

Rapport 2025 – Développement  
des compétences en entreprise

# L'ascension des champions de carrière

LinkedIn





# La réponse à la crise des compétences se trouve juste sous nos yeux.

**Dans un monde en constante évolution, la capacité d'adaptation des organisations dépend de celle de leurs collaborateurs et de leurs compétences.**

Aujourd'hui, près de la moitié des professionnels de la formation et du développement des talents constatent une crise des compétences, et 49% d'entre eux déclarent : "Mes cadres dirigeants craignent que les employés ne disposent pas des compétences nécessaires pour mettre en œuvre notre stratégie commerciale."

Pour combler cette lacune, l'apprentissage est essentiel. Mais de nouvelles données LinkedIn révèlent bien d'autres choses. L'apprentissage combiné au développement de carrière (formation au leadership, coaching, mobilité interne, etc.) accélère le flux de compétences essentielles pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Pourquoi le développement de carrière, une idée classique dont la pertinence résonne fortement aujourd'hui, est-il si important pour l'adaptabilité et la croissance ? Partons du principe que l'évolution de carrière est la principale motivation poussant les professionnels à se former. Lorsque les employés n'évoluent pas, ils quittent l'entreprise pour mettre à profit leurs compétences ailleurs. En investissant dans le développement de carrière, les employeurs atténuent l'anxiété qui accompagne les changements rapides en renforçant la loyauté, la motivation et l'innovation en vue de la prochaine ère du travail. Pour résumer : entreprises d'exception, carrières d'exception.

**Lisez la suite pour obtenir des données et des conseils pour mettre en pratique l'apprentissage axé sur la carrière.**

Les données de ce rapport proviennent de trois sources principales : des entretiens avec des spécialistes mondiaux de l'acquisition de talents, l'enquête annuelle sur le développement des compétences en entreprise et des études sur les données de la plateforme LinkedIn, forte d'un milliard de membres, de 14 millions d'offres d'emploi et de 5 millions de mises à jour de profil par minute. Lisez la version détaillée de la [méthodologie utilisée ici](#).

# Contenu

Chapitre 1	Champions du perfectionnement professionnel	4
Chapitre 2	La quête de capitalisation	12
Chapitre 3	Progresser	19
Bonus	Cours LinkedIn Learning recommandés pour 2025	31
Conclusion	Méthodologie	32
	Remerciements	35



Chapitre 1

# Champions du perfectionnement professionnel





## Les organisations qui accordent la priorité au développement de carrière obtiennent de meilleurs indicateurs de réussite commerciale que les autres.

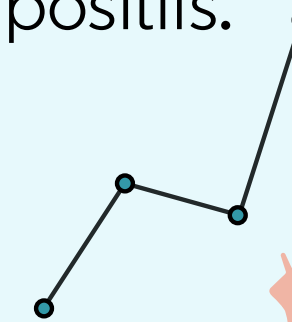
Quels avantages les organisations qui misent sur le développement de carrière ont-elles sur celles qui ne le font pas ? Pour répondre à cette question, LinkedIn a utilisé les réponses à une enquête pour identifier la position des organisations sur une courbe de maturité du développement de carrière, les plus matures étant qualifiées de “champions du développement de carrière”.

Résultat : seulement 36% des organisations entrent dans la catégorie des champions du développement de carrière avec des programmes solides qui produisent des résultats commerciaux. 31% des organisations disposent de programmes de développement de carrière dont l'adoption est limitée et 33% n'ont lancé aucun programme ou viennent d'adopter le développement de carrière.

## Qu'est-ce qui distingue les champions du développement de carrière ?

**100%** atteignent des résultats commerciaux positifs.

Ils mesurent le succès à l'aide d'indicateurs tels que le taux de mobilité interne et les nouvelles compétences acquises au profit de l'entreprise.



**36%**

des entreprises sont championnes du perfectionnement professionnel.

**83%**

maintiendront ou augmenteront leur investissement dans l'apprentissage axé sur la carrière cette année.

Ils déploient au moins **33%** de tactiques de développement de carrière en plus que les non-champions, y compris la mobilité interne et les programmes de développement du leadership.



## Comment les champions du développement de carrière surpassent-ils les autres en termes d'indicateurs de réussite commerciale ?

Les champions du développement de carrière surpassent ceux qui ne le sont pas sur une série d'indicateurs positifs. Ils ont davantage confiance en leur capacité à être rentables et à attirer et retenir les talents. De manière significative, les champions du développement de carrière sont mieux placés pour récolter les fruits de la transformation de l'IA générative, 51% décrivent leur organisation comme un précurseur dans l'adoption de l'IA générative (au stade de "chef de file" ou d'"accélération"), par rapport à 36% de ceux dont les programmes de développement de carrière sont plus faibles. En d'autres termes, les champions du développement de carrière ont 42% plus de chances d'être les précurseurs de l'adoption de l'IA générative par rapport à tous les autres.

Les initiatives de développement de carrière avancées sont corrélées à des perspectives positives de rentabilité, à une confiance accrue permettant d'attirer et de retenir les talents et à l'adoption de l'IA générative.

Champions du perfectionnement professionnel    Tous les autres participants

Pourcentage de personnes confiantes dans la capacité de l'organisation à être rentable



Pourcentage de personnes confiantes dans la capacité de leur organisation à attirer des talents qualifiés



Pourcentage de personnes confiantes dans la capacité de leur organisation à retenir des talents qualifiés



Pourcentage de personnes qui considèrent que leur organisation est en progression ou en tête de l'adoption de l'IA générative



# Perspectives de dirigeants

“Les entreprises qui apprennent mieux que les autres les surpasseront.”



**Vidya Krishnan**

Directrice de la formation  
Ericsson

“L’adoption de l’IA et le développement de carrière constituent une stratégie unifiée pour l’agilité.”



**Naphtali Bryant**

Auteur de cours sur le développement des talents  
LinkedIn Learning

“Préparer les gens à l’avenir est la meilleure stratégie pour développer et retenir les meilleurs talents.”



**Abhijit Bhaduri**

Conseiller en gestion des talents mondiaux

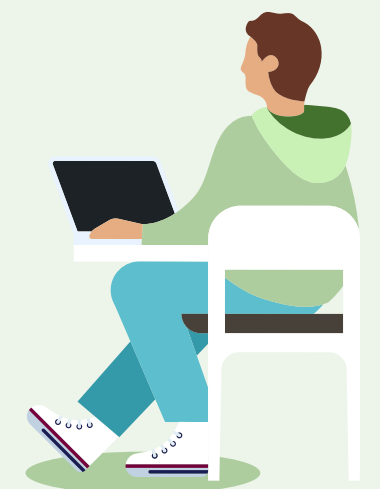
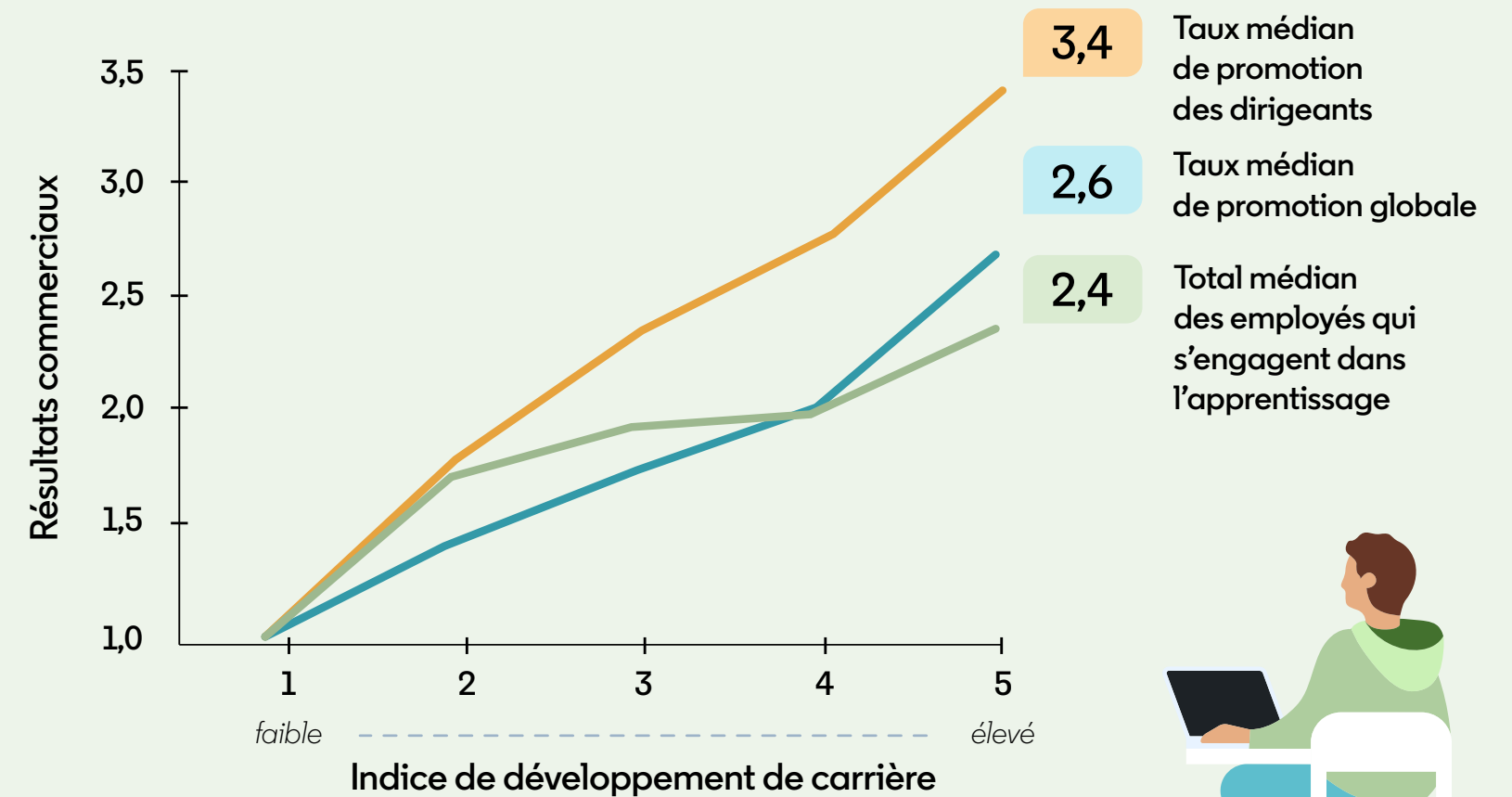
Les données recueillies sur la plateforme LinkedIn montrent également des résultats positifs pour les organisations qui accordent la priorité au développement de carrière.

