



LIVRE BLANC

Comment placer
l'employabilité
au cœur
de la stratégie
d'entreprise ?



Pearson
TalentLens

Sommaire

PAGE 3, ÉDITO

« Une accélération des changements appelant réactivité et anticipation »

PAGES 4-5 INTRODUCTION

L'employabilité : un besoin des entreprises,
une attente des collaborateur·rice·s

PAGE 6-7

Les actif·ve·s, premiers acteur·rice·s de leur employabilité

PAGES 8-9

Les soft skills, aussi importantes que les compétences métiers

PAGES 10-11

Avis d'experte : « De nouvelles réponses à apporter au défi de l'employabilité »

PAGES 12-13

La formation, pilier de l'employabilité à tout âge

PAGES 14-15

Investir dans son capital humain, mode d'emploi

PAGES 16-17

Avis d'expert : « Les outils psychométriques au service de l'évaluation et du développement des soft skills »

PAGES 18-19 CONCLUSION

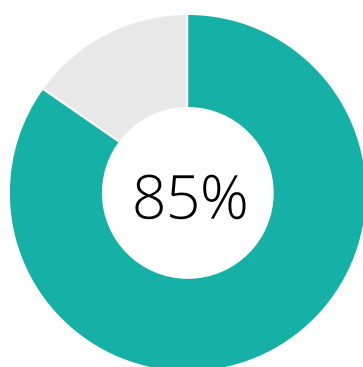
D'une logique anticipatrice à une logique prédictive

PAGE 20

Les solutions Pearson TalentLens au service de l'employabilité

Une accélération des changements appelant réactivité et anticipation

En 2017, Dell et l'Institut pour le futur partageaient les résultats de leur [étude prospective](#), dont la principale conclusion a été très commentée : 85 % des métiers de 2030 n'existeraient pas encore. L'avenir nous dira si les deux organisations avaient vu juste, mais il ne fait plus aucun doute que les besoins de compétences se transforment en profondeur.



85 % des métiers de 2030 n'existeraient pas encore.

Or, d'après les [estimations](#) de l'OCDE, de nombreux adultes ne disposent pas encore des compétences requises pour occuper les nouveaux emplois ou les emplois existants mais en cours de transformation, notamment numérique et/ou environnementale. Cette accélération des changements implique, pour les entreprises, de s'adapter de plus en plus vite,

et de plus en plus finement. Dans un monde du travail en perpétuel changement, les organisations doivent répondre à deux enjeux majeurs :

- **Améliorer le recrutement**, interne ou externe, de leurs collaborateurs·rice·s ;
- **Miser sur la formation continue** de leurs talents.

Dans le premier cas, le service RH doit s'assurer d'identifier un éventuel écart entre le niveau du candidat·e et les compétences attendues pour le poste et de le combler dès la période d'intégration. Dans le second, il va être amené à répondre aux besoins d'*upskilling*¹ ou de *reskilling*² exprimés par le·la manager·euse et/ou le·la collaborateur·rice. À chaque fois, il s'agit de s'engager de manière ambitieuse dans les actions en faveur de l'employabilité. Se pose alors la question des moyens, de la méthode, de l'approche à privilégier pour concrétiser cet objectif. Au-delà des outils à mobiliser, l'organisation a tout intérêt à s'engager dans un travail de remise en question de ses schémas : pour elle, qu'est-ce qu'une compétence en 2022 ? En quoi une compétence est-elle plus critique qu'une autre ? Que met-elle derrière les notions de développement, d'actions de formation, d'objectifs pédagogiques, d'évaluation des acquis ?

C'est l'ensemble de cette démarche qui contribuera à faire vivre une culture « employabilité » dans l'organisation et à la placer au centre de la stratégie business comme RH.

1. Se former pour compléter ou améliorer ses compétences actuelles.

2. Se former pour changer de métier.



INTRODUCTION

L'employabilité : un besoin des entreprises, une attente des salarié·e·s

La rapide transformation des métiers et la nécessaire adaptation des compétences représentent un enjeu crucial, qui concerne aussi bien les employeur·euse·s que les collaborateur·rice·s.

En 2020, le World Economic Forum estimait qu'un·e salarié·e sur deux dans le monde aurait besoin de **reskilling** – des formations destinées à l'acquisition de nouvelles compétences pour changer de métier – dans les cinq années suivantes.

➔ **40 % des compétences métiers seraient amenées à changer d'ici 2025.**

D'après les projections de ce [Future of Jobs Report](#), les entreprises auront besoin, à ce même horizon, de nouveaux métiers au sein de leur organisation : par exemple, data analysts et data scientists, spécialistes de l'IA (Intelligence Artificielle) et du machine learning³, de professionnel·le·s du business development, etc. En tout, dix métiers, dont la plupart nouveaux, qui vont représenter une demande évaluée à près d'une centaine de millions de personnes.

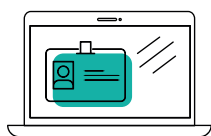
3. Apprentissage automatique, un sous-domaine de l'IA.

