



# CHANGER NOTRE POINT DE VUE SUR L'APPRENTISSAGE

## Pourquoi nous devons mettre l'accent sur l'interaction entre les emplois, le travail et l'apprentissage dans le monde de la COVID-19

Alors que le monde cherche à s'adapter à la réalité post-pandémique, des mutations s'opèrent dans de nombreuses entreprises européennes. Quel sera l'impact de ces changements sur l'organisation du travail, les relations entre employeurs et travailleurs ainsi que les méthodes de travail et d'apprentissage des entreprises?

La COVID-19 et la distanciation sociale ont laminé les changements structurels induits par la quatrième révolution industrielle <sup>(1)</sup>. Et si la satisfaction des besoins en compétences figure depuis longtemps à l'ordre du jour des employeurs et des décideurs politiques, il devient de plus en plus urgent d'investir dans les ressources humaines de manière plus globale: à l'heure où la relance de l'économie européenne s'amorce, la chasse aux talents est ouverte.

### CHANGEMENTS EN PERSPECTIVE

L'apprentissage sur le lieu de travail est un élément important de l'effort global visant à doter les Européens des compétences dont ils auront besoin dans les années à venir. Afin de contribuer au débat sur le perfectionnement professionnel et la reconversion, le Cedefop et Eurofound ont uni leurs forces pour recueillir de nouvelles données sur le travail et la formation des compétences sur le lieu de travail, en enquêtant auprès des entreprises dans tous les États membres de l'UE.

Au cours de la quatrième **Enquête sur les entreprises en Europe**, réalisée en 2019 et publiée en 2020, les deux agences ont examiné de quelle manière l'élargissement des pratiques en faveur des travailleurs sur le lieu de travail, y compris le développement des compétences, peuvent accroître la

motivation, l'autonomie et le bien-être des salariés, ainsi que la modernisation des entreprises. L'enquête fournit un éclairage approfondi sur l'acquisition des compétences et son incidence immédiate sur les performances des travailleurs.

Une enquête de suivi, menée en novembre 2020, a étudié la manière dont les entreprises européennes ont fait face et réagi à la crise sanitaire. Les résultats conjoints des deux enquêtes offrent un aperçu de l'évolution actuelle des besoins en compétences, de l'organisation du travail et de l'évolution des approches des employeurs européens en matière de formation. Pour cette enquête, le Cedefop et Eurofound ont choisi de se concentrer sur la manière dont les compétences sont acquises (et dans quels contextes) plutôt que sur nature des compétences requises et acquises <sup>(2)</sup>.

#### ENCADRÉ 1. QUELQUES EXEMPLES DE COMPÉTENCES ET DE MÉTIERS EN HAUSSE



Le travail du Cedefop en matière de veille stratégique sur les besoins en compétences a mis en évidence une forte demande de compétences scientifiques et technologiques avancées, principalement pour les spécialistes des technologies de l'information, les ingénieurs et les chercheurs (un emploi sur quatre en 2020). Cette tendance devrait s'accroître jusqu'en 2030.

Selon les prévisions du Cedefop, l'emploi dans le secteur des soins de santé en Europe devrait aug-

<sup>(1)</sup> Les **technologies de rupture**, qui en font partie, telles que l'internet des objets, la robotique, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle, modifient radicalement la manière dont les citoyens vivent et travaillent.

<sup>(2)</sup> L'enquête de suivi sur la COVID-19 a été menée en ligne auprès des employeurs qui avaient accepté d'être recontactés à la suite de leur participation à l'enquête de 2019. Elle a repris une série de questions de 2019 pour permettre une comparaison, auxquelles ont été ajoutées de nouvelles questions sur les effets de la COVID-19 sur l'organisation du travail, les politiques en matière de ressources humaines et l'évolution des besoins en compétences, de la formation et du télétravail.

menter de plus de 10 % d'ici 2030, au vu du vieillissement de la population. En 2020, la demande de personnel de santé a bondi de 13 % en raison de la pandémie.

Alors que l'hôtellerie et les services à la personne ont été fortement perturbés en 2020 (en baisse de 15 % par rapport à 2019), ils devraient repartir à la hausse, en lien avec la levée progressive des restrictions liées à la COVID-19. Cette tendance s'observe également dans le secteur de l'enseignement, qui, en 2020, a dû se convertir massivement au cours en ligne. Toutefois, à moyen et à long terme, la demande d'enseignants et de formateurs devrait être élevée.

