



# Guide pratique des priorités du **Learning & Development**

Maximisez l'impact de votre budget et créez  
une main-d'œuvre productive



## Les 10 tendances et priorités en matière de L&D

- 1 | Alignez vos objectifs L&D sur la stratégie commerciale
- 2 | Mesurez efficacement l'impact des formations
- 3 | Renforcez les softs skills ou compétences personnelles
- 4 | Développez des compétences pour les métiers de demain
- 5 | Rencontrez les apprenants où qu'il.elles se trouvent
- 6 | Adoptez une plateforme d'apprentissage (LMS) flexible
- 7 | Gardez les contenus relatifs à des sujets intéressants
- 8 | Favorisez le coaching à l'instruction
- 9 | Personnalisez le contenu selon des sujets pertinents
- 10 | Faites de la formation un avantage pour votre personnel  
Cultivez l'identité collective et les valeurs de l'entreprise

# Comprendre la valeur du L&D dans votre organisation

Une bonne stratégie de développement des compétences L&D (pour Learning & Development) est un aspect critique de la gestion des talents pour toute organisation compétitive. Bien organisée, une stratégie L&D aura un impact capital sur votre personnel et vos processus commerciaux. Les initiatives L&D constituent une opportunité idéale de façonner votre main-d'œuvre de manière à en faire les moteurs de la productivité et de la réussite de vos projets.

Dans l'économie compétitive qui est la nôtre, les organisations performantes ne se contentent pas de s'adapter aux tendances, elles anticipent et bondissent sur les opportunités émergentes avant la concurrence. Fidèles à ce principe, les chef-fes d'entreprise disposé-es à investir dans le développement des talents capitalisent sur les opportunités croissantes de l'ère numérique. Cependant, la formation est encore trop souvent considérée comme un coût plutôt qu'un investissement, ce qui représente un obstacle évident pour ces dirigeant-es.

---





Les organisations performantes répondent efficacement aux exigences L&D. Elles apprennent vite, s'adaptent rapidement et répondent aux aspirations professionnelles de leur main-d'œuvre, alors que les organisations n'investissant pas dans les initiatives L&D constatent souvent une baisse de la motivation, de l'implication et du moral de leurs équipes ainsi qu'un retard au niveau de leur connaissances, de leurs compétences et de leur efficacité par rapport à la concurrence.

Pour savoir quand, où et comment investir dans la formation il est nécessaire de bien cerner les objectifs de l'organisation. Une planification minutieuse et une compréhension approfondie des exigences des différents métiers de votre organisation vous permettront d'offrir à votre personnel une formation apportant valorisation et développement des compétences, un véritable levier pour la croissance, la transformation et le succès de l'organisation.

Par où commencer ? ➤

## Alignez les objectifs L&D sur votre stratégie commerciale

L'un des principaux défis des spécialistes L&D est d'aligner leur plan de formation sur la stratégie globale de leur organisation. Il leur est impossible, sans cela, de démontrer sa valeur en matière de ROI. Par conséquent, les fonctions L&D rencontrent souvent des contraintes budgétaires.

L'idée clé de l'alignement est simple. Votre objectif L&D doit être de doter votre personnel des compétences requises pour atteindre vos objectifs en termes de durabilité et de croissance. Prenez le temps d'analyser l'entreprise et d'écouter votre personnel. Dialoguez avec lui. Évaluez l'orientation de l'entreprise et identifiez les écarts de performance.

Afin de bien identifier et viser ces objectifs, effectuez une analyse approfondie des besoins de formation. Vous vous assurerez ainsi que votre programme de formation comble bien les lacunes en termes de connaissances et de compétences nécessaires à la réussite de votre main-d'œuvre.

---





## Analyse des besoins de formation en 8 étapes

1. Comprendre les résultats commerciaux souhaités
2. Évaluer l'écart entre les niveaux de compétences, de connaissances actuels et les niveaux requis
3. Déterminer les compétences pouvant être acquises par formation
4. Identifier les ressources de formation et les méthodes de prestation
5. Créez une feuille de route
6. Planifier les évaluations
7. Effectuer une analyse coûts-avantages
8. Conclusions et recommandations

Tentez de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la stratégie commerciale pour l'année à venir ?
- Quels sont les principaux défis auxquels votre personnel sera confronté ?
- Quels sont les domaines clés pour le L&D ?
- Quels seront les impacts sur l'entreprise ?
- Comment la formation se déroulera-t-elle ?
- Combien la formation coûtera-t-elle ?