De nouvelles compétences techniques, et l'appui indispensable des **soft skills**

Ces données chiffrées, vertigineuses, illustrent l'ampleur du défi qui occupe aujourd'hui l'ensemble des secteurs d'activité et les entreprises de toutes tailles – de la TPE au groupe international. Leur environnement, ces dernières années, n'a cessé de se complexifier. Pour maintenir un avantage concurrentiel, voire survivre face à l'apparition de nouveaux acteur·rice·s, elles n'ont d'autre choix que de s'adapter et de se transformer pour gagner en agilité. À ce contexte s'est ajoutée la crise sanitaire, qui a contribué à accélérer les transformations – numérique notamment – en cours. Plus que jamais se pose la question de l'adaptation des compétences techniques (hard skills) mais aussi celle de la montée en puissance des compétences comportementales (soft skills) pour maintenir l'employabilité des collaborateur·rice·s.

Cette démarche est d'autant plus importante que les salarié-e-s expriment cette attente. D'après l'[étude Great Insights 2022](#), menée par l'institut **Great Place To Work**, l'employabilité fait partie de leurs préoccupations principales.

→ **Près d'un-e collaborateur·rice sur deux indique qu'il·elle aura besoin de monter en compétences** et/ou de se réorienter dans les cinq années à venir, mais près d'un tiers d'entre eux·elles n'a pas le sentiment d'avoir bénéficié d'un accompagnement spécifique pour le développement de sa carrière durant l'année écoulée.



L'étude révèle également que **les programmes de formation et de développement deviennent l'un des critères de choix** lors de la sélection d'une potentielle employeur·euse.

Une culture partagée de l'upskilling et du reskilling

Relever le challenge du future of work ne s'improvisera pas. Il est essentiel d'embarquer l'ensemble de l'organisation, du top management aux collaborateur·rice-s, dans une culture « employabilité », afin que chacun·e se l'approprie à son niveau.

Celui de la direction, qui donne le cap et partage, en toute transparence, les orientations stratégiques et leurs implications sur l'évolution des métiers ; celui de la ligne managériale, chargée de les mettre en musique en identifiant les axes de développement de ses équipes ; et celui de chaque collaborateur·rice, premier acteur·rice de sa propre employabilité.



Trois changements majeurs pour 2035

Fruit d'un an de travail impliquant notamment des entrepreneur·euse-s, des universitaires, des DRH et des économistes, une étude prospective conduite par le cabinet de conseil OnPoint révèle plusieurs révolutions, dont :

- ① L'avènement du·de la professionnel·le multi-actif·ve : un collaborateur·rice combinerait en moyenne 2 ou 3 activités différentes chaque jour, avec des statuts multiples ;
- ② Le·la professionnel·le « augmenté·e » plus que « remplacé·e » : si l'automatisation transforme rapidement les métiers, l'intelligence humaine aurait un rôle majeur à jouer dans le futur du travail ;
- ③ L'accélération de l'apprentissage en temps réel et en continu : en 2035, un·e actif·ve consacrerait en moyenne 2 heures et 48 minutes à sa formation par jour, contre une trentaine de minutes aujourd'hui.

Source : Étude [Eutur du travail](#) en 2035 (Onpoint, 2022), sur la base d'entretiens prospectifs



Les actif·ve·s, premiers acteur·rice·s de leur employabilité

Les salarié·e·s sont de plus en plus conscient·e·s de leur rôle clé dans l'adaptation de leurs compétences, avec l'appui de leur employeur·euse et le recours à des dispositifs dédiés.

C'est l'une des principales ambitions de la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 : redonner toute leur place aux actif·ve·s dans leur parcours de carrière et le développement de leurs compétences.

Le CPF (Compte personnel de formation) visait à leur redonner la main dans leurs choix de formation. Selon une [enquête](#) réalisée par le cabinet de recrutement Hays, son utilisation répond à plusieurs motivations : élargir les compétences nécessaires pour le poste actuel (50 %) ou se former dans l'optique d'accéder à de nouveaux métiers (39 %).

→ En revanche, plus de **sept salarié·e·s sur dix déplorent un manque d'information sur le CPF de la part de l'employeur·euse**, et ils·elles sont aussi nombreux·ses à estimer que celui-ci ne leur propose pas assez de formations.

Informé et communiqué davantage sur le CPF et l'importance de se former revêt donc un enjeu majeur.

Les perspectives ouvertes par le Compte Personnel de Formation

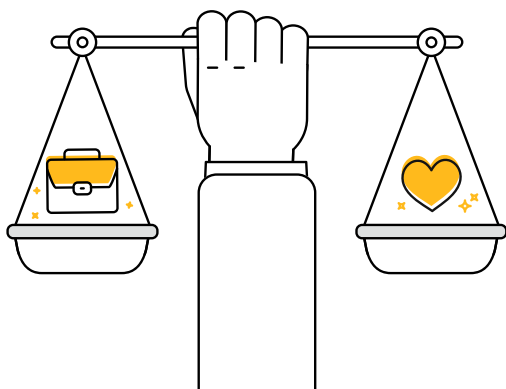
Au-delà de l'information, l'employeur·euse peut aussi agir : en abondant⁴ au CPF, dans une logique de co-construction des parcours (d'après les [estimations](#) de la Caisse des dépôts, le co-financement permet de multiplier par trois le nombre de formations diplômantes et par dix la durée moyenne de formation) ; ou encore en proposant des dispositifs et outils dédiés au développement des compétences, comme une solution « self-service » permettant d'identifier les marges de progrès et proposant du contenu e-learning en conséquence.