L'analyse des offres d'emploi en ligne du Cedefop montre qu'en 2020, les employeurs non seulement ont recherché des compétences numériques plus avancées qu'en 2019, mais ont également mis davantage l'accent sur les compétences nécessaires pour remodeler les modèles d'entreprise et de vente.

Source: Veille stratégique sur les compétences du Cedefop («Skills Ovate») et prévisions concernant les compétences).

#### ENCADRÉ 2. L'ESSOR DU TÉLÉTRAVAIL



En 2019, deux entreprises européennes sur trois ne comptaient aucun télétravailleur. Au plus fort de la pandémie, en avril 2020, près de 70 % des entreprises avaient mis en place des dispositifs de télétravail pour tout ou partie de leur personnel.

Cette mutation, au départ contrainte, semble avoir assez bien fonctionné pour la plupart des entreprises. Près de la moitié des employeurs interrogés en 2020 sont positifs quant à cette expérience et cette montée en puissance du télétravail semble devoir devenir permanente.

55 % des employeurs interrogés s'attendent à ce que la proportion de travailleurs en télétravail se maintienne au niveau actuel au cours des trois prochaines années, tandis que 14 % s'attendent à une nouvelle augmentation.

Source: Suivi des Enquêtes sur les entreprises en Europe 2019 et 2020.

## APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL: UNE PRATIQUE RÉPANDUE ET ESSENTIELLE

Selon l'Enquête sur les entreprises en Europe de 2020, dans plus de la moitié des entreprises interrogées, une part importante des emplois, allant de

20 % à 80 %, nécessite une formation fréquente et régulière. La proportion d'entreprises dont plus de 80 % des salariés occupent des emplois nécessitant une formation quasi-continue est la plus élevée en Suède (28 %) et en Finlande (25 %).

Les besoins de formation découlent de l'évolution rapide des besoins en compétences dans les entreprises: en 2019, 94 % du personnel d'encadrement a déclaré avoir dû faire face à des changements, pour près de la moitié d'entre eux rapides ou très rapides. Les changements les plus prononcés ont été enregistrés dans le secteur des services financiers (54 %) et les moins prononcés dans l'industrie (30 %), les grandes entreprises étant plus susceptibles de signaler une évolution des besoins en compétences que les petites.

Les entreprises disposent toujours de deux options principales pour répondre aux nouvelles exigences en matière de compétences: recruter du personnel possédant de nouvelles compétences («achat» de compétences sur le marché du travail) ou développer des compétences en interne («création» de compétences). L'essentiel des ressources financières et autres allouées au développement des compétences au sein des entreprises sont consacrées à l'apprentissage formel ou non formel, ce qu'encourage traditionnellement les décideurs politiques.

Le mode d'apprentissage prédominant dépend du secteur: en 2019, les cours de formation ont occupé une place prépondérante dans les services financiers (31 %), l'apprentissage par les collègues a prévalu dans l'industrie (47 %) et l'apprentissage par la pratique dans le domaine des transports et autres services (20 % dans les deux cas).

Même si la formation formelle reste importante, de nombreux adultes en emploi considèrent que l'apprentissage par les collègues – au sein d'une équipe – et par la pratique (essais et erreurs) fait partie des types d'apprentissage les plus efficaces. L'Enquête européenne sur les compétences et les emplois de 2014<sup>(3)</sup> réalisée par le Cedefop a montré que ce type d'apprentissage est le principal moteur de formation des compétences au travail: les travailleurs nouvellement embauchés ayant participé à un apprentissage non formel ou informel sur le lieu de travail étaient beaucoup plus susceptibles d'améliorer leurs compétences de manière significative que ceux qui n'ont pas participé à ce type d'apprentissage.

<sup>(3)</sup> La première enquête Cedefop de ce type a été réalisée en 2014 dans tous les États membres de l'UE-27 et au Royaume-Uni, portant sur environ 49 000 salariés adultes. Elle a examiné les moteurs du développement des compétences et l'évolution dynamique de l'inadéquation des compétences des salariés adultes par rapport à l'évolution de la complexité des tâches et des exigences de compétences de leurs emplois.

## PANDÉMIE, COMPÉTENCES ET FORMATION

L'enquête de suivi de 2020 montre qu'en raison de la pandémie et de son incidence sur l'organisation du travail, dans trois entreprises sur quatre, les besoins en compétences ont continué à évoluer par rapport à l'année précédente. Comme en 2019, les entreprises fournissant des services financiers étaient les plus susceptibles de signaler une évolution des besoins en compétences.

