

Rapport LinkedIn 2026 sur les talents

Talent Velocity : L'adaptation intensive des talents comme avantage stratégique



LinkedIn

Introduction

Face à la rapidité d'évolution des compétences, la plupart des entreprises peinent à suivre le rythme ou à s'adapter, ce qui crée **une ligne de fracture dans l'économie de l'IA.**

Plus le temps passe et plus l'écart se creuse. Selon de nouvelles données LinkedIn, 86% des entreprises ne disposent pas d'une c'est-à-dire de la capacité d'identifier leurs compétences, de développer ou acquérir celles dont elles ont besoin et de mobiliser les talents en temps réel afin d'anticiper les demandes du marché.

Seule une petite minorité (14%) est en tête. Les organisations appliquant la vitesse des talents bénéficient déjà d'un avantage considérable, notamment d'une plus grande confiance face aux avancées de l'IA.

Pour toutes les autres entreprises, l'écart en matière de vitesse des talents se creuse, faute des compétences humaines et en IA nécessaires pour suivre le rythme des transformations. Ce rapport présente la **courbe de vitesse des talents** pour aider les organisations à évaluer leurs performances et cinq accélérateurs pour combler cet écart avant qu'il ne devienne un fossé infranchissable.

La vitesse est LA solution.

Vitesse des talents *nom*

\tal-ənt və-lä-sə-tē\

la capacité d'une organisation à identifier ses compétences, à développer ou acquérir celles dont elle a besoin et à mobiliser ses talents en temps réel afin d'anticiper les demandes du marché



À propos du rapport

Ce rapport repose sur le **rapport Développement des compétences en entreprise 2025**, qui définit un groupe d'entreprises considérées comme des *championnes du développement de carrière*. Ces organisations capitalisent sur le développement de carrière pour accompagner le développement des compétences de leurs employés, avec un impact mesurable sur leurs activités.

L'étude de cette année s'intéresse au sous-ensemble des organisations championnes du développement de carrière dont les pratiques sont les mieux adaptées aux opportunités offertes par l'économie de l'IA. Ce sont des organisations championnes de la vitesse des talents.

Pour réaliser cette étude, nous avons interrogé des spécialistes de l'acquisition de talents du monde entier et analysé les données de la plateforme LinkedIn, forte des carrières d'un milliard de membres, de 14 millions d'offres d'emploi et de 5 millions de mises à jour de profil chaque minute.

Nous avons aussi réalisé une enquête auprès de 1 240 professionnels du secteur de l'acquisition de talents, couvrant un large éventail de postes consacrés à la pérennité des organisations :

- Chief People Officers
- Responsables formation
- Talent Management
- Analytique RH
- Professionnels RH

Les données de cette enquête ont permis de créer la courbe de vitesse des talents et une analyse comparant les leaders et les retardataires. Les organisations, leaders de la vitesse représentent le niveau 5 sur la courbe et les retardataires les niveaux 1 à 3. Le niveau 4 a été exclu de cette analyse pour mieux mettre en évidence les caractéristiques distinctes des organisations championnes.

[Lire la méthodologie complète](#)

Sommaire

Chapitre 1	La vitesse au service de la réussite	5
Chapitre 2	Les accélérateurs de vitesse	16
Chapitre 3	Les actions en faveur de la vitesse	25
Chapitre 4	Points de vue sur 10 caractéristiques clés de la vitesse	38
Conclusion	Méthodologie	50
	Remerciements	52

Chapitre 1

La vélocité au service de la réussite

Les leaders surmontent l'incertitude en plaçant leur confiance dans les avancées de l'IA.



La vélocité au service de la réussite

Alors que les organisations se préparent à des changements considérables, les championnes de la vélocité des talents parviennent à tirer leur épingle du jeu par rapport aux retardataires, comme le montrent les grands indicateurs de confiance. **Ils affichent en moyenne 28 points de pourcentage en plus** sur quatre critères, notamment la confiance dans leur capacité à attirer et à retenir les talents clés, et dans leur capacité à mobiliser ces talents en fonction de l'évolution des priorités.

Les organisations championnes de la vélocité des talents représentent le niveau 5 sur la **courbe de vélocité des talents**, les retardataires les niveaux 1 à 3.

La vélocité, un atout majeur

Les organisations championnes de la vélocité des talents sont plus confiantes dans leur réussite que les retardataires, à tous les niveaux.

Confiants dans leur potentiel de rentabilité

+23 pts

88% vs 65%

Confiants dans leur capacité à fidéliser les talents essentiels

+26 pts

76% vs 50%

Confiants dans leur capacité à attirer les talents essentiels

+27 pts

83% vs 56%

Confiants dans leur capacité à mobiliser les talents en fonction de l'évolution des priorités

+36 pts

85% vs 49%

Points de vue de dirigeants



Achim Braun

Global Senior HR Leader
chez Hitachi

“Une entreprise ne peut pas réussir si elle n’investit pas dans le développement des compétences de ses employés.”



Naphtali Bryant

Managing Principal chez
RAC Leadership

“Les dirigeants doivent encourager l’exploration et récompenser la curiosité, et pas seulement les acquis.”



Alicia Pittman

Global People Chair
chez BCG

“Donner à chacun les moyens d’adopter l’IA et d’en tirer parti pour innover crée de l’agilité au sein de votre organisation et aide vos collaborateurs à rester à la pointe de la technologie.”



Lauren Uranker

Global Co-head of Talent
chez Goldman Sachs

“Investir dans le développement de carrière des employés améliore la rétention, favorise la mobilité et forme les dirigeants de demain.”

L'humain et l'IA, une association gagnante

Les organisations championnes de la vélocité des talents reconnaissent que les meilleurs collaborateurs sont à la fois profondément humains et compétents en IA. Ils savent explorer avec audace et s'adapter sans crainte. Pour y parvenir, ils doivent être performants, capables de travailler en équipe et de collaborer efficacement dans des environnements mobilisant différentes fonctions et technologies.