4. L'abondement consiste à ajouter un complément financier pour permettre au·à la salarié·e de suivre une formation plus coûteuse.

Qu'il s'agisse du CPF ou d'un dispositif conçu et déployé par l'entreprise, chaque collaborateur·rice gagne à rester le·a premier·ère responsable de son employabilité. Il·elle en a d'ailleurs de plus en plus conscience : **huit actif·ve·s sur dix considèrent que se former relève avant tout d'une responsabilité personnelle et individuelle**, et près de 70 % ont le sentiment d'en être les premiers acteur·rice·s, d'après une [étude](#) de Centre Inffo. Indispensable, la prise de conscience n'est que la première étape du maintien de l'employabilité.

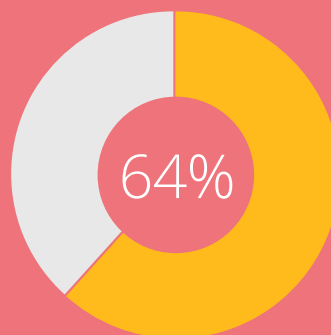
Les perspectives ouvertes par le Compte Personnel de Formation

Le·la collaborateur·rice doit également se sentir motivé·e : il ne suffit pas d'avoir la capacité d'apprendre, encore faut-il la mobiliser, en identifiant chez soi les principaux moteurs de sa motivation. Or, celle-ci peut avoir de multiples déterminants internes et/ou externes, qu'il faut être en mesure d'identifier. On peut vouloir maintenir son employabilité par peur de perdre son emploi, ou d'être bloqué·e dans son évolution professionnelle ; ou encore par envie de changer de métier pour embrasser de nouveaux challenges. L'employeur·euse peut alors se révéler un·e allié·e précieux·se pour soutenir cette démarche, par du coaching par exemple, ou par la mise en place de questionnaires de motivations et d'intérêts professionnels qui vont aider à révéler les moteurs, les forces et les faiblesses.



Il est également indispensable que l'entreprise mette à la disposition des collaborateur·rice·s un cadre propice à son employabilité : des solutions d'autoévaluation, des questionnaires 360° pour les manager·euse·s, des entretiens réguliers – au-delà de l'entretien professionnel, qui se tient tous les deux ans – avec son·sa manager·euse et son·sa référent·e RH, un accès facilité à des modules de formation, etc. Il s'agit, pour le·la salarié·e et avec le soutien de son employeur·euse, d'agir en continu sur plusieurs [facteurs](#) : l'expérience, les degrés de connaissances, les soft skills, l'intelligence émotionnelle, le développement et la formation tout au long de la carrière, qui fonctionnent de concert pour améliorer l'employabilité.

CHIFFRE CLÉ



64 % des Français jugent très importante la possibilité de bénéficier d'une formation (upskilling) ou d'une reconversion (reskilling).

→ Les personnes les plus sensibles à cet argument ? **Les diplômé·e·s de l'enseignement supérieur**, hors grandes écoles (67 %) et les millenials⁵.

Source : [Randstad Employer Brand Research](#), 13e édition, 2022

⁵. Ou génération Y, qui regroupe les individus nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

Les soft skills, aussi importantes que les compétences techniques

L'accélération des transformations organisationnelles et de l'évolution des métiers place les **compétences comportementales** au premier plan, pour les entreprises comme pour leurs salarié·e·s.

« Les personnes dont le capital de compétences comportementales est le plus élevé s'adaptent mieux et plus vite aux transformations. Elles sont plus résilientes au changement, plus performantes en période de profond bouleversement. Elles intègrent plus facilement les progrès technologiques dans leur quotidien et travaillent plus efficacement avec une multiplicité d'interlocuteur·rice·s. »

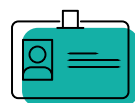
Pascale Bélorgey, manageuse offre et expertise de l'organisme de formation Cegos.



Aux yeux de l'[experte](#), les soft skills vont contribuer à l'empowerment des collaborateur·rice·s (prise d'initiative, capacité à résoudre des problèmes de façon créative...) et à respecter leur hétérogénéité pour tirer le plein potentiel de la diversité.

L'avenir de l'emploi se joue dans les compétences comportementales

Relationnelles, émotionnelles, organisationnelles, cognitives, conceptuelles... Ces dernières années, les soft skills sont devenues incontournables dans les démarches de développement des talents. Comme le confirme le dernier [baromètre](#) de CSP Docendi, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à les intégrer dans leur stratégie de soutien à la montée en compétences.



Six professionnel·le·s RH sur dix estiment que l'identification et le développement de ces compétences sont une réalité dans leur organisation, soit huit points de plus qu'en 2021.