### ENCADRÉ 3. GÉRER UNE CRISE – COMMENT LES ENTREPRISES DE L'UE ONT-ELLES RÉAGI?

Au cours de la première année de la pandémie, plus de la moitié des entreprises ont poursuivi leurs activités et une entreprise sur trois a été au moins en mesure de le faire partiellement. Une sur 10 a été contrainte de suspendre complètement ses activités. De nombreuses entreprises étaient mal préparées; moins d'une sur trois avait mis en place un plan d'urgence ou de continuité des activités lorsque la COVID-19 a frappé.

La pandémie a entraîné de profonds changements dans de nombreuses entreprises européennes. Plus de 35 % d'entre elles ont déclaré avoir connu des changements substantiels dans leurs activités principales, qui coïncident souvent avec une diminution de l'emploi. Quelque 87 % ont dû modifier leurs infrastructures physiques pour se conformer aux réglementations en matière de santé et de sécurité liées à la COVID-19, et dans 83 % des entreprises, les restrictions et les mesures de distanciation sociale ont entraîné des changements organisationnels.

De nombreuses entreprises du secteur des services ont dû repenser leur interaction avec leurs clients ou leurs consommateurs. De nombreux employeurs prévoient que les changements qu'ils ont apportés pour conserver leurs clients devraient perdurer.

Source: Enquête sur les entreprises en Europe 2020 sur le suivi de la COVID-19.

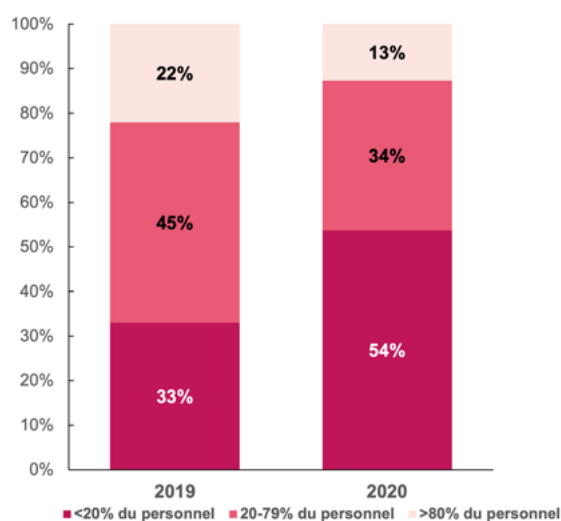
La distanciation sociale imposée par la pandémie a compliqué la tâche des entreprises souhaitant proposer ou organiser des programmes de formation formels pour répondre aux nouveaux besoins en matière de compétences. Les perturbations soudaines causées par le confinement dans toute l'Europe au printemps 2020 ont contraint maintes entreprises à interrompre, arrêter, voire supprimer leurs programmes de formation. Les entreprises ont eu besoin de temps pour passer à la formation en ligne, d'autant plus que bon nombre d'entre elles se sont concentrées sur la préservation de leur activité plutôt que sur la formation.

Les décideurs politiques semblent avoir défini des priorités similaires. Plusieurs pays (dont la Suède et

les Pays-Bas) ont inclus l'amélioration de l'employabilité et de la formation dans leurs réponses à la COVID, mais la grande majorité des mesures nationales visaient à soutenir les entreprises et à protéger les moyens de subsistance des travailleurs <sup>(4)</sup>. Dans l'ensemble de l'UE, la part globale des travailleurs participant à la formation a fortement diminué: si en 2019, environ 65 % des entreprises interrogées ont dispensé une formation à un pourcentage significatif (20-79 %) de leur personnel, ce chiffre est tombé à 45 % en 2020.

Les entreprises semblent désormais privilégier la formation des salariés ayant des besoins d'apprentissage spécifiques, souvent spécialisés, au détriment de la participation globale de leurs effectifs à la formation. En 2020, 45 % des entreprises ont déclaré que la distanciation sociale avait réorienté leur stratégie de formation dans cette direction.

FIGURE 1. PROPORTION DE MEMBRES DU PERSONNEL BÉNÉFICIAIRE D'UNE FORMATION ORGANISÉE OU RÉMUNÉRÉE PAR L'EMPLOYEUR



Source: *Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey* [Adapter les pratiques d'entreprise aux nouvelles réalités en pleine crise: premières conclusions de l'enquête sur les entreprises en Europe COVID-19] (Cedefop, 2021).

## RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES AVANCÉES ET SPÉCIFIQUES

La pandémie a entraîné des mutations dans les entreprises, avec l'augmentation du télétravail, de la

<sup>(4)</sup> Voir [COVID-19 EU policy watch](#) (Veille politique de l'UE sur la COVID-19) d'Eurofound (2021).

numérisation rapide des processus de travail et de l'emploi hautement qualifié. Ce dernier point n'est pas seulement dû à la part croissante des professions hautement qualifiées, mais aussi au fait que les travailleurs améliorent leurs compétences, élevant ainsi les niveaux de qualification au sein des emplois.

## CROISSANCE DES TRAVAILLEURS, INNOVATION DES ENTREPRISES

Environ deux tiers des entreprises européennes interrogées considèrent la formation comme importante et lui donnent la priorité sur le travail (ajustement de la charge de travail et de l'emploi du temps des salariés au bénéfice de la formation); en revanche, un tiers d'entre-elles ne permet aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences que si la formation s'accorde avec leur charge de travail et leur emploi du temps.

Interrogés sur les raisons pour lesquelles ils offriraient des possibilités de formation et d'apprentissage à leurs salariés, les personnels d'encadrement ont fourni les réponses suivantes:

- 96 % ont déclaré veiller à ce que les travailleurs aient les compétences nécessaires pour exercer leur fonction actuelle;
- 84 % ont estimé que ces actions étaient importantes pour soutenir le moral des travailleurs;
- 81 % ont estimé qu'elles augmentaient la capacité des salariés à formuler des idées qui contribuent à améliorer les processus de travail au sein de l'entreprise;
- 70 % ont estimé qu'elles étaient importantes pour accroître la flexibilité des travailleurs afin de permettre la rotation des postes ou une progression de carrière.

Au-delà des avantages individuels que les possibilités de formation et d'apprentissage offrent aux travailleurs, l'enquête sur les entreprises en Europe de 2019 a révélé une relation positive évidente entre l'apprentissage et le bien-être des travailleurs et les performances des entreprises.

Les travaux les plus récents du Cedefop et d'Eurofound<sup>(9)</sup> montrent que le développement et l'utilisation des compétences des travailleurs stimulent la productivité des entreprises et renforcent leur capacité d'innovation. Pour ce faire, les travailleurs doivent être proactifs et les pratiques sur le lieu de travail doivent être centrées sur les personnes, en

leur offrant possibilités d'apprentissage, autonomie et droit de participation aux décisions de l'organisation. Le personnel d'encadrement joue un rôle clé dans le soutien, le développement et la création des conditions d'apprentissage. L'innovation citée par 49 % des entreprises européennes en 2016-2019 est clairement liée à leur capacité à créer un environnement de travail propice à l'apprentissage. Les entreprises qui investissent dans leur personnel et l'associent aux prises de décision sont non seulement plus innovantes, mais se classent également en tête des innovations radicales qui sont nouvelles pour les marchés sur lesquels elles opèrent.

## COMPRENDRE L'APPRENTISSAGE AU TRAVAIL

La formation formelle est, et restera, d'une importance vitale, mais nous devons aller au-delà et donner à d'autres formes d'apprentissage l'attention qu'elles méritent. Les grandes tendances technologiques, sociétales, démographiques et environnementales, ainsi que les adaptations induites par les pandémies dans les entreprises mettent en évidence la contribution essentielle du développement des compétences sur le lieu de travail à la capacité des entreprises européennes à faire face à des changements rapides et/ou imprévisibles.

Pour que le lieu de travail devienne un lieu d'apprentissage à part entière, il faut, d'une part, comprendre la manière dont les salariés apprennent et, d'autre part, créer un environnement de travail propice à l'apprentissage. Pour adopter une perspective plus large en matière d'apprentissage, il faut tenir compte des objectifs, motivations, intérêts, attitudes et préférences individuels. C'est l'interaction de ces facteurs avec l'environnement de travail d'une personne et le contexte social plus large qui façonne son apprentissage et ses résultats.

Si les emplois façonnent l'apprentissage, l'apprentissage façonne également les emplois. Le développement individuel des salariés ainsi que l'approfondissent et l'élargissement de leurs savoirs valorisent les tâches qui leur sont confiées, ce qui rend leur travail plus intéressant et plus motivant. L'apprentissage par le travail et grâce au travail est essentiel pour renforcer les performances et la capacité d'innovation des travailleurs et des entreprises.

