement un manque de ressources de formation ou d'apprentissage, mais plutôt un manque d'espace et de soutien à l'apprentissage. Pour le L&D, cela signifie que le devoir ne se termine pas par la conception d'une bonne intervention d'apprentissage. Les circonstances dans lesquelles les collaborateurs s'exercent, reçoivent des retours et appliquent de nouveaux comportements sont au moins tout aussi décisives pour le résultat final.

La technologie illustre aussi la différence entre ambition et intégration. L'IA et d'autres technologies de développement et développement sont de plus en plus explorées et déployées, mais principalement pour la création de contenu, le support et l'efficacité. En conséquence, le défi passe de l'expérimentation à une intégration significative : toutes les nouvelles applications ne doivent pas être adoptées, mais une technologie qui apporte une valeur démontrable doit pouvoir trouver sa place dans les processus d'apprentissage et de travail. Vers 2030, la question semble moins être de savoir si la technologie aura sa place dans le L&D, mais surtout de savoir où et comment elle contribue réellement à l'apprentissage et au travail.

Une étape similaire est nécessaire pour la mesure de l'inclusion et de l'impact. L'inclusivité reçoit déjà une attention relativement importante en matière de sensibilisation, de planification et de conception de l'apprentissage, mais beaucoup moins dans l'évaluation. Seuls 26 % des professionnels internes et 36 % externes vérifient si différents groupes cibles peuvent réellement participer et appliquer ce qu'ils ont appris. Plus largement, l'évaluation reste aussi proche de l'activité d'apprentissage : la satisfaction, la pertinence et l'acquisition des connaissances sont mesurées plus souvent que le changement comportemental, l'application et l'impact sur l'entreprise. C'est précisément lorsque le L&D aspire à un rôle plus stratégique qu'il devient plus important de rendre visible ce qui change l'apprentissage en dehors du programme. Ici aussi, l'attention passe de l'intention et de l'activité à l'application et au résultat.

Enfin, ce benchmark montre clairement que le L&D ne peut pas atteindre cette évolution seul. Cela est d'autant plus visible que cette recherche aborde à la fois l'offre et la demande dans l'apprentissage. Les équipes internes apportent une connaissance du contexte organisationnel et la prise en charge de la question ; Les prestataires externes apportent une expertise et une expérience spécialisées. Une bonne coopération nécessite donc plus que l'externalisation et la mise en œuvre d'une demande de formation. Cela nécessite une compréhension partagée de ce qui est réellement nécessaire, du résultat attendu et de ce que les deux parties peuvent apporter pour rendre ce résultat possible.

Cela modifie également la relation entre l'offre et la demande. À mesure que l'apprentissage devient de plus en plus étroitement lié au travail, au transfert et à la performance, ce n'est pas seulement la qualité de la solution d'apprentissage qui devient plus importante. La qualité de la question et le contexte dans lequel la solution doit fonctionner deviennent également plus décisifs. Parallèlement, les prestataires eux-mêmes opèrent sous la pression du temps, du budget, de la capacité et de la rentabilité, tandis que les attentes en matière de personnalisation et d'impact démontrable augmentent. L'impact durable ne peut donc guère être la seule responsabilité d'une seule partie. Cela exige un engagement et une continuité de la part de l'organisation, ainsi que de l'expertise et de la qualité de la part du prestataire.

C'est peut-être précisément là que se trouve la tâche la plus importante pour le L&D vers 2030. L'étape suivante n'est pas nécessairement plus de formation, plus de technologie ou plus d'initiatives d'apprentissage. Elle réside dans le fait de relier plus fortement ce qui est encore trop souvent considéré séparément aujourd'hui : stratégie et mise en œuvre, apprentissage et travail, intervention et transfert, technologie et comportement humain, intentions et résultats inclusifs, expertise interne et collaboration externe.

L'évolution qui émerge de ce benchmark est donc principalement vers l'apprentissage organisationnel. Cela place la responsabilité de l'impact non seulement sur le L&D et pas uniquement sur le fournisseur de la solution d'apprentissage. Ce qui change finalement l'apprentissage se situe dans le lien entre la question d'apprentissage, une expertise appropriée, une solution d'apprentissage bien pensée et un contexte organisationnel dans lequel les gens peuvent réellement utiliser ce qu'ils ont appris.

La mesure ultime pour le L&D à destination des adultes n'est pas le nombre d'activités d'apprentissage proposées, mais dans quelle mesure les collaborateurs peuvent utiliser ce qu'ils ont appris, continuer à se développer et ainsi contribuer à l'agilité de leur organisation : d'une « culture de l'apprentissage » à une « culture apprenante ».[13]

Kristoff Vandermeersch
Août 2026

13 Adapté de Nigel Paine et de Stimulearning's Learning Culture Compass

NCOI LEARNING THE TIPPING POINT Building Cultures of Dialogue DE OPLEIDINGSCOACH OBELISK FLOWSPARKS® bit by bit SOFTWARE COACHING