93%

des organisations championnes de la vélocité des talents considèrent que les compétences humaines n'ont jamais été aussi importantes

Favoriser les compétences les plus utiles

Pour compléter l'enquête de cette année, les données de la plateforme LinkedIn sur les organisations présentant des caractéristiques similaires à celles des championnes de la vélocité des talents ont été examinées dans le cadre d'une étude parallèle. Les résultats sont sans appel.

Sur la plateforme, les organisations championnes contrairement aux retardataires, bénéficient des avantages suivants pour l'ensemble de leurs collaborateurs :

2,1x

plus susceptibles de développer des compétences en IA

1,6x

plus susceptibles de développer des compétences en ingénierie de l'IA

1,6x

plus d'adoption des compétences humaines recherchées

(y compris la communication, les compétences relationnelles et l'adaptabilité)

Former des collaborateurs exceptionnels

Les organisations championnes de la vitesse sont plus susceptibles de développer ces compétences humaines clés que les autres.

Développer la confiance



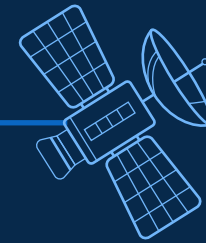
5,5x

Influencer les autres



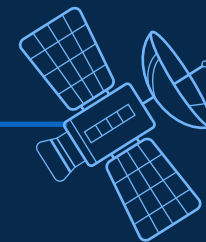
4,3x

Compétences
interculturelles



3,5x

Leadership
interpersonnel



3,5x

Excellence
opérationnelle



3x

FOCUS : compétences humaines et en IA chez KPMG US

Le développement de compétences humaines et en IA n'est pas qu'une simple stratégie. C'est une obligation pour les organisations qui souhaitent voir leur croissance stimulée par l'excellence humaine et l'intelligence artificielle. **Edwige Sacco**, Head of the Workforce Innovation Team chez KPMG US, réaffirme une vérité bien connue : la transformation par l'IA concerne aussi bien les personnes que la technologie.

Malheureusement, de nombreuses personnes ne sont pas en mesure de tirer parti des opportunités offertes par l'IA car elles se sentent déjà submergées. "Elles ne sont pas réfractaires, elles sont épuisées", explique Edwige Sacco. "Nous demandons aux gens de se former et d'innover, mais ils sont à bout de souffle."

Pour contribuer à une plus grande sécurité psychologique, KPMG a testé des sessions rapides de 15 minutes pour aider les équipes à transformer leur insécurité en curiosité. "Au lieu de dire 'Cela m'inquiète', nous demandons à nos collaborateurs de dire 'Cela m'intéresse'", détaille Edwige. "Ce simple changement amène le cerveau à passer d'un état défensif à un état ouvert et curieux."



Edwige Sacco

Head of Workforce Innovation chez KPMG US



Un écosystème de talents fluide

Les organisations championnes de la vélocité des talents admettent que leurs organisations en ont besoin.



56%

56% affirment que les missions ponctuelles sont une priorité pour leur organisation.



72%

72% estiment que la mobilité interne est plus importante que jamais.

Le besoin de vélocité, une tendance en hausse constante

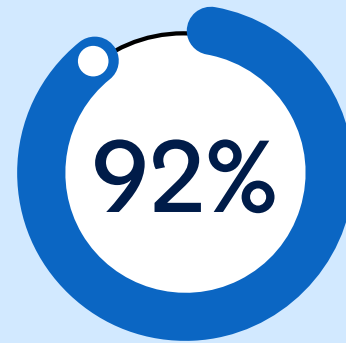
Les pressions actuelles sont déjà fortes : 89% des organisations s'inquiètent de l'agilité des compétences (c'est-à-dire fournir les compétences adéquates au bon moment pour chaque mission) et 88% de la rétention de leurs équipes, malgré l'incertitude économique et le ralentissement des recrutements. Si offrir des opportunités d'apprentissage demeure la stratégie de rétention n°1, le coaching, le mentorat et la mobilité interne font partie des autres approches utilisées.

Les "new collar jobs" deviennent peu à peu le pilier de la nouvelle économie. Ces postes exigent des compétences hybrides : maîtrise technique, aptitudes manuelles et capacité d'adaptation continue. Au cours des deux dernières années, les employeurs ont créé au moins 1,3 million d'opportunités liées à l'IA, dont des postes d'annotateurs de données, d'ingénieurs en IA et d'ingénieurs de déploiement.

Les Chief People Officers recherchent de la visibilité sur les compétences

Les meilleurs dirigeants savent qu'il est important de disposer de systèmes globaux et de données actualisées pour répondre aux différentes priorités de leur entreprise.

Les organisations doivent se préparer à un avenir où les outils et agents IA gagneront progressivement en capacité, créant ainsi des opportunités inattendues et considérables. Ces nouveaux enjeux exigent des collaborateurs capables d'évoluer, de se mobiliser et d'innover sans difficulté.



Les fonctions se décloisonnent

92% conviennent que l'IA accélère l'intégration des fonctions RH et technologiques.



L'importance des données en temps réel

90% constatent un besoin croissant de visibilité en temps réel sur les compétences et d'informations sur les ressources.



Les tâches sont fluides

90% affirment que, pour constituer ses équipes, leur organisation s'appuiera de plus en plus sur les compétences nécessaires pour mener à bien une tâche ou un projet spécifique plutôt que sur les intitulés de poste.

Pour promouvoir l'agilité des compétences, **30%** des organisations à travers le monde ont recours à la planification des effectifs basée sur les compétences.