Pour cette analyse, LinkedIn a créé un indice de développement de carrière notant les organisations en fonction de quatre indicateurs de soutien de carrière : les engagements sur la Page Entreprise de l'organisation, les mots-clés dans les offres d'emploi, la prévalence des compétences en développement du leadership au sein de la base d'employés et des niveaux élevés de mobilité interne.

En fonction de leurs scores, les entreprises ont été divisées en cinq groupes de taille égale, appelés quintiles. Le groupe ayant obtenu le score le plus élevé a été comparé au groupe ayant obtenu le score le plus faible aux fins de comparaison des résultats. Par rapport aux organisations ayant un score faible, celles qui ont obtenu un score élevé sont plus susceptibles d'afficher trois résultats positifs :

- Davantage d'employés s'engagent dans l'apprentissage, une composante essentielle pour maintenir un flux de compétences pertinentes pour l'entreprise.
- Un taux de promotions plus élevé, indiquant que davantage d'employés sont plus performants dans leur travail.
- Un taux plus élevé de promotions aux postes de direction et de leadership, représentatif d'un vivier sain de personnes possédant des connaissances institutionnelles et un esprit stratégique.

Les organisations obtenant un score élevé sur l'indice de développement de carrière ont des taux plus élevés d'apprenants motivés et de promotions professionnelles.





91%

des responsables formation conviennent que l'apprentissage continu est plus important que jamais pour réussir sur le plan professionnel.

88%

des entreprises considèrent la rétention des talents comme un enjeu important. Offrir des opportunités d'apprentissage constitue la stratégie de fidélisation numéro un d'après les personnes ayant répondu à l'enquête.

**Bien entendu, les promotions ne sont pas le seul moyen de donner aux employés le sentiment d'évoluer professionnellement.**

Le développement des compétences, le coaching et les changements de postes en interne aident les employés à se sentir valorisés, motivés et plus susceptibles de rester dans leur organisation. "Les employés disent : 'J'attends de vous, en tant qu'employeur, que vous m'aidiez à suivre le rythme, et si ce n'est pas le cas, je m'en vais'", explique **Josh Bersin**, analyste mondial du secteur des RH.

Pour mieux comprendre de quelle manière le turnover des employés prive une organisation des compétences clés, une analyse supplémentaire des données de la plateforme LinkedIn a identifié les compétences les plus susceptibles de subir ce phénomène dans les entreprises comptant plus de 50 recrutements et 50 départs. La compétence la plus à risque ? La stratégie commerciale, c'est-à-dire, la capacité à se fixer des objectifs et à s'adapter aux fluctuations du marché.

Parmi les autres compétences à risque, on retrouve la planification stratégique, la gestion des ventes et la planification de projets. Toutes ces compétences sont difficiles à remplacer et nécessitent une réflexion critique, une capacité à travailler dans l'incertitude et des connaissances institutionnelles.

**Les 10 compétences les plus perdues du fait de l'attrition sont les plus précieuses pour l'entreprise et les plus difficiles à remplacer.**

1	Stratégie commerciale	6	Stratégie marketing
2	Planification stratégique	7	Gestion
3	Management commercial	8	Développement commercial
4	Planification de projet	9	Négociation
5	Gestion d'exploitation	10	Encadrement d'équipes

# Perspectives mondiales sur le développement des talents

“Nos employés sont les atouts les plus précieux de notre entreprise. Lorsque nous investissons dans leur développement professionnel et leurs compétences, ils sont performants, se sentent valorisés, font confiance à notre entreprise et restent chez nous.”



**Denise Bahro**

Consultante en apprentissage numérique  
TUI Musement

“Maîtriser l'apprentissage sera une compétence importante à l'avenir pour permettre aux employés de suivre le rythme et de s'épanouir dans un monde où les compétences évoluent rapidement. L'adoption de l'IA générative sera un élément clé non seulement pour les employés, mais aussi pour nous, en tant que spécialistes de l'acquisition des talents, pour créer et accéder à un développement de carrière personnalisé, accessible en cas de besoin, adaptable à mesure que les compétences évoluent et évolutif pour garantir l'égalité d'accès.”



**Stephanie Conway**

Senior Director, Talent Development  
LinkedIn

“Plus nous investissons dans l'apprentissage en faveur de nos employés et dans la construction de leur propre stratégie de carrière, plus nous ferons fructifier cette valeur à l'avenir.”



**Chris Foltz**

Chief Talent Officer  
IBM

“Faire évoluer et guider intentionnellement les employés dans un environnement de travail en constante évolution est une mission que j'encourage les spécialistes de l'acquisition de talents à adopter en 2025 pour libérer le potentiel des employés, les inciter à imaginer des possibilités futures et accélérer la mobilité interne des talents.”



**Dr. Terri Horton**

Work Futurist & Global Advisor  
FuturePath, LLC

“Les organisations ne peuvent pas se développer et grandir si leurs employés ne le font pas eux-mêmes.”



**Al Dea**

Fondateur  
The Edge of Work

“Investir dans l'évolution professionnelle et les compétences de nos employés est un atout précieux, car cela améliore la satisfaction au travail, stimule la productivité et favorise l'innovation. En soutenant leur développement, nous créons une main-d'œuvre plus motivée et plus compétente, ce qui, en fin de compte, favorise le succès et la croissance de notre organisation.”



**Miranda Kofoed**

Talent Performance Lead  
Lowell

# Perspectives mondiales sur le développement des talents

“Je souhaite que les entreprises fassent du développement des talents un élément non négociable de leur fonctionnement, car pour aboutir à des changements percutants, il faut faire preuve de cohérence, de courage, de concentration et de discipline.”



**Crystal Lim-Lange**  
PDG et co-fondatrice  
Forest Wolf

“Nous misons sur nos employés en reconnaissant leurs capacités uniques, en leur confiant de plus grandes responsabilités et en leur donnant l’opportunité d’atteindre les meilleures performances dans le cadre de leur carrière.”



**Marcella C. Nurse**  
Senior Director, Learning & People  
Development, Talent Management  
Netflix

“Chaque entreprise devrait donner la priorité à la création de parcours de carrière diversifiés, à la facilitation de l’accès aux nouveaux postes et à l’anticipation de l’émergence de nouvelles compétences. Ces mesures aident les entreprises à adopter une approche plus agile de la gestion des compétences et aideront également les individus de divers horizons et de différentes générations à façonner les organisations et la société de demain.”