## Appliquer une méthode d'évaluation robuste de la formation

La valeur d'une formation découle de la capacité du personnel à appliquer des connaissances obtenues au travail dans le but d'atteindre ses objectifs. Les chercheurs ont démontré que la plupart des problèmes de rendement sont dus à des facteurs internes tels que des attentes peu claires ou un feedback insuffisant ou intempestif. Il ne suffit pas d'identifier les besoins de formation et de la dispenser. Les professionnels L&D doivent évaluer l'impact.

La plupart des organisations peinent à passer le deuxième niveau du modèle d'évaluation de la formation à quatre niveaux de Kirkpatrick. Professionnel·les L&D doivent aller au-delà de la mesure de l'engagement des apprenant·es et de l'acquisition de connaissances, et commencer à analyser l'application des compétences sur le lieu de travail, l'évolution des performances et le retour sur investissement (ROI).

---





## Modèle d'évaluation de la formation à quatre niveaux de Kirkpatrick

Stade	Questions auxquelles répondre	Méthodes recommandées
1 Réaction	Vos apprenant-es sont-il-elles satisfait-es du programme de formation ? Sont-il-elles engagé-es ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Questionnaire de satisfaction</li><li>• Heures enregistrées</li><li>• Taux d'achèvement des activités</li></ul>
2 Apprentissage	Vos apprenant-es acquièrent-il-elles de nouvelles compétences et connaissances ? Comment ont-il-elles progressé dans le programme ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de réussite / échec de l'activité</li><li>• Taux de progression</li></ul>
3 Comportement	Les apprenant-es appliquent-il-elles ce qu'ils ont appris au travail ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluations des managers</li><li>• Auto-évaluations</li></ul>
4 Résultats	Quel est le rendement de vos apprenant-es par rapport à leur objectif ? Quel est le ROI ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Performance par rapport aux objectifs fixés</li><li>• Heures de travail économisées estimées</li></ul>



## Renforcer les compétences personnelles, dites « soft skills »

Les compétences personnelles ou « soft skills » sont souvent négligées car elles sont difficiles à quantifier. Cependant, si votre équipe manque de « soft skills », vous constaterez une communication inefficace, une faible productivité et un manque de satisfaction des collaborateurs. Dans les processus de recrutement et de formation, la direction donne souvent priorité aux compétences techniques. Bien que ces compétences techniques (hard skills) ou sectorielles soient importantes, ce sont les soft skills qui regrouperont les différentes forces de votre main-d'œuvre et l'aideront à atteindre un objectif commun.

Nous vivons à une époque où il est possible de faire ses courses, commander des vêtements et trouver la réponse à toutes sortes de questions en ligne sans avoir à parler à une seule personne. Bien que cette automatisation des tâches rende la vie efficace, elle entrave notre capacité à utiliser et à développer des compétences personnelles qui sont essentielles à toute sorte d'interactions professionnelles. Il existe de nombreuses façons d'améliorer les compétences personnelles de votre personnel, mais n'attendez pas de ces compétences qu'elles apparaissent d'elles-mêmes.

---



## Comment développer les soft skills dans votre organisation

- Séminaires et programmes
- Feedbacks réguliers
- Identification des modèles et mentors
- Opérations de team building
- Outils d'apprentissage en ligne
- Définition des objectifs

## Exemples de « soft skills » et de « hard skills »

Communication  
Ethique professionnelle  
Savoir-vivre  
Leadership  
Gestion des conflits  
Communication interpersonnelle  
Gestion du temps  
Capacité à résoudre des problèmes  
Travail en équipe  
Esprit critique

Programmation  
Création de sites web  
Ecriture  
Comptabilité  
Utilisation de machine  
Transcription  
Marketing SEO  
Compétence MS Excel  
Montage vidéo  
Exploration et analyse de données

## Développer les compétences pour les métiers de demain

Avant que la technologie ne soit ce qu'elle est devenue, la plupart des métiers étaient répétitifs et banals. La nature du travail était normalisée et les rôles définis de manière rigide. Le chemin de la réussite était clair. Aujourd'hui, c'est le contraire. En raison de la numérisation et de l'automatisation, la structure, les processus et les responsabilités au sein des organisations ont évolué et sont devenus plus complexes. Sans formation continue, les organisations connaîtront vite une pénurie de compétences, tant en interne qu'en externe.