Prévalence de la planification des effectifs basée sur les compétences par région :



Asie-Pacifique

41%



Europe/Moyen-Orient/Afrique

32%



Amérique du Nord

22%

FOCUS : comment Genpact reste à l'avant-garde des tendances

90% des DRH estiment que les organisations s'appuieront de plus en plus sur les compétences plutôt que sur les intitulés de poste pour constituer leurs équipes. Est-ce le cas dans votre entreprise ?

“Cette situation n'est pas nouvelle pour nous à bien des égards. Nous avons toujours fait en sorte de ne pas privilégier une structure hiérarchique au sein de notre organisation. Nous avons misé sur le potentiel de nos collaborateurs, et pas seulement sur leur expérience. L'apprentissage continu fait partie intégrante de notre culture depuis des années.

La mise en place d'une organisation axée sur les compétences plutôt que sur les intitulés de poste est le prolongement naturel de cette philosophie. Au cours de l'année écoulée, nous avons réorienté une grande partie de notre chaîne d'approvisionnement en talents vers un modèle fondé sur des données en temps réel plutôt que sur des intitulés de poste statiques. Nous disposons ainsi d'une meilleure visibilité sur les compétences connexes, le niveau d'expertise et le degré de préparation. Or, une organisation a besoin de toutes ces informations pour faire face à l'évolution rapide du monde du travail.

Nous constatons déjà l'impact de ce changement à grande échelle. Le pourvoi interne des postes a augmenté, les cycles de recrutement sont plus rapides et nous affectons les talents avec plus de précision. Cette approche plus dynamique de la constitution d'équipes, axée sur les capacités et le potentiel, nous aide à répondre rapidement aux besoins de nos clients tout en offrant de meilleures perspectives de carrière à nos collaborateurs.”



Piyush Mehta

Chief Human Resources Officer et Country Manager, Inde chez Genpact



Quelles sont les priorités en matière de transformation des talents ?



Josh Bersin

Fondateur et PDG de The Josh Bersin Company

“Les RH doivent participer au choix des technologies, à leur conception et à la fourniture des services. Les équipes informatiques jouent un rôle essentiel mais c’est l’expérience des employés qui prévaut.”



Cora Béghin

VP, formation et développement chez Sage

“Notre réseau de champions de l’IA, composé de 100 employés, renforce les compétences en IA grâce à l’apprentissage, au coaching et à l’expérimentation entre pairs. Nous passons ainsi d’un apprentissage générique à une application spécifique à chaque poste.”



Glen Goodman

Chief Talent Officer chez ChenMed

“L’agilité des talents, c’est avoir les bonnes personnes aux bons postes, au bon moment (idéalement à l’avance) afin de répondre aux exigences de l’entreprise dans un monde qui évolue à vitesse grand V.”

Les accélérateurs de vitesse

Les organisations championnes de la vitesse placent le potentiel humain au cœur de la transformation.



Les cinq accélérateurs

Face à la fluidité croissante des tâches et au décloisonnement des fonctions, les systèmes de gestion des talents doivent évoluer. Les cinq accélérateurs correspondent aux principaux axes de transformation visant à accélérer la vélocité des talents. Ils permettent une adaptation permanente des métiers, des compétences et des effectifs à l'évolution des besoins de l'entreprise.

L'évolution des employés (à travers l'apprentissage, l'orientation de carrière et le développement des compétences) est au cœur de chaque accélérateur. C'est là que la motivation des employés et les objectifs de l'organisation se rejoignent au service de la réussite économique.

Les cinq accélérateurs de la vélocité des talents

Dynamique de leadership

Les organisations championnes de la vélocité sont plus enclines à considérer le développement de carrière comme un impératif pour les entreprises.

La culture comme catalyseur

Les organisations championnes sont plus susceptibles d'avoir une culture d'apprentissage rapide qui encourage l'expérimentation, la curiosité et l'évolution de carrière.

Leader en IA

Les organisations championnes sont plus disposés à renforcer la réussite de leurs employés en leur fournissant des outils d'IA et en développant leurs compétences dans ce domaine.

Écosystème de talents intégré

Les organisations championnes de la vélocité sont plus ouvertes à la collaboration entre les différentes fonctions RH afin d'offrir un parcours de développement de carrière fluide.

Réussite professionnelle

Les organisations championnes de la vélocité sont plus davantage prêts à permettre à leurs employés de prendre en main leur carrière, grâce à un développement personnalisé des compétences.

Points de pourcentage par lesquels les leaders de la vélocité devancent les retardataires

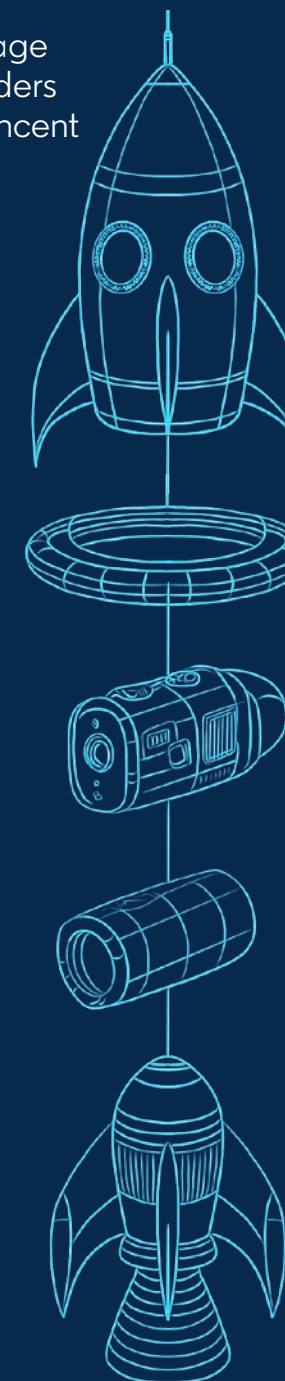
+31 pts

+37 pts

+22 pts

+46 pts

+21 pts





Naphtali Bryant

Managing Principal chez RAC Leadership

“Investir dans le développement des employés favorise la vélocité des talents. Cette approche permet aux organisations de mobiliser efficacement leurs talents et de révéler leur potentiel à grande échelle.”