**Tiphaine David Le Mahier**  
Responsable Transformations RH  
Groupe Crédit Agricole SA

“Ne pensez pas que vous êtes uniquement responsable du recrutement ou du développement de compétences. Considérez-vous plutôt comme un leader holistique en matière d’acquisition de talents. En fin de compte, la mission d’un spécialiste de l’acquisition de talents est de s’assurer que nous comprenons les besoins de l’entreprise et que nous disposons des talents nécessaires pour y répondre, aujourd’hui et à l’avenir.”



**Chris Louie**  
Head of Talent Development  
Thomson Reuters

“La gestion de carrière doit évoluer d’une fonction prescriptive (plans de formation, parcours professionnels) vers une fonction prédictive (curation des contenus de formation, identification et évolution des compétences), tout en adhérant systématiquement au principe ‘le bon recrutement d’abord, la mission ensuite’.”



**Emmanuelle Pays**  
Directrice des RH et de la communication  
Extia



## Chapitre 2

# La quête de capitalisation





## Les organisations tournées vers l'avenir adoptent l'IA générative et le développement de carrière en tant que “stratégie unifiée pour l'agilité”.

Les organisations modernes doivent “faire preuve de ténacité dans l'adoption de l'agilité”, déclare Naphtali Bryant, Executive Coach and Leadership Consultant chez [RAC Leadership](#). L'adoption de l'IA générative et le développement de carrière peuvent être combinés pour accélérer la réussite future, chacun alimentant l'autre pour libérer la productivité, l'innovation et l'adaptabilité. “En somme, il s'agit d'une stratégie unifiée pour l'agilité”, explique Naphtali.

En examinant plus en détail les données de l'enquête, la recherche se concentre sur **quatre étapes du développement des compétences en IA générative : en attente de démarrage, émergence, accélération et chef de file**. Les champions du développement de carrière surpassent ceux qui ne le sont pas tant au niveau de l'accélération qu'à celui de l'adoption de l'IA générative, ce qui indique la forte relation entre le soutien à la carrière et le développement des compétences en vue de l'avenir.

L'état d'adoption de l'IA générative : les champions du développement de carrière affichent une adoption significative par rapport aux autres.

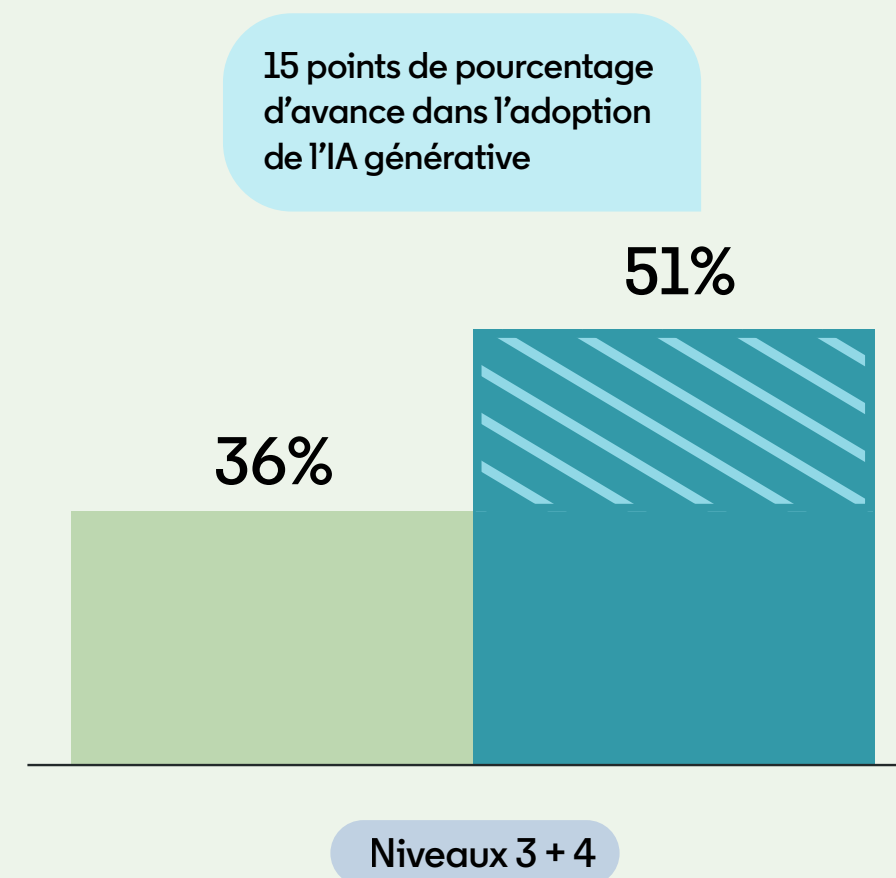
● Champions du perfectionnement professionnel ● Tous les autres participants

### Niveau 3 : En progression

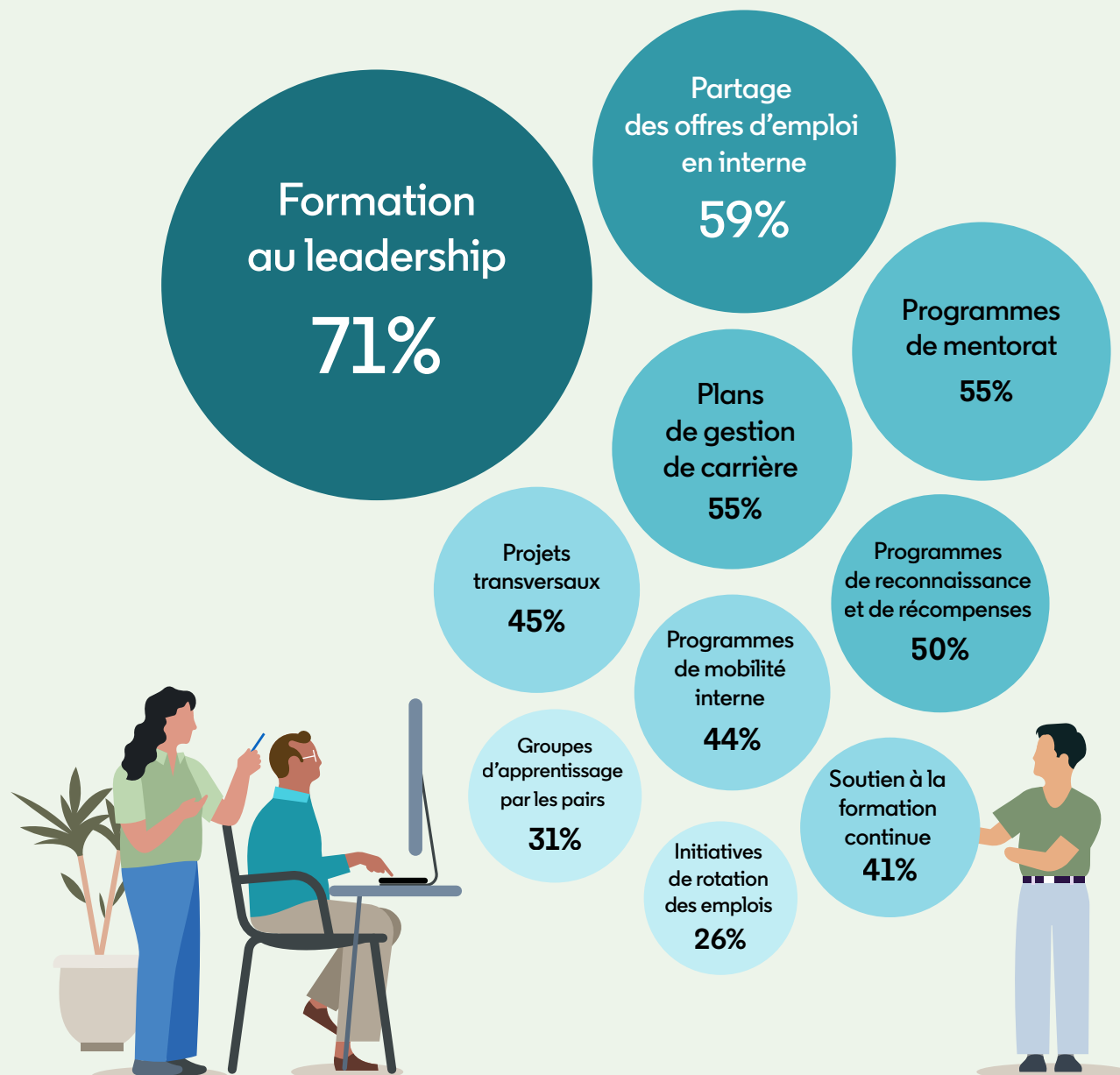
Mon organisation bénéficie d'un soutien de la direction et de quelques outils et processus pour adopter l'IA générative.