Une organisation sur deux forme, ou compte former, ses collaborateur·rice·s aux soft skills. À juste titre : d'après un [rapport](#) du World Economic Forum, la plupart des compétences indispensables en 2025 relève de ce champ, qu'il s'agisse de résolution de problèmes, de leadership ou de relations interpersonnelles et de travail collaboratif. Dans le top 10, seules deux concernent autre chose que les compétences comportementales, à savoir le développement ou l'utilisation de technologies.

L'importance d'insuffler le changement

Si les progrès sont bien là, il reste encore à communiquer sur l'importance de ces compétences transverses pour impulser le changement dans les pratiques.

D'après un [sondage](#) réalisé par les associations Article 1 et Fondation Mozaïk, le sujet souffre encore d'une certaine méconnaissance.

En revanche, une fois la notion clarifiée, trois recruteur·euse·s sur quatre s'estiment convaincu·e·s des effets positifs des compétences comportementales.

L'importance d'intégrer les soft skills à leur juste place dans les politiques de gestion des ressources humaines ne fait aujourd'hui plus débat. Mais les intentions ne semblent pas toujours suivies de faits. Ainsi, selon les salarié·e·s interrogé·e·s dans le cadre de ce sondage, il existe un double décalage : d'abord entre ce que déclarent les entreprises en matière de valorisation des soft skills et la réalité des pratiques ; puis entre les compétences qui devraient être reconnues et celles qui sont aujourd'hui prises en compte. Les entreprises comme les collaborateur·rice·s auraient pourtant tout à gagner d'une culture soft skills qui reste encore à ancrer dans les réalités organisationnelles.

Hard skills, soft skills : un socle commun de la pratique professionnelle

Les compétences comportementales semblent désormais faire jeu égal avec les qualités techniques en matière de maîtrise professionnelle. C'est en tout cas ce qui ressort d'un [sondage](#) mené par le cabinet Michael Page et Cadremploi : dans la mise en application quotidienne des soft skills, il apparaît que plus de la moitié des cadres les sollicitent autant que leurs compétences métiers.

31 % utilisent même davantage les premières. Pour Marlène Ribeiro, directrice exécutive de Michael Page, « les soft skills sont et resteront les passeports indiscutables pour réussir son parcours professionnel. Nous vivons dans une époque où tout va très vite ; les compétences techniques se réinventent régulièrement et de nouveaux métiers apparaissent tandis que d'autres disparaissent. Les cadres doivent pouvoir naviguer dans ce contexte en perpétuel mouvement : les soft skills les guideront pour réussir chaque étape. »



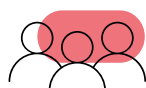
« De nouvelles réponses à apporter au défi de l'employabilité »

L'accélération des transformations affectant l'ensemble des métiers implique de changer de focale : désormais la formation doit tout autant privilégier les compétences métiers que les soft skills. Décryptage avec Valeria Mascellani, senior product analyst manager chez Pearson TalentLens.



Pourquoi l'employabilité s'impose-t-elle comme un sujet prioritaire des entreprises ?

Nous assistons aujourd'hui à des changements technologiques très rapides, dont l'ambition est d'automatiser des processus de plus en plus élaborés. Jusqu'à présent, leur impact se manifestait sur des tâches manuelles ou très basiques ; désormais, avec l'intelligence artificielle, on assiste à une recherche d'automatisation « intellectuelle ». Par exemple, une banque dispose d'un département de juristes, très qualifié-e-s, pour contrôler les documents juridiques. Cette activité peut désormais être réalisée par l'intelligence artificielle, beaucoup plus rapidement et avec moins d'erreurs. Ces expert-e-s voient donc leur métier changer. La transformation en cours touche tous les métiers.



1 milliard

de personnes devraient se reconvertir à l'IA d'ici 2030 selon l'OCDE.

Or il existe un décalage important entre ce cap et les démarches de reskilling. Les entreprises vont pourtant devoir s'ajuster en investissant dans la formation et en faisant évoluer le positionnement des tâches de leurs collaborateurs vers davantage de valeur ajoutée. Il s'agit d'aligner cette nouvelle donne dans ses différentes dimensions – le business, les orientations stratégiques et la politique de développement RH.

Quel est le rôle joué par les soft skills dans le maintien et le développement de l'employabilité ?

Ce qui nous différencie d'une machine relève de l'empathie, du jugement critique, des capacités sociales et interpersonnelles, de la gestion des émotions ou encore de l'adaptation au changement.

L'automatisation des tâches, même si elle devient très élaborée, ne pourra pas se substituer à cela. Les « compétences humaines », comme les soft skills, vont rester au centre des métiers de demain.

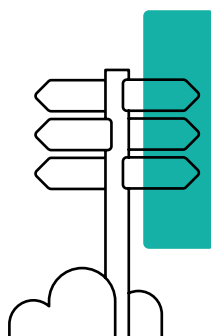
Leur développement permettra d'être plus efficace dans l'environnement de travail et de rester employable.

→ Par exemple, communiquer de manière claire et engageante restera toujours une compétence essentielle pour un·e manager·euse afin de faciliter la performance de l'équipe. Les emplois de demain seront caractérisés par davantage de valeur ajoutée, comme la capacité à prendre de bonnes décisions. **L'investissement en formation doit donc adresser les compétences métiers, essentielles, mais s'ouvrir aussi, en complément, aux soft skills – en particulier la flexibilité et la capacité à s'adapter à d'autres métiers ou à d'autres missions.**

Comment réussir à les développer ?