Seulement 14% sont des leaders

Pourcentage d'entreprises interrogées à chaque niveau, avec amélioration estimée des accélérateurs.



La courbe de vélocité des talents

La courbe de vélocité des talents aide les organisations à identifier une trajectoire de niveau de vélocité actuel et à définir leur progression selon cinq niveaux. Les organisations de niveau 1 sont accaparées par leurs priorités quotidiennes et incapables de développer les talents nécessaires pour se préparer aux défis de demain. Le niveau 5 représente les leaders de la vélocité des talents qui connaissent une transformation sur l'ensemble des accélérateurs.

La transformation de la vélocité des talents

De statique...	à leader
<p>Leadership sans vision</p> <p>Le développement de carrière est considéré comme une responsabilité des RH et la stratégie de gestion des talents est décorrélée de la stratégie d'entreprise.</p>	<p>Dynamique de leadership</p> <p>Les managers et dirigeants (y compris les cadres dirigeants) considèrent le développement de carrière comme un impératif pour les entreprises et encouragent la mobilité des talents.</p>
<p>La culture au point mort</p> <p>La formation et le développement se limitent à des programmes formels et à la formation à la conformité.</p>	<p>La culture d'entreprise comme catalyseur</p> <p>Le développement professionnel favorise une culture de l'apprentissage continu qui valorise la curiosité et stimule l'innovation et l'évolution de carrière.</p>
<p>En retard sur l'IA</p> <p>L'IA est considérée comme un sujet non prioritaire, et les employés ont du mal à se projeter sur son incidence sur leur poste ou leur carrière.</p>	<p>Leader en IA</p> <p>Les organisations déploient des outils d'IA et développent les compétences en IA pour amplifier les performances et la réussite de leurs collaborateurs.</p>
<p>Écosystème de talents cloisonné</p> <p>Les fonctions RH sont cloisonnées ; la formation, le recrutement et la planification des effectifs sont séparés.</p>	<p>Écosystème de talents intégré</p> <p>La collaboration entre les différentes fonctions RH offre aux employés un parcours de développement de carrière fluide.</p>
<p>Contraintes professionnelles</p> <p>Les employés attendent que l'entreprise leur propose des orientations de carrière ou des opportunités.</p>	<p>Réussite professionnelle</p> <p>Les employés prennent en main leur carrière, grâce à un développement personnalisé de leurs compétences, ce qui leur permet de progresser plus rapidement.</p>

L'étendue stratégique

Les champions de la vélocité des talents sont plus susceptibles de privilégier deux caractéristiques pour parvenir à mieux s'orienter dans un contexte d'incertitude.

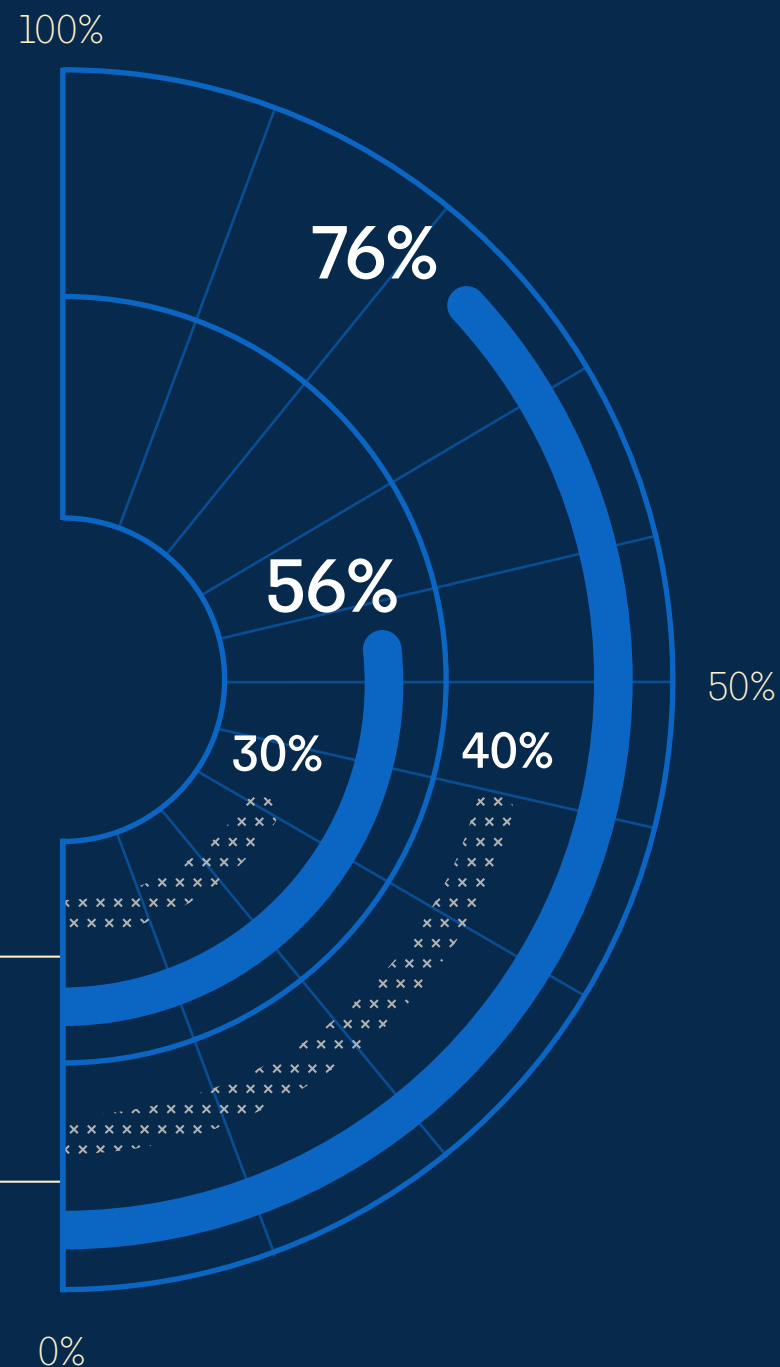


Pratiques en faveur de la réussite professionnelle :