### Niveau 4 : En tête

Mon organisation bénéficie d'un large soutien de la direction, d'outils complets et de processus solides pour adopter l'IA générative.



Les pratiques de développement de carrière les plus courantes sont la formation au leadership et le partage d'offres d'emploi internes.



De nombreux champions du développement de carrière considèrent l'IA comme un avantage concurrentiel qu'ils peuvent déployer dans l'ensemble de leur organisation, en améliorant les compétences des employés dans un large éventail de postes et de niveaux de compétence. Par exemple, les assistants administratifs bénéficient d'une maîtrise de base de l'IA tandis que les ingénieurs ont besoin de compétences hautement techniques pour créer et déployer des systèmes basés sur l'IA.

Et nombreux sont ceux qui agissent conformément aux conseils de Naphtali, en poursuivant à parts égales le développement des compétences en IA et le développement de carrière. Par rapport aux non-champions, les champions du développement de carrière sont 32% plus susceptibles de déployer des programmes de formation à l'IA cette année et 88% plus susceptibles d'offrir des opportunités de travail valorisantes pour leur carrière ou un apprentissage basé sur des projets. Même si les champions offrent déjà un soutien concret à la carrière des employés, ils sont 33% plus susceptibles de convenir que le développement de carrière est davantage une priorité cette année.

Quelles sont donc les bonnes pratiques les plus courantes en matière d'initiatives de développement de carrière ? La formation au leadership arrive en tête : 71% des organisations proposent une formation au leadership.



# Aligner le développement de carrière avec la stratégie d'entreprise

Zillow, le site web immobilier le plus visité aux États-Unis, offre à la plupart des employés le choix de travailler là où ils sont les plus productifs : à la maison, au bureau ou de façon hybride. Notre siège étant dans le cloud [entièrement distribué], nos programmes de développement de carrière s'alignent sur cette stratégie d'entreprise, en aidant les dirigeants à acquérir les compétences nécessaires pour réussir avec des équipes à distance : réflexion stratégique, communication et leadership inclusif. Nous mettons également l'accent sur l'adaptabilité et les technologies émergentes comme l'IA. En alignant notre siège social basé sur le cloud et nos stratégies de développement de carrière, nous voyons plus de candidats, moins d'attrition et une main-d'œuvre plus représentative dans les 50 États américains.



**Corina Kolbe**  
VP, Talent Success  
Zillow

# Développer des compétences pour des carrières à forte demande

Alors que nous nous efforçons d’être le “meilleur employeur de la planète”, Amazon élimine les obstacles à l’accès à l’éducation. Notre programme Career Choice offre des frais de scolarité prépayés aux employés de première ligne de notre réseau de transport et de traitement des demandes des clients, afin de leur permettre d’obtenir un diplôme d’études secondaires, un diplôme universitaire, une certification professionnelle, etc. Depuis 2012, le programme a permis le développement des compétences de plus de 200 000 employés dans 14 pays. Cela nous aide à combler les lacunes en matière de compétences de nos collaborateurs tout en soutenant leurs aspirations. Je repense notamment à cette success story : un de nos employés est devenu le premier de sa famille à obtenir une licence et travaille désormais dans notre équipe AWS Data Center Ops.



**Jay Shankar**

VP, Global Talent Acquisition,  
Amazon

# Soutenir les carrières grâce à des entretiens individuels réguliers

Chez MinterEllison, l'un des plus grands cabinets d'avocats d'Australie, nous avons identifié une opportunité d'améliorer les compétences de coaching de nos employés expérimentés par le biais de conversations individuelles avec des professionnels en début de carrière. En utilisant des techniques reposant sur des enquêtes ainsi que du mentorat et des conseils, nos collègues expérimentés aident leurs pairs à découvrir des solutions, favorisant ainsi la pensée critique, l'apprentissage autonome et la croissance. Cette approche illustre la manière dont nous cultivons l'adaptabilité et l'agilité, en encourageant nos collaborateurs à considérer leur évolution professionnelle comme un terreau à entretenir et à fertiliser de manière unique, plutôt que comme un parcours rigide jalonné de banales cases à cocher.



**Kate Booth**

Head of Learning and Development,  
MinterEllison



### Utiliser l'IA pour favoriser la mobilité professionnelle

Chez IBM, nous reconnaissons l'importance de développer nos talents. En tant que leader de l'IA d'entreprise et du cloud hybride, nous ne recherchons pas seulement de nouvelles compétences en externe, nous créons également des opportunités pour nos collaborateurs de se perfectionner, de développer leurs compétences et de faire évoluer leur carrière. Alors que nos équipes de spécialistes d'acquisition de talents utilisent la technologie IA Watsonx d'IBM pour analyser les compétences et les aspirations actuelles des employés afin de suggérer des postes qui correspondent à leur trajectoire de carrière souhaitée, les IBMers sont également aux commandes et peuvent reproduire ce processus pour eux-mêmes. Chez IBM, l'IA est ouverte, ciblée, fiable et responsabilisante. Les IBMers peuvent utiliser les informations disponibles pour savoir quels sont les emplois disponibles, comprendre les compétences les plus recherchées et investir dans le perfectionnement non seulement pour l'emploi qu'ils occupent actuellement, mais aussi pour celui qu'ils pourraient souhaiter occuper à l'avenir. Il s'agit notamment de raccourcir les délais d'acquisition des compétences, d'offrir aux employés de nouvelles possibilités d'apprentissage et d'application des compétences, et d'aider chacun à comprendre comment la réalisation de ses objectifs débloque la croissance de l'entreprise.



**Chris Foltz**  
Chief Talent Officer  
IBM

### Stimuler la croissance grâce au micro-apprentissage

Comment pouvons-nous donner aux employés de la restauration les moyens d'acquérir des connaissances qui les aident à atteindre leur potentiel et à être fiers de leur lieu de travail ? Pour soutenir nos travailleurs de première ligne, nous avons repensé l'apprentissage, en créant des contenus courts dans plus de 13 langues et en développant des simulations ou des jeux immersifs. Outre l'amélioration globale des performances du restaurant, cette approche a encouragé un état d'esprit de croissance et de curiosité chez les membres de l'équipe, réduit la surcharge de contenu et développé les compétences nécessaires pour s'épanouir ou les amener vers de nouvelles carrières. Aujourd'hui, notre Global Core Curriculum nous permet de soutenir à la fois nos apprenants et nos restaurants.



**Lan Tran**  
Director of Learning Design & Technology,  
McDonald's



## Chapitre 3

# Progresser





## Cinq fondements propres aux talents peuvent accélérer l'apprentissage axé sur la carrière.



Qu'est-ce qui fait obstacle à de plus grandes avancées en matière de développement de carrière ? La situation se précise : les managers, les employés et les équipes d'acquisition de talents sont trop sollicités pour en faire plus au quotidien. Ils ne sont ni en mesure de progresser eux-mêmes ni de faire avancer leurs équipes ou leur organisation.

Lorsqu'on leur demande de choisir les trois principaux obstacles au développement de carrière, les répondants déclarent que le manque de temps et de ressources est un problème flagrant : 50% déclarent que les managers ne disposent pas des ressources adéquates, 45% affirment que les employés ne reçoivent pas assez de soutien et 33% considèrent que les équipes d'acquisition de talents elles-mêmes n'ont pas tout ce dont elles ont besoin.

Cependant, seuls 11% des personnes interrogées citent le fait que “les dirigeants ne valorisent pas le développement de carrière” comme l'un de leurs trois principaux obstacles. Il est clair que la plupart des équipes dirigeantes ne font pas obstacle au développement de carrière, mais elles ne s'attaquent pas non plus aux défis systémiques qui permettraient aux managers, aux employés et aux équipes de talents d'en faire une priorité.

Les spécialistes de l'acquisition de talents doivent défendre cette cause auprès de la haute direction et articuler ce qui est nécessaire pour générer des résultats concrets. Pour faciliter cette conversation, voici cinq fondements propres à la stratégie de talents que les organisations peuvent adopter pour créer de la valeur commerciale grâce au développement de carrière et à l'apprentissage continu.



# 1. Développer les bonnes compétences, plus rapidement.

L'idée est simple : trouver les bonnes personnes, s'assurer qu'elles disposent des bonnes compétences et leur attribuer les bons postes au bon moment. Cependant, la plupart des spécialistes de talents vous diront que la création d'un écosystème agile de compétences n'est pas un jeu d'enfant.