L'approche théorique est importante pour prendre conscience de l'importance des soft skills, mais celles-ci relèvent d'un savoir-être et d'un savoir-faire qui s'expriment dans des interactions sociales et des situations où le comportement est en jeu. Il faut donc adopter une approche concrète, orientée sur la pratique. Différentes possibilités existent, comme le mentorat, le coaching, la formation... Au-delà des outils, le cheminement de l'individu pour identifier son propre fonctionnement, ce qui le met en difficulté, va permettre d'objectiver des axes d'amélioration, de s'approprier ses compétences et de les mettre en pratique, en ouvrant le champ des possibles dans la pratique professionnelle. L'un des enjeux, pour les entreprises, va consister à démocratiser les dispositifs de développement des compétences, notamment des soft skills généralement dédiés à certaines fonctions ou positions.

Le recours à des outils permettant d'anticiper les impacts technologiques sur les métiers va offrir un premier niveau de diagnostic, une cartographie des besoins à moyen et long terme et de leurs conséquences en termes d'upskilling et de reskilling. Cette démarche doit être effectuée à l'échelle organisationnelle, pour savoir quelles seront les compétences nécessaires pour les métiers de demain, puis à celle de l'individu – ses compétences actuelles, son potentiel, ses motivations, ses axes de développement. À partir de ce travail préalable, l'entreprise pourra envisager des actions de développement des compétences comportementales, en phase avec les axes de développement révélés par les tests psychométriques lors de cette première phase d'évaluation.



La formation, pilier de l'employabilité à tout âge

Les salarié·e·s sont de plus en plus conscient·e·s de leur rôle clé dans l'adaptation de leurs compétences, avec l'appui de leur employeur·euse et le recours à des dispositifs dédiés.

Mars
2022

Une trentaine d'organisations ont signé le premier acte d'engagement inter-entreprises concernant la place des salarié·e·s de plus de 50 ans.

L'emploi des sénior·e·s nécessite en effet une attention toute particulière. En France, les 55-64 ans sont à peine un·e sur deux à occuper un emploi d'après la [Dares](#) ; dans le même temps, les employeur·euse·s sont confronté·e·s à un manque de compétences disponibles sur le marché. L'employabilité des sénior·e·s est donc un sujet de plus en plus crucial, ce qui explique la démarche inédite de ces entreprises.

→ Parmi les dix engagements pris :

« Accompagner le développement des compétences et encourager les collaboratrices et les collaborateurs à s'engager sur des actions de développement de leur employabilité et à s'ouvrir à de nouvelles perspectives de carrière. »



Vers un plan de développement des compétences réellement inclusif

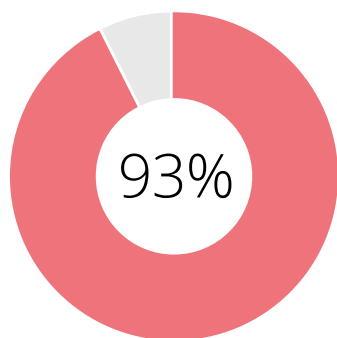
25-35
ans

**Pic d'accès
à la formation/**

L'intention est d'autant plus louable que l'âge reste associé à de multiples préjugés chez les employeur·euse·s, qui ont tendance à exclure les senior·e·s de leur politique de gestion des talents. Comme le rappelle Catherine Delgoulet, directrice du GIS-CREAPT (Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail), « plus on avance en âge, moins l'on accède à la formation. [...] De fait, le pic d'accès à la formation se situe autour de 25-35 ans. 55 % de cette tranche d'âge bénéficie de formations régulières, contre seulement

45 % des plus de 50 ans et 35 % des plus de 60 ans. » C'est donc une véritable révolution culturelle qui reste à engager dans les organisations. Le plan de développement des compétences, qui remplace depuis 2019 le plan de formation, doit s'adresser à tous les collaborateur·rice·s, quels que soient leur âge, leur ancienneté, leur fonction. Cette approche exhaustive et inclusive de la gestion des talents va aussi bénéficier d'un point clé : le plébiscite des actif·ve·s envers la formation professionnelle.

Se former pour s'adapter aux évolutions du marché de l'emploi



des Français·es estiment important de se former tout au long de sa vie, d'après une récente étude.

Plus de huit sur dix déclarent que la formation est efficace pour enrichir ses compétences et rester en phase avec son métier.

Les actif·ve·s en poste sont tout autant préoccupé·e·s par l'adaptation de leurs compétences à leur métier actuel (71 %) qu'au marché du travail en général (70 %). A contrario, chez les 18-24 ans, on note une plus forte préoccupation pour l'adaptation des compétences à l'évolution du marché du travail (83 %).

La jeune génération a donc pleinement conscience que les métiers actuels sont amenés à changer de plus en plus rapidement – et que la formation est indispensable pour répondre à ce changement accéléré. Alors que les entreprises sont passées d'une logique de dépense de formation à une logique d'investissement dans les compétences, cette prise de conscience des salarié·e·s est un levier sur lequel agir pour favoriser leur employabilité mais aussi maintenir leur engagement, et in fine les fidéliser – un enjeu majeur en période de guerre des talents.