Développement des employés piloté par l'IA

Système pour l'écosystème de talents intégré :

Partage de données RH et architecture des talents



Une orientation claire est un atout majeur pour la vélocité

S'appuyant sur les cinq accélérateurs, cette étude identifie les caractéristiques clés associées à chacun d'entre eux : l'état d'esprit, les pratiques et le système (voir la section suivante pour plus de détails). Les organisations championnes de la vélocité des talents sont nettement plus susceptibles d'intégrer ces caractéristiques que les retardataires. Deux caractéristiques particulières se démarquent pour aider s'orienter dans les périodes d'incertitude.

Synergie entre l'architecture des talents et le développement des employés piloté par l'IA

Les organisations les plus innovantes exploitent les données accessibles qui reflètent la situation réelle de leurs équipes. Ils utilisent également l'architecture des talents comme source de référence pour les postes, les compétences et les plans de carrière. Ensemble, les données et l'architecture permettent des actions prédictives destinées à accélérer la formation et la mobilité.

Les champions de la vitesse considèrent le soutien professionnel comme un système d'orientation qui aide les employés à acquérir les compétences à plus fort impact. Le développement de carrière devient ainsi un impératif pour les entreprises. La personnalisation à grande échelle permet aux employés de mettre leurs compétences à jour pour occuper les postes et fonctions les plus utiles et les plus demandés.

Cette synergie permet de répondre aux besoins des organisations et des collaborateurs : des informations en temps réel pour prendre des décisions éclairées. Les champions de la vitesse dressent un tableau dynamique des capacités de leurs collaborateurs. Celui-ci oriente non seulement les décisions liées au développement et à la mobilité des talents, mais permet également à l'équipe d'acquisition des talents de mieux cibler, cerner et sourcer les talents sur la base d'une veille unifiée sur les compétences.

En considérant l'architecture des talents comme une source de référence commune pour les RH, le développement des talents, l'acquisition des talents et les dirigeants, les organisations alignent le développement des compétences et la mobilité internes sur les besoins externes en matière de recrutement. Elles s'assurent ainsi que chaque action liée aux talents — développement ou recrutement — renforce les capacités à long terme et accélère les résultats de l'entreprise.



Ruth Hickin

VP of Workforce Innovation chez
Salesforce

“Nous utilisons l'IA pour analyser toutes les tâches, même les plus insignifiantes, associées à chaque poste et comprendre dans quelle mesure elles peuvent être automatisées. Nous fournissons également aux employés les outils nécessaires pour la mise à jour de leurs compétences à long terme.”



Nichol Bradford

Executive in Residence on Human and AI Intelligence chez SHRM

“Les visions ambitieuses se construisent étape par étape. L’important est de bien comprendre pourquoi vous passez à l’étape suivante. La confiance se construit par l’accumulation d’éléments probants : un pas audacieux, puis un autre, puis encore un autre.”

Caractéristiques pour devenir leader de la vélocité des talents

Pour ouvrir la voie au changement, voici les états d'esprit, pratiques et systèmes associés à chaque accélérateur qui permettent aux organisations championnes de se démarquer des retardataires.

Les accélérateurs	État d'esprit Ce que les personnes pensent	Pratiques Ce que les personnes font	Système Ce qui aide les personnes à réussir
Dynamique de leadership Les managers et dirigeants considèrent le développement de carrière comme un impératif pour les entreprises.	Développer les compétences des collaborateurs est un levier stratégique , pas une dépense facultative.	Les dirigeants senior encouragent et soutiennent la transformation de carrière.	Les priorités liées aux talents font partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise.
La culture d'entreprise comme Une culture de l'apprentissage continu stimule la curiosité, l'innovation et l'évolution de carrière.	La sécurité psychologique encourage l'innovation.	L'apprentissage s'intègre dans le travail au quotidien.	Les valeurs et les pratiques communes ont un impact mesurable.
Leader en IA Les outils d'IA et les compétences en IA amplifient les performances et la réussite des collaborateurs.	L'IA n'est pas le monde du travail de demain, elle fait déjà partie de notre façon de travailler aujourd'hui.	Une gestion efficace du changement permet un déploiement rapide des capacités d'IA.	Les employés ont les moyens d'explorer et d'utiliser l'IA dans leur travail et leur évolution de carrière.
Écosystème de talents intégré La collaboration entre les différentes fonctions RH offre aux employés un parcours de développement de carrière fluide.	La réussite des collaborateurs requiert de l'agilité et de l'alignement , pas des cloisonnements.	Une planification cohérente englobe le recrutement, la formation et la mobilité.	Le partage de données et l'architecture des talents permettent une gestion unifiée des opérations et une stratégie de développement des talents harmonisée.
Réussite professionnelle Les employés prennent en main leur carrière grâce à un développement personnalisé de leurs compétences, ce qui leur permet de progresser plus rapidement.	Le soutien au développement de carrière permet aux employés de se sentir valorisés et les incite à évoluer.	L'accompagnement assisté par l'IA aide à associer les objectifs des collaborateurs aux opportunités.	Les principes axés sur les compétences facilitent l'évolution professionnelle et la mobilité interne.

Les actions en faveur de la vélocité

L'innovation se construit pas à pas.