Il vous faut donc investir dans les compétences des métiers de demain dès que votre nouvelle recrue passera la porte. Compte tenu de la courte durée de vie actuelle des compétences, les professionnels L&D doivent lancer une culture d'apprentissage dans leur organisation et bâtir une équipe qui évolue avec le temps.

---





## Comment lancer une culture d'apprentissage

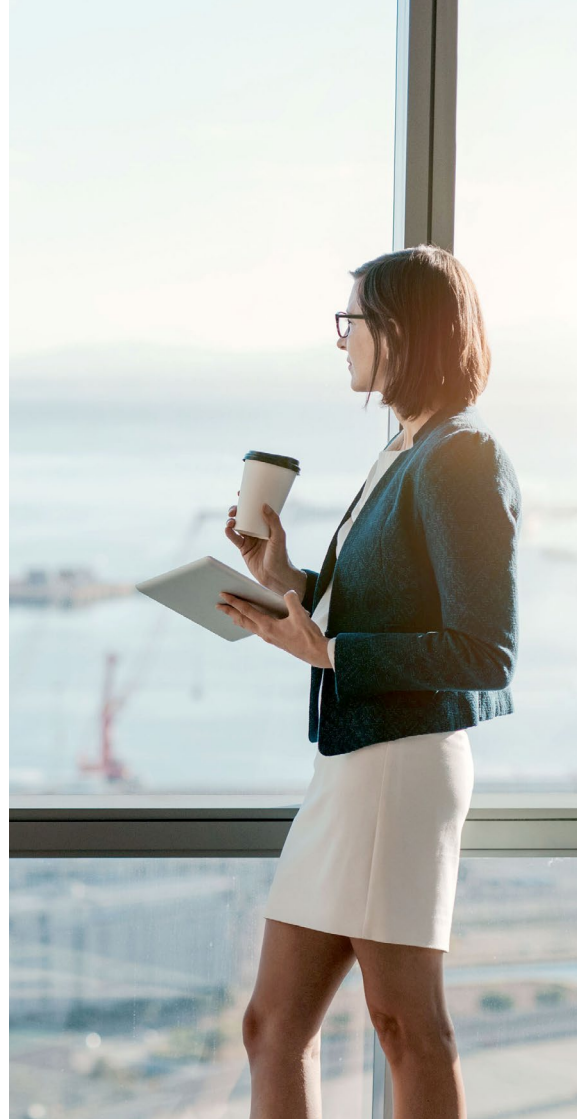
- Préparez vos collaborateurs à leur futur métier grâce à des programmes visant à créer un vivier de talent en attente de promotion
- Perfectionnez et remplacez : Formez vos collaborateurs au potentiel élevé afin de les promouvoir vers des postes clés et remplacez leur poste précédent, moins critique, par de nouvelles recrues
- Encouragez les collaborateurs à se former mutuellement afin d'apporter de nouvelles perspectives et de la variété dans les responsabilités
- Assurez la rétention des nouvelles compétences par une mise en application
- Accordez plus d'importance à la formation qu'aux compétences dans votre processus de recrutement
- N'oubliez pas que la formation aide non seulement au développement, mais aussi à la rétention des talents

## Rencontrez les apprenant-es où ils se trouvent

Amener les collaborateur-rices à consacrer plus de temps à l'apprentissage est actuellement le principal défi du développement des talents, ceux-lles-ci n'y consacrant que 24 minutes par semaine en moyenne. Les professionnel-les L&D doivent donc faire preuve d'habileté et rendre leurs programmes plus pertinents, accessibles, et alignés sur leurs besoins et aspirations.

Différentes personnes apprennent de différentes façons – en lisant, en observant, en écoutant ou lors d'échanges et de collaborations, en mettant en pratique compétences et procédures dans un cadre sûr, en observant leurs pair-es et en essayant. Un plan de formation prendra idéalement en compte toutes ces situations d'apprentissage offrant à tout type d'apprenant-e l'occasion d'être réellement engagé-e dans la formation. Ainsi l'exploitation des nouvelles technologies et méthodes d'enseignement crée de la valeur pour les apprenant-es, et à terme pour leurs organisations.

---



## Où vos collaborateur·rices apprennent-ils.elles ?



Lors de leurs déplacements



Pendant leur pause déjeuner



Pendant les périodes d'inactivité



Le soir avant de se coucher

## Adoptez une plateforme d'apprentissage flexible (Learning Management System - LMS)

Les marchés de technologies pédagogiques débordent de fournisseurs de plateformes LMS, nombre desquelles étant rigides et coûteuses. Des recherches seront nécessaires afin de trouver le LMS répondant à vos besoins, mais ceux-ci étant en constante évolution, les professionnels L&D devront se tourner vers des LMS flexibles, accessibles et capables de communiquer et de partager des données avec d'autres programmes.