A photograph of two women standing in what appears to be a factory or industrial setting. The woman on the left has dark hair and is wearing a light blue top. The woman on the right has blonde hair and is wearing a white t-shirt under a blue blazer. They are both looking towards the right. A teal text box is overlaid on the image.

Apprendre ensemble face à l'obsolescence des compétences

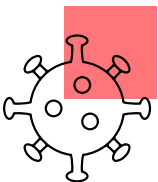
Si l'employabilité est un enjeu à la fois individuel et organisationnel, les réponses concrètes peuvent être collectives. Dans un récent [podcast](#) de Pearson TalentLens, Charlotte du Payrat, consultante en changement, management, coaching d'équipe et auteure, recommande de « favoriser une culture collaborative » et de « développer des cercles vertueux d'apprentissage » contribuant à la transmission des savoirs au sein de l'équipe.

Apprentissage continu, tutorat, coaching d'équipe ou encore culture du feedback représentent quelques-unes des dimensions de cette dynamique. L'experte rappelle aussi les atouts des sénior·e·s en matière de maturité des soft skills, qui doivent être davantage valorisés pour contribuer au maintien de leur employabilité. « Notre défi est de laisser de la place à tous, les jeunes générations comme les plus expérimentées, en faisant preuve d'imagination pour entrer dans une approche beaucoup plus collective de la lutte contre l'obsolescence des compétences. »



Investir dans son capital humain, mode d'emploi

Une politique RH orientée sur le développement des compétences et leur mise en application s'impose aujourd'hui comme un élément différenciant de la promesse employeur·euse.



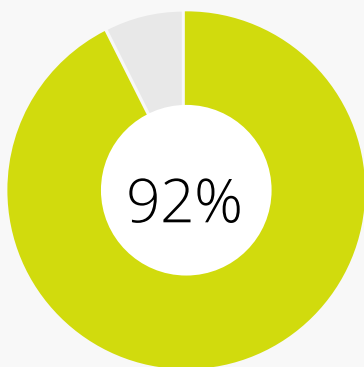
Pour un·e jeune actif·ve sur deux, la crise sanitaire aurait eu un impact négatif sur les opportunités de carrière, en limitant le développement du réseau professionnel ou l'acquisition de compétences.

[L'étude](#) conduite par Glassdoor révèle aussi qu'un tiers des moins de 25 ans considèrent le manque d'expérience comme le plus grand frein à leur employabilité. « Pour attirer la génération Z, les entreprises devraient se concentrer sur un onboarding réussi et toute action permettant de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise : le mentorat, l'apprentissage et le développement des compétences sont autant d'investissements difficiles mais indispensables dans un contexte post-pandémie », analyse **Lauren Thomas, économiste EMEA** au sein du site de recherche d'emploi. L'investissement dans le capital humain, dès la période d'intégration, envoie ainsi un signal fort aux candidat·e·s : « En tant qu'employeuse, je donne la priorité à la montée en compétences tout au long du parcours dans l'entreprise ».

L'intelligence artificielle au service de l'évaluation des compétences

Les priorités RH des entreprises sont d'ailleurs en phase avec cette attente, partagée par les candidat·e·s et les collaborateur·rice·s. D'après une [étude](#) réalisée par le cabinet de conseil Mercer, l'un de leurs cinq enjeux-clés consiste à assurer l'employabilité de leurs équipes.

Cette enquête européenne révèle notamment que 92 % des entreprises investissent aujourd'hui dans l'IA pour identifier et évaluer les compétences critiques dont elles ont besoin.



**des entreprises investissent
aujourd'hui dans l'IA**

D'autres leviers méritent d'être mobilisés, comme la communication interne sur les compétences stratégiques nécessaires à court et moyen termes. Cette information, argumentée et transparente, peut aider les collaborateur·rice·s à maintenir leur propre employabilité, dans l'esprit de la loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018, et les manager·euse·s à concentrer leurs besoins de formation sur les compétences qui favoriseront la croissance de l'entreprise.

Une mobilité interne tous azimuts

La préoccupation des responsables RH en matière d'upskilling ou de reskilling est de voir les talents « requalifiés » ou à « haut niveau de qualification » quitter l'entreprise. Un deuxième axe de travail va donc consister à offrir aux collaborateur·rice·s davantage de possibilités d'exploiter leurs compétences nouvellement acquises et de répondre ainsi à cet enjeu majeur de fidélisation.

Une plateforme de marché interne des talents peut y contribuer. C'est en tout cas l'une des directions prises par 90 % des entreprises interrogées par Mercer. Plus largement, c'est l'ensemble du panel de mobilité interne qui a intérêt à être exploité, en fonction des spécificités et des enjeux de l'organisation. Le champ des possibles est large : évolution vers un poste d'expertise ou des fonctions managériales, intrapreneuriat, reconversion et passerelle fonctionnelle, etc. À chaque organisation de mobiliser la boîte à outils qui va répondre tout autant à ses besoins qu'à ceux des collaborateur·rice·s.