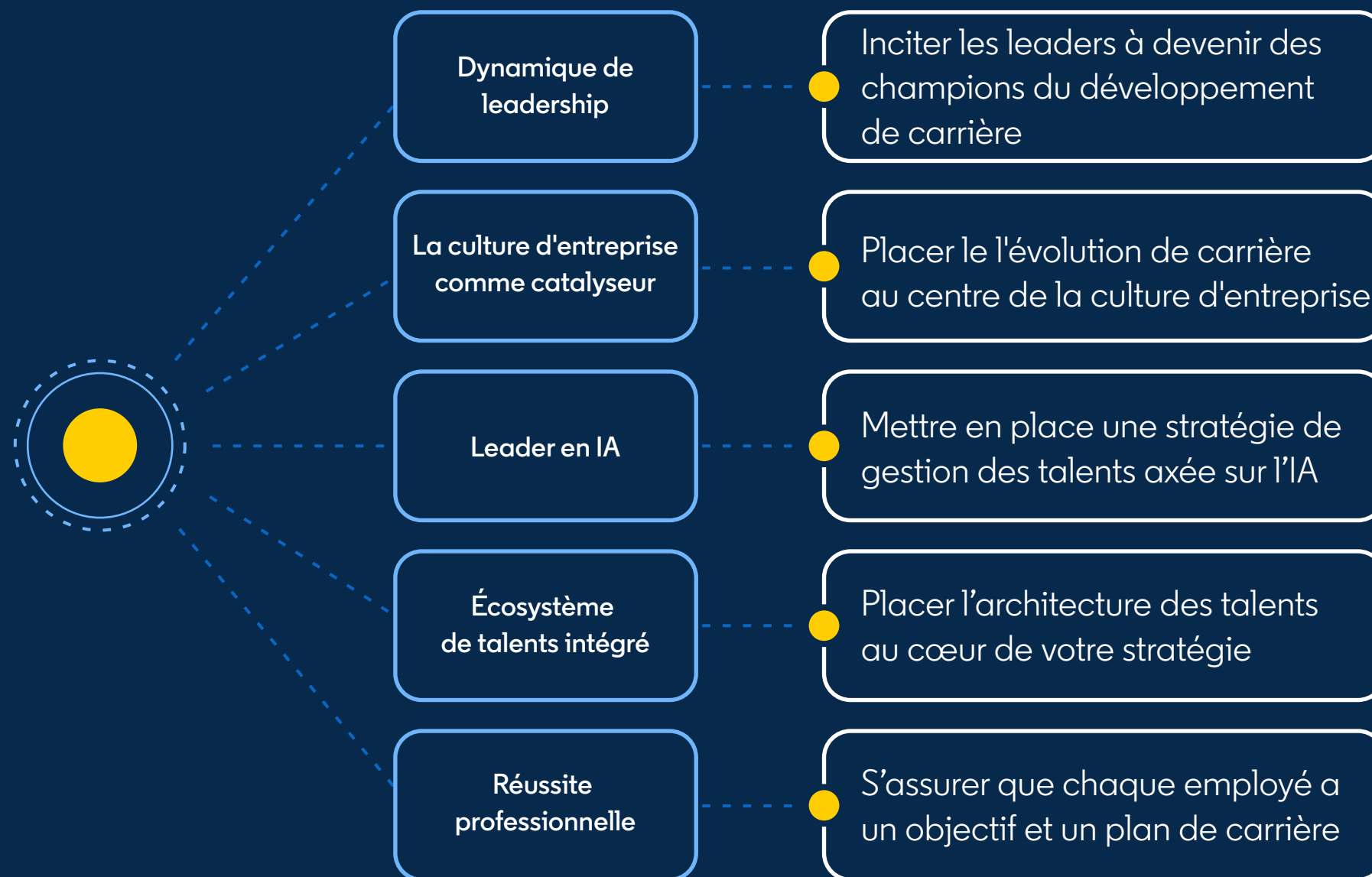


Donner de une dynamique de vélocité

Il ne suffit pas de connaître les facteurs qui favorisent la vélocité des talents pour réussir, il faut aussi savoir les mettre en œuvre. Cette section s'intéresse aux cinq accélérateurs et aux caractéristiques clés permettant de réaliser de réels progrès.

Rappel important : la transformation ne nécessite pas forcément un changement radical, elle commence par un pas dans la bonne direction. Le plus important est d'aller de l'avant.

Les actions en faveur de la vélocité



Les actions en faveur de la vélocité – la dynamique de leadership

Inciter les leaders à devenir des champions du développement de carrière

Quelle est la marque de la réussite selon l'accélérateur de la dynamique de leadership ? Tout commence par un état d'esprit : les managers et les dirigeants (y compris les cadres dirigeants) considèrent le développement de carrière comme un impératif pour les entreprises. Aider les collaborateurs à évoluer est considéré comme un levier stratégique, et non comme une dépense facultative.

Dans la pratique, les dirigeants et managers encouragent et valorisent la transformation de carrière de manière visible. Ils peuvent notamment soutenir publiquement les initiatives de développement de carrière, allouer un budget aux **programmes de mentorat, de rotation des postes et de mobilité interne**, mais aussi accorder du temps et un accompagnement aux employés pour qu'ils puissent se former et évoluer.

Au niveau des systèmes, les priorités liées aux talents doivent faire partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Les dirigeants doivent donc accorder autant d'importance à la croissance des revenus qu'à celle des employés.

Comment les organisations championnes de la vélocité devancent les retardataires

+31 pts

Mon PDG est un champion de la formation et du développement de carrière.

83% vs 52%

Un pas dans la bonne direction :

Organisez un événement public où les dirigeants mettront en avant les réussites de collaborateurs ayant changé de poste ou franchi des étapes importantes dans leur évolution de carrière.