C'est là que l'intelligence artificielle entre en jeu. Alors que l'IA révolutionne les compétences recherchées, elle fournit également une technologie d'apprentissage dynamique, à la demande et personnalisée, pour aider les organisations à suivre le rythme. Les organisations n'ont plus besoin de choisir entre personnalisation et évolutivité. Et les responsables formation ont tendance à utiliser l'IA pour leurs propres routines : 71% explorent, expérimentent ou intègrent l'IA dans leur travail.

D'autres pratiques de développement des talents qui favorisent la rapidité et l'agilité incluent le suivi des données sur les écarts de compétences, la création de plans de carrière basés sur les compétences, la collaboration avec les dirigeants et les collègues spécialistes des talents et l'utilisation d'évaluations des compétences. Moins courantes, les initiatives de perfectionnement à grande échelle peuvent s'avérer lentes et laborieuses. Sans surprise, les pratiques agiles sont plus courantes pour les champions du développement de carrière.

Les stratégies de gestion des talents basées sur les compétences sont plus répandues pour les champions du développement de carrière et incluent une plus grande collaboration avec les dirigeants et les équipes RH interfonctionnelles.

● Champions du perfectionnement professionnel ● Tous les autres participants

Utilisation des données et outils internes pour identifier les écarts de compétences



Création de plans de carrière avec les compétences requises et des recommandations de cours



Travail en étroite collaboration avec les dirigeants afin d'aligner les programmes de formation sur une stratégie d'entreprise



Collaboration avec les recruteurs ou services RH afin d'identifier les compétences en vue de la planification du personnel



Organisation des évaluations de compétences de façon à confirmer les compétences



Développer les bonnes compétences, plus rapidement.

## Accélérer le développement des compétences grâce à une collaboration plus étroite

L'IA redéfinit les compétences à une vitesse fulgurante. Pour faire face à la situation, nous avons compressé un plan de 12 mois visant à repenser le programme de base de Teradyne en 45 jours. Notre mission allait au-delà d'un simple développement rapide des compétences : nous visions à favoriser une culture d'apprentissage continu, à renforcer les parcours professionnels et à stimuler l'engagement des apprenants. Nous avons adopté une approche itérative avec notre stratégie : recueillir chaque semaine les commentaires des responsables fonctionnels et suivre les données en temps réel sur les intérêts et les compétences des apprenants. En impliquant les parties prenantes à chaque étape et en privilégiant le progrès plutôt que la perfection, nous avons aidé Teradyne à devenir plus adaptable et agile.



**Kelly Salek**

Director of Talent Development,  
Teradyne

## 2. Aider les gens et les compétences à évoluer plus facilement.

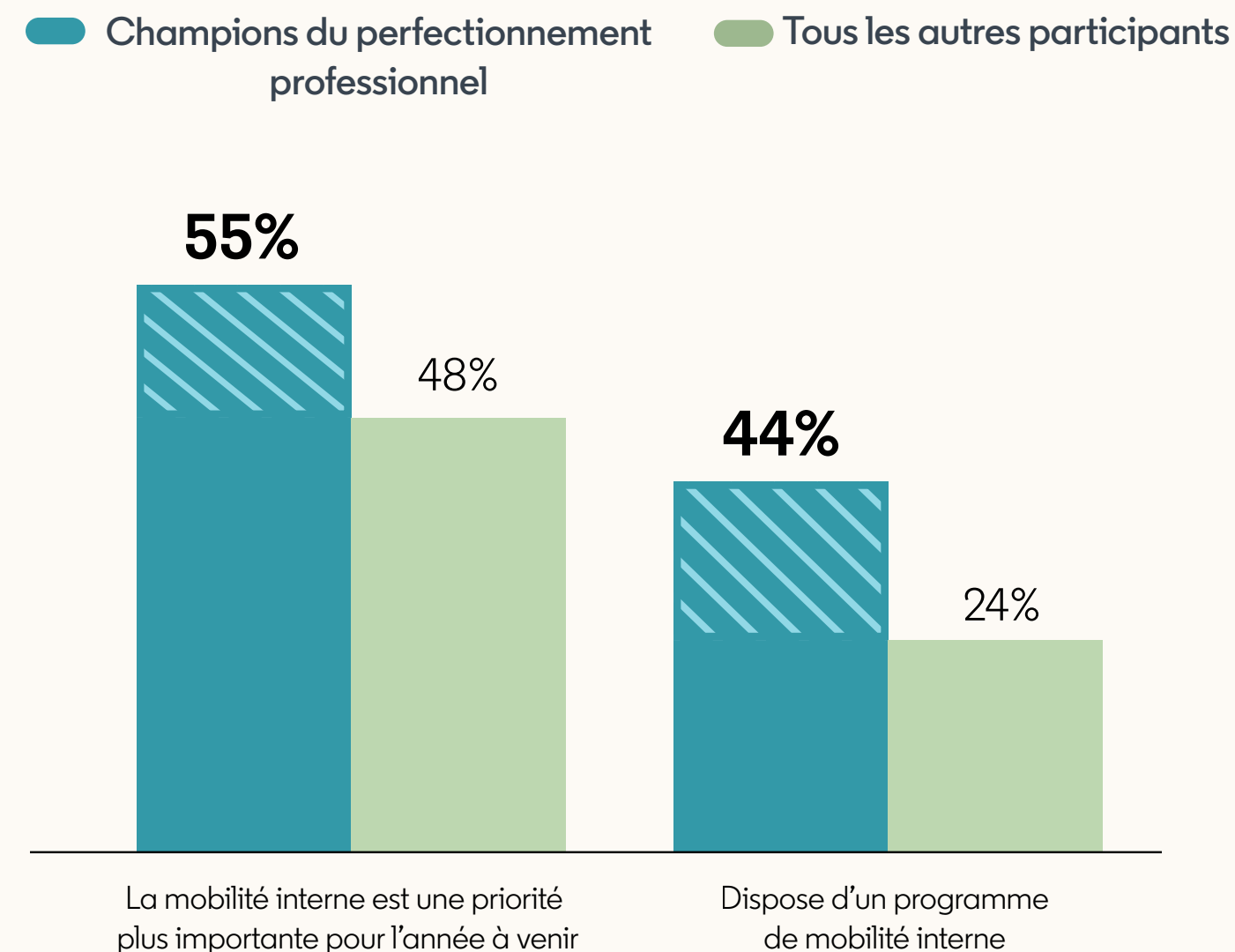
Mettre l'accent sur la mobilité interne permet de créer une main-d'œuvre agile capable d'appliquer des compétences transférables et des connaissances interfonctionnelles dans l'ensemble de l'organisation. Il n'est donc pas surprenant qu'environ la moitié des champions du développement de carrière (55%) et tous les autres répondants à l'enquête (48%) considèrent la mobilité interne comme une priorité plus élevée pour l'année à venir.

Comment davantage d'organisations peuvent-elles favoriser la mobilité interne ? La collaboration est fondamentale.

Dans l'ensemble, les champions du développement de carrière collaborent déjà plus souvent avec d'autres partenaires RH : 47% déclarent travailler plus étroitement avec l'acquisition de talents cette année, contre 36% pour les non-champions, et 55% des champions collaborent avec la gestion des talents, contre 45% des non-champions.

Peu d'organisations disposent d'un responsable dédié à la mobilité interne. Et même lorsqu'un tel leader est présent, la mobilité interne nécessite toujours un travail transversal important. Il est judicieux de commencer par réunir les partenaires, y compris ceux en charge de l'acquisition et de la gestion des talents, afin de s'aligner sur les objectifs et de partager leur point de vue et leur expertise.

Plus de la moitié des champions du développement de carrière considèrent la mobilité interne comme une priorité croissante.





Aider les gens et les compétences à évoluer plus facilement.

## Créer des programmes de formation spécifiques pour l'avancement de carrière

Les opportunités font partie de l'ADN de Walmart. Nous avons toujours eu une forte culture de promotion interne, avec environ 75% de nos managers (cadres) commençant à des postes payés au taux horaire. Nous allons plus loin en créant des voies d'accès aux postes essentiels à notre activité, aujourd'hui et pour demain. Par exemple, nous avons créé des programmes de pipeline qui aident les associés de première ligne à devenir chauffeurs de camion et techniciens chez Walmart, deux emplois qui connaissent une pénurie à l'échelle du secteur. C'est gagnant-gagnant : les associés évoluent vers des carrières avec de plus grandes responsabilités et un salaire plus élevé, tandis que Walmart pourvoit des postes clés qui nous aident à répondre aux besoins des clients et des membres.