Les trois atouts des outils psychométriques pour évaluer les besoins

- ① Proposer des questionnaires orientés sur la personnalité, les aptitudes intellectuelles, les tendances comportementales, la motivation ou encore des centres d'intérêt ;
- ② Fournir des informations basées sur des données quantifiables et objectives, facilement compréhensibles par les responsables RH ;
- ③ Comparer ces informations individuelles à un panel de personnes évaluées dans un même contexte.

Grâce aux algorithmes, les réponses sont analysées pour identifier la personne – candidat·e ou collaborateur·rice – la plus susceptible de s'adapter au poste et satisfaire à ses exigences.

« Les outils psychométriques au service de l'évaluation et du développement des soft skills »

Statistiquement valides et fiables, et permettant de comparer les performances d'un individu à celles d'une population cible. Tels sont les principaux atouts des outils psychométriques, comme l'explique **Guillaume Demary**, docteur en psychologie et concepteur d'outils d'évaluation chez Pearson TalentLens.

Quels sont les moyens les plus pertinents pour évaluer les compétences comportementales d'un individu ?

L'évaluation des soft skills se confronte à une difficulté : ces compétences relèvent de concepts parfois difficiles à observer et objectiver. Par exemple, la capacité de travailler sous pression se comprend parfaitement de manière abstraite, mais il est plus compliqué de la capter et de la mesurer dans un contexte particulier. C'est là que la psychométrie va entrer en jeu. Cette discipline, qui existe depuis plus d'un siècle, met en valeur la mesure statistique appliquée aux conduites et aux comportements.

Comment des outils psychométriques permettent-ils de répondre à cet objectif d'évaluation des soft skills ?

Le préalable consiste à comprendre précisément le concept sous-jacent. Coopération, leadership, gestion du stress... Il s'agit de concepts multidimensionnels que l'on va rattacher au milieu professionnel et aux styles de travail.

Une fois ce cadre posé, le travail de conception d'outils psychométriques va se baser sur la littérature scientifique de ce concept, ainsi que sur les retours client·e·s, pour construire des items. Une collecte de données va être réalisée avec des participant·e·s volontaires pour les tester statistiquement et identifier ceux·celles qui sont les plus relié·e·s à la définition. À la suite de nombreuses itérations, nous allons disposer d'items suffisamment valides et fiables que nous allons exploiter pour une collecte d'étalonnage.



→ En effet, ce ne sont pas les notes brutes qui sont pertinentes, mais **l'opportunité d'évaluer l'individu par rapport à une population de référence.**

Grâce à cette méthode, l'outil de mesure ainsi créé permet d'évaluer un construit très précis, les soft skills étant un exemple parmi tant d'autres.

Quelle exploitation concrète peut être tirée des résultats d'un individu aux tests psychométriques ?

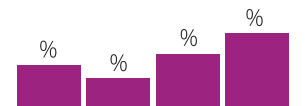
L'évaluation va permettre de repérer les points forts et les axes d'amélioration de l'individu. Le·a responsable RH va ainsi **disposer de rapports et dashboards très faciles à comprendre** pour capter le profil de compétences et mettre sur pied les actions qui lui paraissent les plus pertinentes pour favoriser leur développement.



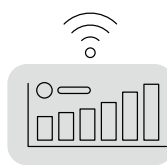
Cette compréhension fine des atouts et faiblesses d'un·e employé·e peut être exploitée de plusieurs manières. Dans une perspective de recrutement, interne comme externe, le·a responsable RH est ainsi capable d'avoir une vision simple et globale des compétences, capacités et attributs personnels de chaque candidat·e, afin de prendre des décisions basées sur des résultats objectifs – centrés à la fois sur la personne et sur les besoins de l'entreprise. Dans une perspective d'évolution de carrière, un tel profil est également un atout majeur pour le·a responsable RH, afin de capter efficacement les principales faiblesses de l'employé·e et de le·la guider dans une formation adéquate à ses attentes et aspirations.

Quelles sont les évolutions à attendre dans le domaine de la conception des outils psychométriques ?

Il existe deux tendances à l'œuvre, et sur lesquelles les équipes de Pearson TalentLens travaillent déjà.



- 1 La première vise la **conception de solutions de classement des candidat·e·s** basées sur des comparaisons avec des bases de données internationales de métiers et de soft skills et attributs personnels associés. Par un travail de « fit » à ces bases de données et une présentation des résultats plus flexible, il est désormais possible pour le·a responsable RH de comparer aisément ses candidat·e·s selon un profil de poste précis, tout en ayant la possibilité de regarder plus finement les profils de compétences/attributs de chaque candidat·e pour une compréhension plus approfondie. Pearson TalentLens a mis l'accent sur le fait de rendre les résultats à ses tests psychométriques simples d'accès et flexibles grâce à l'utilisation de dashboards accessibles sur internet, afin de favoriser l'expérience utilisateur du·de la responsable RH dans la gestion de sa campagne de recrutement.