Focus : la redéfinition du leadership est un moteur de transformation

“Chez NTT, nous menons le changement et stimulons l'évolution grâce au coaching. Nous avons redéfini les attentes en matière de leadership autour de trois principes : inspirer, autonomiser, accompagner. En intégrant ces valeurs au cœur de notre culture d'entreprise, nous savons que les **dirigeants parviendront à concilier les objectifs de l'entreprise et les aspirations individuelles**. Cette approche centrée sur l'humain renforce la confiance, donne aux employés les moyens de s'épanouir et génère l'énergie nécessaire à la transformation. Nous avons ainsi réuni 142 000 employés autour d'une culture commune, et ainsi favorisé la collaboration et renforcé notre impact à l'échelle mondiale.”



Stijn Nauwelaerts

Chief People Officer chez
NTT Data



Les actions en faveur de la vélocité – la culture d’entreprise comme catalyseur

Placer l’évolution de carrière au centre de la culture d’entreprise

Avec la transformation du monde du travail par l’IA, l’innovation et l’évolution doivent devenir des valeurs fondamentales. Pour les champions de la vélocité, une culture de l’apprentissage rapide encourage l’expérimentation, la curiosité et l’évolution de carrière des employés. Pour cela, il importe d’instaurer au préalable un climat de sécurité psychologique, dans lequel les employés se sentent libres de prendre des risques et d’innover sans craindre l’échec.

Dans la pratique, **la formation ne se limite pas aux programmes formels : elle s’inscrit dans le travail au quotidien**, transformant chaque projet en une occasion de progresser. Le micro-apprentissage est intégré dans les outils quotidiens et les pratiques entre collègues, comme les débriefings après un projet ou les déjeuners de formation informels.

Des valeurs et pratiques communes permettent de renforcer cette culture d’entreprise. Elles créent un impact mesurable au sein des équipes et en transformant la formation en un atout stratégique, plutôt qu’en une considération secondaire.

Comment les organisations championnes de la vélocité devancent les retardataires

+33 pts

La sécurité psychologique encourage l’innovation au sein de mon organisation.

85% vs 52%

Un pas dans la bonne direction :

Lancez un “forum mensuel dédié à la formation et à l’innovation” où les équipes peuvent échanger leurs idées, partager leurs expériences et discuter de leurs réussites professionnelles.

FOCUS : la sécurité psychologique comme stratégie d'entreprise

“Une culture du développement est essentielle en période de changements rapides. La sécurité psychologique stimule l'innovation, c'est pourquoi nous sommes à l'écoute de toutes les voix, même celles des plus sceptiques, grâce à des entretiens d'empathie et des retours sincères. La formation s'inscrit dans le travail quotidien grâce à des **outils basés sur l'IA, tels que le coaching et les parcours d'apprentissage personnalisé**. Le développement devient ainsi accessible en situations professionnelle réelle. Des valeurs et pratiques communes, comme les discussions trimestrielles sur les performances et le développement, génèrent un impact mesurable. En investissant dans nos collaborateurs, nous veillons à ce qu'ils soient motivés et prêts à poursuivre la transformation.”



Rebecca Tinsley

VP of Global People Experience & People Enablement
chez Teradata



Les actions en faveur de la vélocité – devenir leader en IA

Mettre en place une stratégie de gestion des talents axée sur l'IA

Les champions de la vélocité des talents ne se contentent plus d'expériences ponctuelles dans le domaine de l'IA, ils élaborent désormais des stratégies de gestion des talents axées sur l'IA. Pour cela, ils associent, au sein d'un système cohérent, les données dynamiques sur les compétences au développement des compétences, à l'orientation de carrière et à la mobilité.

L'état d'esprit requis est clair : l'IA ne constitue pas l'avenir du travail, elle fait déjà partie de notre façon de travailler aujourd'hui.

Dans la pratique, une gestion efficace du changement permet un déploiement rapide des capacités d'IA, ce qui minimise les frictions et accélère l'adoption. Les organisations de premier plan commencent par des déploiements progressifs qui montrent clairement les avantages de l'IA, et les dirigeants montrent l'exemple en l'utilisant eux-mêmes.

A l'échelle de l'organisation, **les employés sont équipés pour explorer et appliquer l'IA dans leurs fonctions**, en l'exploitant non seulement pour améliorer leurs performances, mais aussi pour ouvrir de nouvelles perspectives de croissance. Les organisations de premier plan proposent de plus en plus des recommandations d'apprentissage personnalisées grâce à l'IA, ainsi que du coaching assisté par l'IA dans les tâches quotidiennes, le tout dans une optique d'évolution de carrière.

Comment les organisations championnes de la vélocité
devancent les retardataires

+13 pts

Le développement des compétences
en IA est une priorité absolue.

73% vs 60%

Un pas dans la bonne direction :

Commencez par un test ciblé d'outils d'IA dans un domaine à fort impact, tel que l'amélioration du service client. Prévoyez des possibilités de développement ou de mise à jour des compétences pour les employés.

Focus : un engagement fort stimule le développement des compétences en IA

“Notre stratégie d’IA considère le développement des compétences comme un marathon, en veillant à ce que tout le monde reste dans la course. Nos collaborateurs consacrent 11 jours par an à notre **écosystème d’apprentissage piloté par l’IA, où ils ont accès à des analyses prédictives et à des parcours d’apprentissage personnalisés.** Des programmes comme les vendredis de l’IA et les hackathons approfondissent les connaissances spécifiques à chaque poste. Aujourd’hui, plus de 576 000 collaborateurs sont prêts pour l’IA et le machine learning, et 159 000 possèdent des compétences avancées dans ces domaines - preuve de notre engagement en faveur de l’apprentissage continu et de la croissance inclusive.”