**Josh Allen**

Group Director,  
Enterprise Frontline Learning  
Walmart

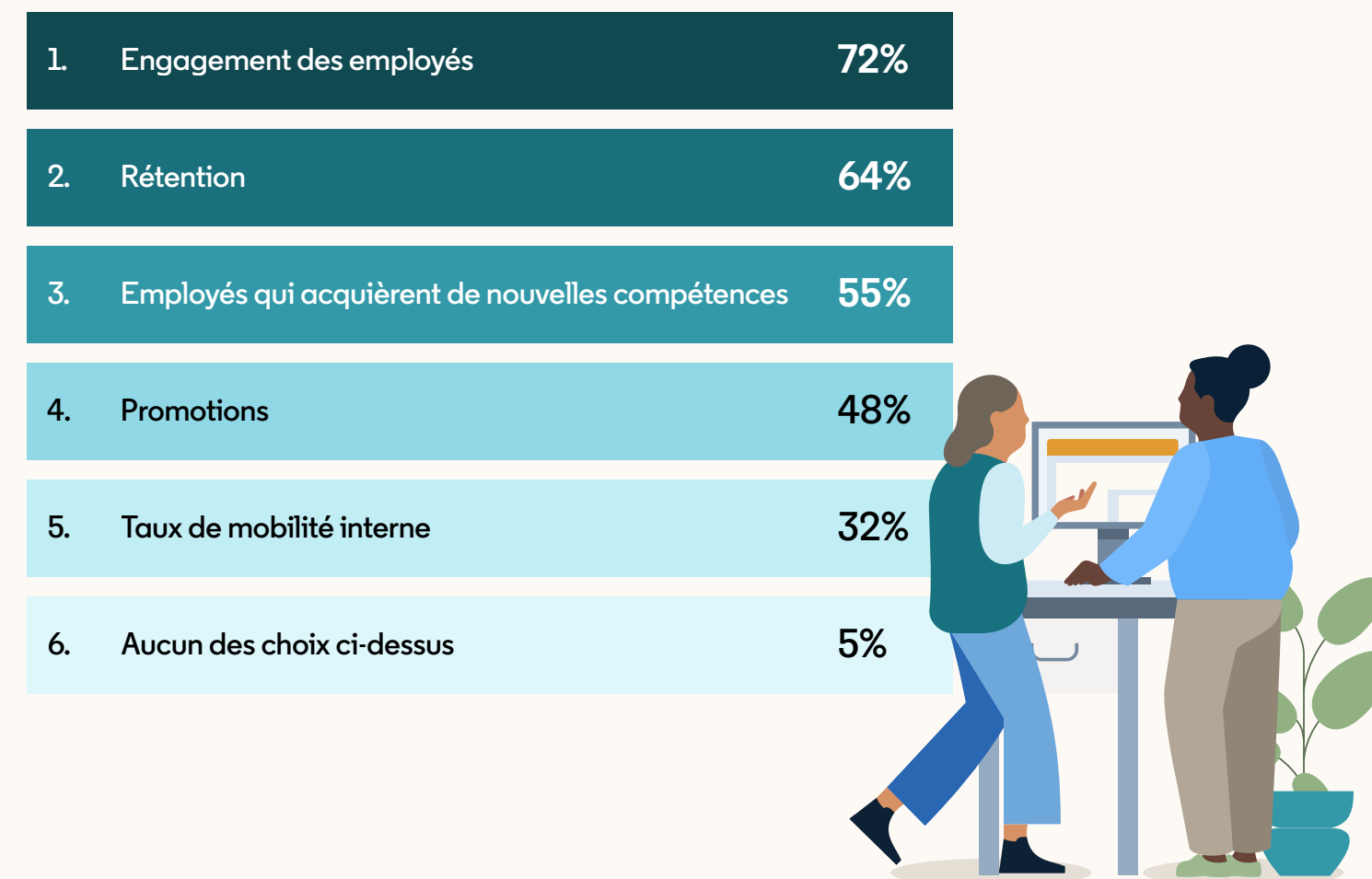
### 3. Mesurer l'impact sur l'entreprise.

Les responsables de l'apprentissage et du développement des talents ont du mal à exprimer la valeur de leur travail, mais les enjeux sont plus importants que jamais. Il est temps de définir et de rassembler des indicateurs qui démontrent comment les investissements dans le développement de carrière et le renforcement des compétences soutiennent les objectifs les plus élevés de l'organisation, et plus particulièrement la productivité et les bénéfices.

L'engagement et la rétention des employés sont actuellement les moyens les plus courants de mesurer l'impact du développement de carrière. Mais il est possible de viser encore plus haut. “Vous devez être en mesure de répondre à au moins une de ces trois questions : comment cette initiative vous aidera-t-elle à gagner de l'argent, à en économiser ou à réduire les risques pour l'entreprise ?”, explique **Amanda Nolen**, cofondatrice du cabinet de conseil NilesNolen.

L'engagement et la rétention des employés sont les moyens les plus courants de mesurer l'impact du développement de carrière sur l'entreprise.

Pourcentage de champions du développement de carrière qui utilisent chaque méthode de mesure. Les personnes interrogées ont sélectionné toutes les réponses applicables.



Mesurer l'impact sur l'entreprise.

# Relever la barre des résultats en matière de performance commerciale

Visa évolue rapidement. Notre équipe commerciale se concentrait autrefois sur une seule proposition de valeur. Aujourd'hui, nous en avons plus de 200. Pour développer les compétences sur l'ensemble de la gamme de produits Visa, nous avons intégré des capacités de formation et d'accompagnement alimentées par l'IA dans un programme plus large d'apprentissage des solutions et de la connaissance des produits Visa. Désormais, les membres de l'équipe commerciale peuvent en apprendre davantage sur la proposition de valeur du nouveau produit ou de la nouvelle solution et pratiquer leurs argumentaires dans un environnement rassurant, en recevant des commentaires automatisés sans crainte de jugement. Cette nouvelle approche et ce nouvel outil ont permis d'accroître de 78% la confiance de nos commerciaux dans la présentation des produits Visa, et 83% des dirigeants ont constaté que leurs commerciaux pouvaient tirer parti du programme et de l'outil pour s'entraîner à présenter leurs produits.



**Jeremy Broome**  
Global Head of Talent  
Visa



## 4. Donner aux managers les moyens de soutenir la carrière des collaborateurs.

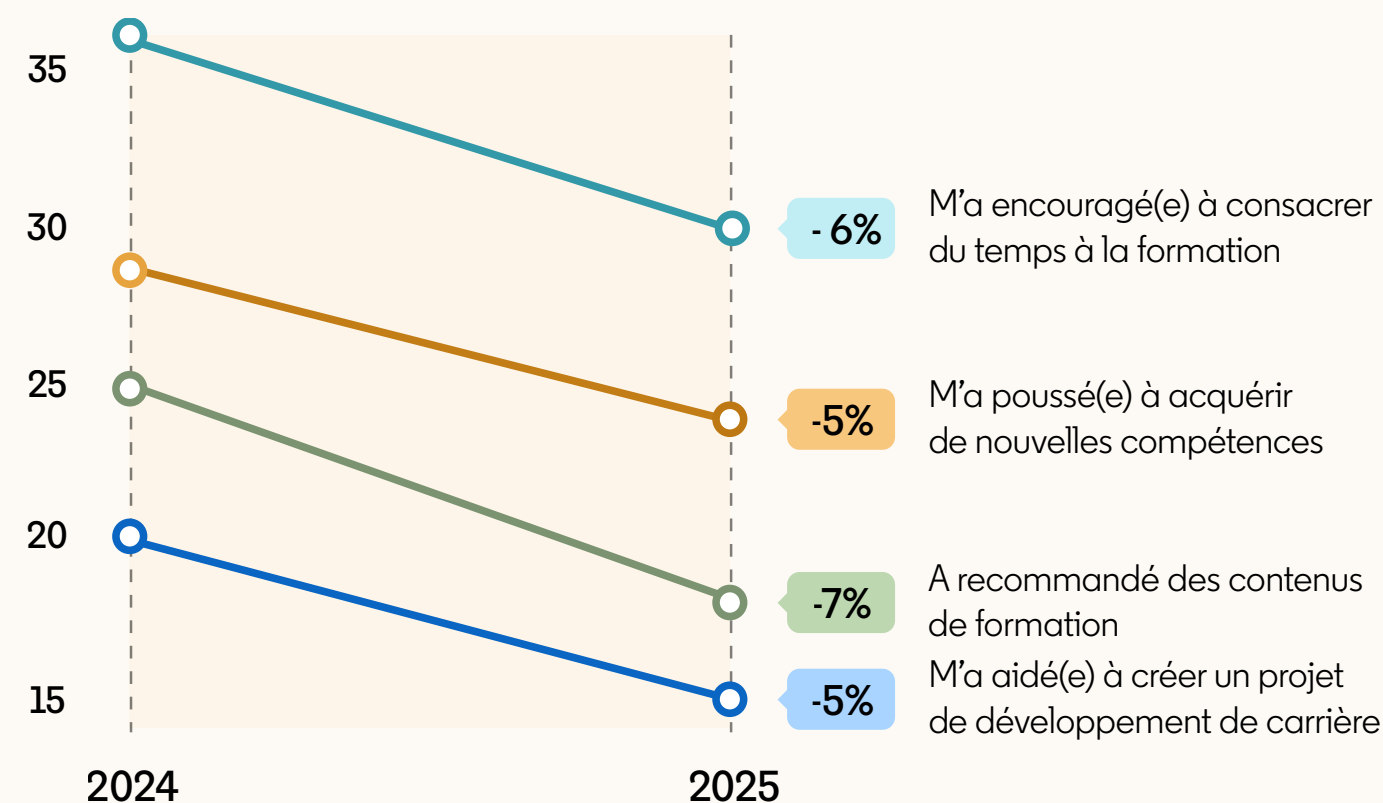
Les meilleurs managers peuvent aussi revendiquer le titre de champion du développement de carrière. Ils orientent leurs collaborateurs vers des opportunités de développement des compétences ainsi que des expériences et des relations qui leur permettent de réussir et de diriger n'importe où. Les meilleurs managers partagent les réussites de leurs employés avec d'autres et les mettent en contact avec des personnes qui peuvent les aider à faire progresser leur carrière.