- 2 La seconde tendance concerne le **recours aux dernières technologies, comme des méthodes de traitements du langage** qui vont pouvoir permettre, à l'avenir, de créer des situations d'interaction avec un·e agent·e virtuel·le pour réaliser une tâche liée au poste auquel le·la candidat·e postule. Il s'agira de recourir à l'intelligence artificielle au service d'outils psychotechniques plus immersifs et motivants, et peut-être plus en phase avec la réalité des compétences à objectiver et des activités métiers.



A woman with dark, curly hair is shown in profile, smiling and looking upwards while holding a camera to her eye. She is wearing a grey sweater and has a brown bag slung over her shoulder. In the background, other people are blurred, suggesting a public space like a museum or gallery.

CONCLUSION

D'une logique anticipatrice à une logique prédictive

Les technologies numériques couplées à une vision dynamique des compétences offrent aux entreprises l'opportunité de mieux se projeter dans l'avenir.

L'indispensable diagnostic des compétences actuelles et futures

L'analyse des résultats va permettre d'établir un référentiel avec un niveau de granularité très poussé. Par exemple,

20%

des commerciaux·ales
sénior·e·s détiennent
la compétence A au niveau expert

60%

la compétence B
au niveau débutant

30%

la compétence C
au niveau confirmé...

À l'image de cette approche, chaque entreprise cherche à avoir la vision la plus juste de l'adéquation entre les compétences de ses collaborateur·rice·s et celles dont elle a, et aura, besoin. Les démarches de la GPEC (ou de la GEPP, voir l'encadré) et du workforce planning sont utilisées pour y répondre.

→ En interne, ou avec le recours d'un·e partenaire, il est indispensable de mener un diagnostic organisationnel sur les forces en présence et les besoins en compétences de demain. Un préalable **indispensable à l'élaboration d'un plan de développement des compétences pertinent.**

Quand l'intelligence artificielle s'invite dans la GPEC

Cette logique d'anticipation va, dans un futur proche, être de plus en plus associée à une analyse prédictive.

Il s'agit d'extraire des informations à partir de données existantes pour prédire des modèles futurs, à plus ou moins long terme, en proposant différentes hypothèses suffisamment solides pour orienter des décisions. Diversité des scénarii et analyse des risques sont au cœur de cette démarche à laquelle l'intelligence artificielle va pleinement contribuer.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cette approche va intégrer de nombreuses variables issues de projections pertinentes sur les changements (économiques, techniques, géographiques, etc.) affectant le secteur d'activité, afin de réaliser des simulations sur leurs conséquences en matière de compétences. À défaut d'être une science exacte, l'objectif est de doter chaque organisation d'une boussole structurée et agile, fiable et évolutive, pour naviguer dans un environnement de plus en plus complexe.

À défaut d'être une science exacte, l'objectif est de doter chaque organisation d'une boussole structurée et agile, fiable et évolutive, pour naviguer dans un environnement de plus en plus complexe.



Les cinq piliers de la GEPP

La Gestion des emplois et des parcours professionnels est une méthode clé pour favoriser l'employabilité. Elle repose sur plusieurs principes :

- **Rassembler** les bonnes données – par exemple l'impact sur les métiers de l'environnement concurrentiel et des évolutions technologiques ;
- **Évaluer** précisément les besoins – en fonction du référentiel des métiers et des compétences et de la pyramide des âges ;
- **Formuler** différentes hypothèses pour anticiper le besoin futur de compétences – contexte business, perspectives de croissance, gestion des carrières et des mobilités, etc. ;
- **Impliquer** la ligne managériale – pour évaluer le niveau de compétences des collaborateur·rice·s et identifier celles à développer ;
- **S'inscrire** dans une démarche d'amélioration continue – en misant sur le travail collaboratif et les feedbacks.

Source : Skilled, newsletter de Media Institute

Les solutions Pearson TalentLens au service de l'employabilité

Pearson TalentLens est aujourd'hui un acteur phare de l'évaluation et du développement du potentiel humain. Le groupe compte plus de 20 000 salarié·e·s et diffuse ses produits et services dans près de 200 pays.

Pearson TalentLens propose des tests psychométriques validés scientifiquement et développés en collaboration avec des expert·e·s reconnu·e·s, afin d'aider à évaluer les soft skills (personnalité, valeurs, aptitudes intellectuelles, intérêts et motivation professionnels) et prendre de nombreuses décisions stratégiques en contexte de recrutement, mobilité et orientation professionnelle.

[Le questionnaire de motivation et d'intérêts professionnels](#) est emblématique des solutions innovantes que nos équipes développent. Il permet au·à la bénéficiaire de comprendre d'une manière structurée ce qui le·la motive ou le·la dé motive au travail ; découvrir les métiers, activités, missions et environnements professionnels qui lui correspondent le mieux ; et ainsi renforcer ses chances de s'épanouir et de réussir, en maintenant son employabilité à un haut niveau.

La création de la division Workforce Skills en 2021 vise à accompagner notre vision du monde du travail : un monde où chacun·e peut réaliser son plein potentiel en ayant conscience de ses compétences propres et où les organisations peuvent prendre de meilleures décisions en matière de capital humain.



Ouvrage réalisé en collaboration
avec Parlons RH, l'agence marketing
de la fonction RH

www.parlonsRH.com