La pandémie a contribué à sensibiliser les entreprises à ce cercle vertueux. Conséquence de la crise, trois entreprises sur cinq (61 %) ont déclaré se concentrer sur la création d'un environnement dans lequel les salariés peuvent s'acquitter de leurs tâches de manière autonome et gérer leurs priorités. Cet objectif, largement partagé, est à la fois très nouveau

<sup>(9)</sup> Voir Cedefop et Eurofound (2021). *L'innovation au sein des entreprises de l'UE: quelle place pour les pratiques sur le lieu de travail?*

## ENQUÊTE DU CEDEFOP SUR L'APPRENTISSAGE AU TRAVAIL



Le Cedefop se prépare à lancer une nouvelle enquête sur l'apprentissage au travail à l'échelle de l'UE, accompagnée d'études de cas de suivi dans les entreprises de tous les États membres. L'enquête aborde l'apprentissage au travail de manière globale, en tant que processus de mise en relation entre l'offre – ou le contexte – de développement des compétences (cours de formation, interaction avec les collègues, travail en équipe, lieu de travail exigeant) et la formation de compétences. Ce projet vise à déterminer comment le contexte de travail façonne l'apprentissage des travailleurs (ce qu'ils apprennent, comment et dans quelle mesure). L'enquête sur l'apprentissage au travail examine également la manière dont les attitudes, les motivations et les parcours individuels conditionnent le processus d'apprentissage et la manière dont interagissent les différents types d'apprentissage (apprentissage formel, apprentissage sur le lieu de travail). La mise en lumière des bénéfices immédiats et plus larges de l'apprentissage permettra de formuler des recommandations politiques allant au-delà des lignes traditionnelles, par exemple l'élargissement de l'accès à l'apprentissage formel, ainsi qu'aux mesures d'incitations financières ou autres.

L'enquête, qui contribue à la « veille stratégique sur l'apprentissage et la formation », fait partie de la nouvelle génération de veille stratégique sur les besoins en compétences du Cedefop (\*). L'enquête alimentera le nouveau cadre politique de l'UE en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) et de compétences, ainsi que ses objectifs ambitieux. Elle s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie du Cedefop et à sa vision, à savoir: un EFP proactif, visant à l'excellence et inclusif, au service des jeunes et des adultes (perfectionnement professionnel et reconversion par différents modes d'apprentissage dans divers contextes), débouchant sur des certifications à pratiquement tous les niveaux, et ouvrant l'accès à l'enseignement supérieur, à la formation continue ainsi qu'au marché du travail.

(\*) Voir les documents de la conférence 2021 du Cedefop, intitulée **Bien préparer l'avenir: vers une veille stratégique sur les besoins en compétences plus affûtée et centrée sur les personnes.**

et très ambitieux, étant donné que les données de l'enquête de 2019 indiquent que seulement 36 % des entreprises de l'UE-27 permettent à une (petite) proportion de travailleurs (moins de 20 %) d'organiser leur travail de manière autonome.

La Stratégie européenne en matière de compétences de 2020 énonce l'ambition de l'UE d'offrir des possibilités de perfectionnement et de reconversion professionnelle à tous les adultes, dans des cadres formels ou non formels, sur le lieu de travail ou ailleurs. Nous ne pourrions atteindre cet objectif sans changer notre point de vue sur l'apprentissage. Une compréhension fondamentale des mécanismes de l'apprentissage dans les emplois, les organisations et, plus généralement, dans le monde du travail constitue pour les pays européens une étape importante dans l'élaboration de politiques en matière d'apprentissage et de compétences qui bénéficient aux employeurs comme aux salariés.

**Note d'information** – 9159 FR  
 Cat. N°: TI-BB-21-005-FR-N  
 ISBN 978-92-896-3181-5, doi:10.2801/314092  
 Copyright © Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop), 2021.  
 Creative Commons Attribution 4.0 International

Les notes d'information sont publiées en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien, polonais et portugais, ainsi que dans la langue du pays assurant la présidence de l'UE. Pour les recevoir régulièrement, abonnez-vous à l'adresse suivante:  
[www.cedefop.europa.eu/es/user/register](http://www.cedefop.europa.eu/es/user/register)

D'autres notes d'information et publications du Cedefop sont disponibles à l'adresse suivante: [www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx)

Europe 123, Thessaloniki (Pyléa), GRÈCE  
 Adresse postale: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRÈCE  
 Tél. +30 2310490111, Télécopie +30 2310490020  
 Courriel: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)

[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)