---





## Checklist des fonctionnalités LMS

- **Interface utilisateur intuitive**  
Convivial et rapide à apprendre
- **Capacités d'intégration**  
Possibilité de partager des données sur tous vos systèmes informatiques
- **Gestion de contenu**  
Répond aux normes internationales pour les données eLearning tel que SCORM et xAPI
- **Accessibilité à l'apprentissage mobile**  
Design réactif et contenu adapté aux mobiles
- **Compatibilité Blended Learning**  
Suivi et accès à l'apprentissage sur différents canaux en ligne et hors ligne
- **Outils de reporting et d'analyse**  
Suivi des progrès avec des mesures pertinentes
- **Sécurité**  
Protection des données et processus d'autorisation sécurisé
- **Individualisation et personnalisation**  
Apprentissage adapté à l'entreprise et à son image de marque
- **Capacités de localisation**  
Accessible à toute l'organisation
- **Services d'assistance**  
Support technique client



## **Personnalisez le contenu selon des sujets pertinents**

Une personnalisation efficace du contenu d'apprentissage contribuera à sa performance à bien des égards. Il s'agit d'identifier les informations les plus pertinentes, de les contextualiser et de les organiser de manière à les rendre efficaces et accessibles à vos apprenant-es. Les tendances L&D s'orientent vers la création d'une bibliothèque d'apprentissage couvrant ces sujets, et facilement accessibles pour une formation en temps voulu.

---





## Avantages de la personnalisation du contenu

- Un répertoire central de contenu d'apprentissage
- Présentation systématisée d'un grand nombre d'informations
- Promotion d'une culture de l'apprentissage
- Partage des références d'apprentissage entre collaborateur·rices
- Alignement de la formation professionnelle sur les objectifs organisationnels



## Processus de personnalisation du contenu

1. Récolte : Rassemblez des matériaux provenant de différentes sources
2. Filtre : Sélectionnez les matériaux les plus pertinents
3. Organisation : Regroupez les documents par thème
4. Contextualisation : Ajouter du contexte aux documents
5. Partage : Assurer la sensibilisation et l'engagement des collaborateur·rices
6. Archivage : Étiqueter les documents de manière systématique
7. Feedback : Demandez des commentaires en vue d'améliorations

## Favorisez le coaching à l'instruction

Les limites de l'enseignement présentiel, telles que l'obligation de présence au créneau horaire imposé, peuvent nuire à l'engagement des apprenant-es. Cependant les nouvelles technologies ne devraient pas opposer votre service L&D à la formation ou au coaching en présentiel.

Alors que les programmes eLearning fournissent aux collaborateur-rices les connaissances et les techniques nécessaires au développement de leurs compétences, le coaching, quant à lui, permet la mise en applications de ces nouvelles compétences sur le lieu de travail. Si la formation en présentiel ne joue plus un rôle central dans de nombreux programmes de formation, elle contribue néanmoins à garantir la compréhension et la rétention de ces nouvelles informations et compétences.

Les coachs et formateur-rices à distance peuvent contourner les limites traditionnelles du présentiel et offrir plus de flexibilité à des professionnel-le-s toujours en manque de temps.

---





## Pourquoi renforcer votre eLearning par du coaching en direct

- Le coaching individuel est plus flexible que l'enseignement en groupe
- Le coaching se fait en fonction des besoins
- La technologie se prête mieux à la formation, mais les formateur-rices sont plus aptes à la relier au contexte
- Le coaching offre un feedback personnalisé
- Le coaching peut aider les apprenant-es à mieux comprendre les supports d'apprentissage
- Les formateur-rices encouragent, inspirent et motivent leurs apprenant-es

## Prenez parti de l'avantage social que représente la formation

Comment bâtir une main-d'œuvre travaillant pour vous et avec vous, moins encline à partir et attirant les meilleurs talents ? Par la formation et l'apprentissage.

Le L&D est devenu un facteur de différenciation clé entre les entreprises en compétition à la course aux talents. Les collaborateur·rices voient dans les programmes L&D un tremplin vers de meilleures opportunités. C'est également un moyen par lequel la direction peut communiquer à un collaborateur·rice sa mission et sa valeur au sein de l'organisation.