Malheureusement, les employés ont reçu beaucoup moins de soutien de la part de leurs managers d'une année sur l'autre : seulement 15% d'entre eux déclarent que leur manager les a aidés à élaborer un plan de carrière au cours des six derniers mois, soit une baisse de 5 points de pourcentage par rapport à 2024.

La baisse spectaculaire du soutien des managers en faveur de leurs équipes témoigne des contraintes de temps qui pèsent sur eux. Les organisations doivent fournir des systèmes d'autonomisation pour aider les managers à retrouver leur élan et leur impact, tels que des formations dédiées et des ressources faciles à utiliser. La reconnaissance est également utile : les organisations doivent mettre en lumière les managers qui favorisent le développement de carrière et la mobilité interne.

La situation des managers : les bâtisseurs de carrière essentiels sont en perte de vitesse lorsqu'il s'agit d'apporter un soutien aux employés.

*Pourcentage d'employés déclarant que leur manager leur a fourni des formes d'apprentissage et de soutien professionnel.*



Mesurer l'impact sur l'entreprise.

# Libérer tout le potentiel des managers en tant que coachs de carrière

Dans de nombreuses entreprises, les responsables des ressources humaines sont débordés : ils doivent jongler avec la direction d'une équipe, le bien-être des employés et leur rôle à plein temps. Chez The Coca-Cola Company, nous comprenons ce défi et nous faisons évoluer la manière dont nous sélectionnons, préparons et soutenons nos dirigeants. Nous avons mis en place des évaluations rigoureuses du leadership afin de sélectionner d'emblée les bonnes personnes pour les postes de direction et nous offrons un développement basé sur des cohortes et un retour d'information transparent vers le haut grâce à notre pratique d'amélioration des performances. Cette approche contribue à la réussite de nos responsables du personnel en leur permettant de mieux encadrer, d'éliminer les obstacles et d'aligner les priorités sur le travail qui compte le plus. Au cours des trois dernières années, nous avons constaté des améliorations significatives dans la façon dont nos managers et nos cadres supérieurs sont évalués par nos employés, ainsi que dans la satisfaction globale au travail chez Coca-Cola.



**Tapaswee Chandele**

SVP of Global Talent,  
Development &  
HR System Partnerships  
The Coca-Cola Company

## 5. Encourager la croissance de carrière individuelle.

Aucune organisation ne peut devenir un véritable champion du développement de carrière sans cet ingrédient essentiel : donner aux collaborateurs une mission. En effet, 84% des employés affirment que “l'apprentissage ajoute du sens à [leur] travail”.

Le développement de carrière prospère lorsque les employés se sentent maîtres de leur carrière et sont incités à construire leur propre avenir. Les organisations peuvent proposer des outils et des systèmes de soutien qui aident les employés à identifier leurs points forts, à définir des objectifs de carrière, à poursuivre le développement de leurs compétences et à accéder à des opportunités de mobilité interne.

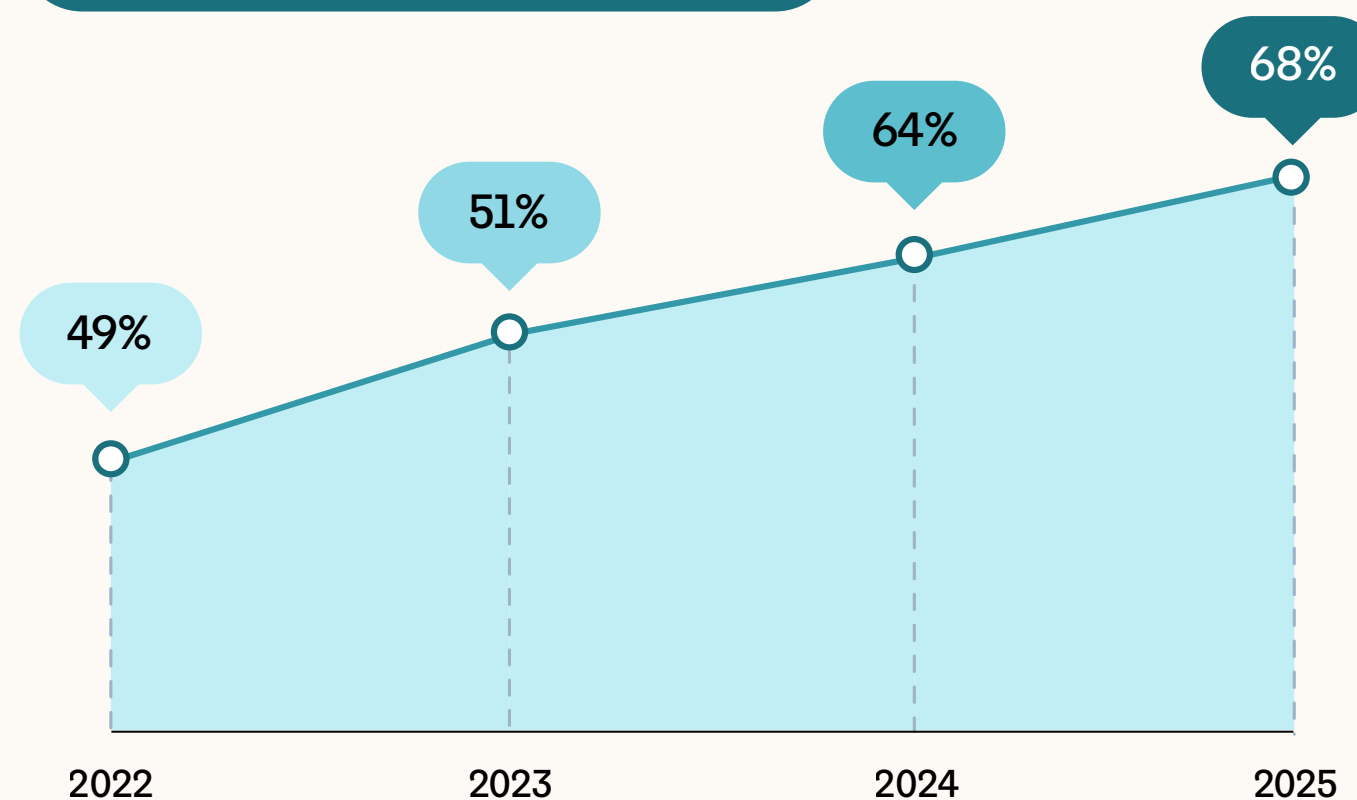
Le résultat : une main-d'œuvre motivée à acquérir de nouvelles compétences et une organisation prête à s'adapter et à prospérer aujourd'hui et demain.

91%

des responsables formation affirment que les compétences humaines sont de plus en plus importantes.

Les employés voient une valeur croissante dans l'apprentissage de l'adaptabilité en période de changement.

Pourcentage de salariés qui sont d'accord avec l'affirmation suivante :  
“L'apprentissage m'aide à m'adapter en période de changement”.





Encourager la croissance de carrière individuelle.