Selon la théorie des deux facteurs de motivation de Herzberg, parmi les facteurs de satisfaction au travail se trouvent l'épanouissement personnel, la reconnaissance et la réussite. Le manque de perspectives d'évolution est une des raisons les plus souvent données pour justifier la démission.

La formation favorise la motivation, améliore le moral et encourage la fidélité. Elle joue un rôle crucial dans l'engagement, la motivation, la rétention et l'autonomie de vos meilleurs talents.

---





## Comment ?

1. Communiquez la volonté de votre organisation de dispenser une formation
2. Faites participer vos collaborateur·rices au processus d'analyse des besoins de formation en écoutant leurs besoins
3. Aidez vos collaborateur·rices à fixer des objectifs pour améliorer leur réussite à la fin de la formation
4. Assurez-vous qu'ils reçoivent le feedback essentiel à leur évolution
5. Reconnaissez les collaborateur·rices ayant complété leur formation et mis en œuvre leurs nouvelles compétences
6. Utilisez la formation dans le but de communiquer la mission et la valeur de vos collaborateur·rices au sein de votre organisation

## Cultivez l'identité collective et les valeurs de l'entreprise

Si former le personnel en contact direct avec les client-es sur les valeurs de votre entreprise va de soi ; cette formation passe trop souvent aux oubliettes pour les autres collaborateur-rices. Le fait qu'il-elles ne soient pas en contacts direct et régulier avec vos client-es ne les dispensent pas de la nécessité d'une formation qui devrait être une priorité L&D.

La formation sur les valeurs aide les collaborateur-rices à comprendre la vision globale de votre organisation et à s'identifier à son identité collective et à ses valeurs. En présentant votre vision de manière significative et ciblée, vous aiderez vos collaborateur-rices à établir un lien plus profond avec votre organisation et ses valeurs. Par exemple, si les piliers de votre marque incluent l'intégrité, la passion et la sécurité, vous voudrez que l'éthique, l'attitude au travail et les actions de votre personnel reflètent ces valeurs.

De plus, les collaborateur-rices sont plus engagé-es et motivé-es lorsqu'ils établissent un lien personnel avec leur lieu de travail.

---





## Avantages de la formation sur les valeurs

- Bati une image positive de votre organisation
- Assure la cohésion, en termes de compréhension et de message des valeurs de votre entreprise au sein des équipes
- Encourage les collaborateur-rices à établir un lien plus profond avec vos valeurs
- Réuni vos effectifs autour d'un objectif commun
- Rationalise le processus d'intégration grâce à la normalisation



# Références

- goFLUENT, Blog
- LinkedIn, 2017 Workplace Learning Report
- Bersin by Deloitte, Meet the Modern Learner: Engage the Overwhelmed, Distracted, and Impatient Employee
- ATD, Aligning L&D to the Business Strategy
- Deloitte, 2017 Global Human Capital Trends
- TalentLMS, Soft skills in the workplace: Which are they and how you can develop them?
- LinkedIn, Workplace Learning Report 2018
- eLearning Industry, Top 9 Extended Enterprise LMS Features
- Shift, Why Should You Adopt Content Curation as an L&D Strategy? (And How to Do It)
- MindTools, Herzberg's Motivators and Hygiene Factors
- Growth Engineering, HOW YOUR BRAND AFFECTS YOUR LEARNING SOLUTION

# Nous sommes goFLUENT

Nous sommes un fournisseur de solutions linguistiques personnalisables en Blended Learning comptant plus de 20 ans d'expérience en B2B.

Partenaire stratégique des organisations cherchant à communiquer efficacement sur les marchés globalisés, les solutions impactantes que nous offrons assurent un retour sur investissement conséquent et mesurable.

En associant des formateur·rices en langue avec une technologie innovante et des services axés sur les besoins clients, nous maintenons un taux de satisfaction moyen de 98% auprès de plus de 500 000 professionnel·les à travers le monde. Nos solutions ont ainsi ouvert la voie de la réussite à plus de 2 000 organisations dans leurs différents marchés et secteurs.

Nous avons été reconnus en 2017, lors des « HCM Excellence Awards » par le prestigieux cabinet de recherche et d'analyse L&D Brandon-Hall Group dans les catégories suivantes :



- *Meilleur programme d'apprentissage et de développement, unique ou innovant*
- *Meilleure usage du Blended Learning*



Inscrivez-vous à notre blog



Suivez-nous sur LinkedIn



Suivez-nous sur Facebook



Suivez-nous sur Twitter



Suivez-nous sur Instagram