# Personnaliser l'apprentissage pour favoriser une croissance continue

Pour répondre aux changements rapides et aux pénuries de talents, nous avons repensé notre approche de l'apprentissage et de la croissance. Nous avons créé MyGrowth, une approche centrée sur les personnes qui rassemble des offres évolutives et des expériences stimulantes dans les domaines de la réflexion personnelle, de l'apprentissage et de la carrière, reliées par des dialogues continus appelés Growth Talks. Avec MyGrowth, nous aidons nos collaborateurs à rester pertinents et résilients. En plus des 180 000 offres d'apprentissage disponibles, MyGrowth propose un développement et une mise à jour des compétences via My Skills. Cette puissante application permet d'évaluer les compétences, d'analyser les écarts de compétences et de formuler des recommandations d'apprentissage individuelles basées sur les compétences. Avec MyGrowth, plus de 254 000 employés de Siemens adoptent l'apprentissage continu et cultivent un état d'esprit de croissance.



**Jenny Lin**

Global Head of  
Learning and Growth  
Siemens

# Cours recommandés pour réussir en 2025

## Esprit critique



**La prise de décision dans les situations de stress élevé**

Par Amélie Yan-Gouiffes

## Établissement de relations



**Conseils d'expert : L'amitié professionnelle**

Par Mazars SA Licensor et Laurent Choain

## Mentorat



**Devenir un bon mentor**

Par Ellen Ensher

## Compétences analytiques



**Apprendre l'analyse des données : I Fondements**

Par Omar Souissi et Robin Hunt

## Gestion des équipes



**Devenir un manager bienveillant / une manager bienveillante**

Par Gaël Chatelain-Berry

# Méthodologie

## Données de l'enquête

Le rapport LinkedIn Learning 2025 sur le développement des compétences en entreprise s'appuie sur une étude menée auprès de 937 professionnels de la formation et du développement ainsi que des ressources humaines ayant des responsabilités en matière de formation et développement et ayant une influence sur les décisions budgétaires, ainsi que de 679 apprenants. Cette enquête a été menée dans les régions et pays suivants : Amérique du Nord (États-Unis, Canada) ; Amérique du Sud (Brésil) ; Asie-Pacifique (Australie, Nouvelle-Zélande, Inde, Japon, Cambodge, Indonésie, Singapour, Malaisie, Myanmar, Philippines, Thaïlande, Hong Kong) ; et Europe (Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Norvège, Finlande, Suède, Islande, Danemark, France, Allemagne, Autriche).

## Insights de la plateforme LinkedIn

Toutes les données reflètent l'activité agrégée des membres LinkedIn depuis le mois de septembre 2024. Les données comportementales présentées dans ce rapport proviennent des milliards de points de données générés par 1 milliard de membres, 14 millions d'offres d'emploi et 5 millions de mises à jour de profil par minute. Des analyses spécifiques sont détaillées dans les pages suivantes.



# Méthodologie

## Indice de développement de carrière

Pour déterminer si les entreprises ont un indice de développement de carrière plus fort ou plus faible, LinkedIn a créé un outil qui attribue plus de points aux entreprises démontrant ces composantes de l'indice de développement de carrière et moins de points aux entreprises ne démontrant pas autant de composantes de l'indice de développement de carrière :

- **L'évolution de carrière** : nous avons défini l'évolution de carrière comme le fait pour un salarié d'occuper un nouveau poste dans la même entreprise au cours des 12 derniers mois et avons calculé la proportion de tous les changements de poste en interne.
- **Développement des compétences de leadership** : nous avons identifié la proportion de salariés qui ont ajouté au moins une des 55 compétences de leadership à leur profil alors qu'ils occupaient un poste dans l'entreprise au cours des 12 derniers mois.
- **Engagement de carrière sur LinkedIn** : nous avons repéré les entreprises qui ont ajouté au moins un engagement en faveur de la composante "Croissance professionnelle et apprentissage" sur leur page Carrières de LinkedIn pour promouvoir la croissance professionnelle.

- **Offres d'emploi axées sur la carrière** : nous avons quantifié le nombre d'offres d'emploi LinkedIn d'une entreprise qui mentionnent des mots-clés tels que "évolution de carrière", "développement professionnel" et "promotion" dans les trois principales langues (anglais, français, allemand).

Après avoir élaboré l'indice de développement de carrière, les entreprises ont été réparties en cinq groupes de taille égale, appelés quintiles, sur la base de valeurs croissantes de l'indice. Nous avons ensuite comparé le premier groupe, avec l'indice de développement de carrière le plus élevé, au dernier groupe, avec l'indice le plus bas, pour voir comment leurs résultats différaient.

### Les résultats sont les suivants :

- **Taux de promotion global** : nous avons pris en compte toutes les promotions internes qui ont eu lieu au cours des 12 derniers mois dans l'entreprise et avons calculé le pourcentage de promotions qui ont eu lieu.

# Méthodologie

- **Taux de promotions vers des postes de direction** : nous avons pris en compte toutes les promotions internes qui ont eu lieu au cours des 12 derniers mois dans l'entreprise et avons calculé le pourcentage de promotions vers des postes de direction (c'est-à-dire quand le membre a été promu à un poste de direction ou à un poste plus élevé).
- **Nombre d'apprenants** : nous avons calculé le nombre total d'apprenants qui ont interagi avec le contenu de LinkedIn Learning au cours des 12 derniers mois.
- **Investissement dans la formation et le développement** : selon l'enquête sur la confiance des cadres, il a été demandé aux cadres de répondre à la question suivante : "Au cours des six prochains mois, votre entreprise prévoit d'augmenter, de ne pas modifier ou de diminuer ses investissements financiers dans la formation et le développement." La proportion d'entreprises ayant répondu "augmenter" a été calculée.

## Perte de compétences essentielles due au turnover des employés

Les compétences explicitement ajoutées par les employés ont été identifiées et le nombre d'embauches et de départs dans une entreprise au cours des 12 derniers mois a été calculé pour une compétence donnée. Le rapport entre le nombre total de départs et le nombre total d'embauches pour une compétence donnée a été calculé comme le ratio de perte de compétences dans une entreprise. Enfin, le ratio médian de perte de compétences de toutes les entreprises a été calculé pour une compétence donnée afin d'identifier la perte de compétences critiques.

## Compétences en plus forte progression

Les compétences explicitement ajoutées par les responsables formation sont identifiées, et les compétences qui ont connu la plus forte croissance parmi les professionnels de la formation et du développement de septembre 2023 à septembre 2024 sont classées comme les compétences en plus forte progression.

# Remerciements

Nous remercions sincèrement les leaders de l'apprentissage du monde entier qui nous ont permis de créer ce rapport grâce à leurs précieuses contributions, notamment :

[Josh Allen](#) de Walmart

[Denise Bahro](#) de TUI Musement

[Josh Bersin](#) de The Josh Bersin Company

[Abhijit Bhaduri](#), Global Talent Management Advisor

[Kate Booth](#) de MinterEllison

[Jeremy Broome](#) de Visa

[Naphtali Bryant](#) de RAC Leadership

[Tapaswee Chandele](#) de The Coca-Cola Company

[Stephanie Conway](#) de LinkedIn

[Al Dea](#) de Edge of Work

[Chris Foltz](#) de IBM

[Dr. Terri Horton](#) de FuturePath, LLC

[Nikki Jones](#) de MinterEllison

[Vidya Krishnan](#) de Ericsson

[Miranda Kofoed](#) de Lowell

[Corina Kolbe](#) de Zillow

[Crystal Lim-Lange](#) de Forest Wolf

[Jenny Lin](#) de Siemens

[Chris Louie](#) de Thomson Reuters

[Tiphaine David Le Mahier](#) du Groupe Crédit Agricole SA

[Amanda Nolen](#) de NilesNolen

[Emmanuelle Pays](#) de Extia

[Marcella C. Nurse](#) de Netflix

[Aneesh Raman](#) de LinkedIn

[Kelly Salek](#) de Teradyne

[Jay Shankar](#) de Amazon

[Jennifer Shappley](#) de LinkedIn

[Lan Tran](#) de McDonald's

Rédaction et production

[Anne McSilver](#), Lead Editor

[Sonya Bessalel](#)

[Jon Luigi Caña](#)

[Phyllis Furman](#)

[Kevin Kailath](#)

[Anthony Santa Maria](#)

Insights de la plateforme

LinkedIn

[Manas Mohapatra](#)

[Jamila Smith-Dell](#)

[Austin Yoo](#)

[Cesar Zulaica](#)

Données de l'enquête

[Lindsey Noble](#)

[Sabine Lyko](#)

[Meng Zhao](#)





Laissez-nous vous montrer tout ce que LinkedIn Learning peut vous apporter.

[Contacter  
le service commercial](#)