Sudeep Kunnumal

Chief Human Resources Officer chez
Tata Consultancy Services



Les actions en faveur de la vélocité – un écosystème de talents intégré

Placer l'architecture des talents au cœur de votre stratégie

Un écosystème intégré commence par un état d'esprit qui privilégie l'agilité et l'alignement plutôt que le cloisonnement. Concrètement, cela signifie planifier le recrutement, l'apprentissage et la mobilité de manière globale afin que chaque étape de l'expérience collaborateur soit cohérente.

Le tout repose sur un système de partage des données et une architecture des talents (**un cadre stratégique permettant de cartographier les postes, les compétences et les plans de carrière**). Les organisations championnes de la vélocité élaborent des cartographies numériques dynamiques des postes et compétences, suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution des besoins de leur entreprise et des tendances mondiales.

Tout comme la transformation par l'IA, l'adoption de l'architecture des talents ne fait que commencer, mais elle s'accélère : 43% des leaders de la vélocité l'ont déjà adoptée, contre 23% des retardataires. À l'échelle mondiale, la moyenne pour toutes les organisations est de 31%, avec une dynamique plus forte en Asie-Pacifique (40%), suivie par l'Europe/le Moyen-Orient/l'Afrique (31%) et l'Amérique du Nord (28%).

Comment les organisations championnes de la vélocité
devancent les retardataires

+30 pts

Mon entreprise intègre les données sur
les compétences dans ses stratégies.

78% vs 48%

Un pas dans la bonne direction :

Choisissez une famille de métiers et élaborez une cartographie des emplois et des compétences. Réfléchissez à la meilleure façon d'utiliser cette base factuelle pour piloter le développement, les parcours, la mobilité et la rétention.

FOCUS : l'architecture des talents offre une visibilité en temps réel

“Pour nous, l'architecture des talents est un système vivant, pas un PDF statique. Avec LinkedIn Career Hub, nous avons généré 377 profils de poste en cinq semaines, consolidant près de 5 000 intitulés de postes existants, et créé un langage commun pour les compétences avant le déploiement de notre système de gestion des RH. L'enseignement à en tirer : laissez le travail préparatoire à l'IA, puis affinez le résultat avec le soutien d'une équipe d'experts. Vous profiterez ainsi d'une **visibilité en temps réel pour la planification des équipes**, d'une mobilité interne accélérée pour vos employés et d'une base qui s'adapte en permanence aux évolutions de l'entreprise.”



Sam van Gool

Global Head of Talent and Employee Experience
chez Flight Centre Travel Group



Les actions en faveur de la vélocité – la réussite professionnelle

S'assurer que chaque employé possède un objectif et un plan de carrière

Les organisations championnes de la vélocité ont un état d'esprit fondé sur une conviction claire : le soutien professionnel permet aux collaborateurs de se sentir valorisés et les incite à se développer. En parallèle, le coaching — qu'il s'agisse d'un accompagnement fourni par les managers ou assisté par l'IA — constitue une pratique essentielle qui rend l'évolution professionnelle plus concrète et plus facile à mettre en œuvre.

La réussite repose sur des principes axés sur les compétences.

Les données sur les compétences favorisent la mobilité interne, garantissant ainsi que les talents circulent librement au sein de l'organisation et que leur évolution repose sur leurs capacités plutôt que sur la hiérarchie.

Pour commencer, chaque employé doit avoir un objectif de carrière et un plan pour l'atteindre. La croissance n'est pas seulement individuelle ; elle reflète la manière dont les collaborateurs évoluent en harmonie avec les priorités de l'entreprise.

Comment les organisations championnes de la vélocité
devancent les retardataires

+35 pts

Les managers de mon organisation soutiennent
efficacement le développement de carrière.

83% vs 48%

Un pas dans la bonne direction :

Intégrez la définition des objectifs professionnels dans le processus d'intégration et les évaluations annuelles, et fournissez aux managers des guides pour les aider à mener des discussions constructives.

FOCUS : le soutien au développement de carrière encourage l'apprentissage continu

“Nous aidons les collaborateurs et le personnel de nos restaurants à atteindre leurs objectifs de carrière en leur proposant des formations sur des sujets variés, de la préparation parfaite de nos célèbres frites à la gestion financière, en passant par l’art d’aborder les conversations difficiles et plus encore. Nos options d’apprentissage sont proposées en plusieurs formats, disponibles dans plus de 40 langues et **accessibles n’importe où et à tout moment**. Elles permettent à tous les membres de notre personnel à travers le monde de choisir la méthode d’apprentissage qui leur convient le mieux, renforçant ainsi leur confiance dans leur poste actuel et les préparant à leur évolution future.”



Lan Tran

Director of Learning Design and Technology chez McDonald's



Études de cas détaillées sur la vélocité des talents

Cliquez sur chaque titre pour obtenir davantage de conseils pratiques de la part de champions à l'origine de l'accélération.

Lisez ces articles dans le LinkedIn Talent Blog.

Dynamique de leadership

Comment les jeux de rôles pilotés par l'IA aident les managers à gagner en assurance

LinkedIn a lancé un programme de coaching géré par l'IA pour les évaluations semestrielles, offrant aux managers un espace sécurisé pour s'entraîner et obtenir des retours sur le ton qu'ils emploient, leur empathie et leur manière de s'exprimer.



Sarah Leydon-Anand

Senior Director, Leadership Development chez LinkedIn

La culture d'entreprise comme catalyseur

Comment New York Life a généré de la valeur grâce à un écosystème de talents unifié

New York Life a unifié ses systèmes de gestion des talents afin de développer les compétences en IA de 12 000 employés et de constituer une équipe tournée vers l'innovation.



Tina Gupta

Head of Talent Management chez New York Life

Leader en IA

Comment Visa place l'IA au centre de sa stratégie de gestion des talents

Visa a étendu l'adoption de l'IA grâce à l'apprentissage entre pairs, au développement des compétences en IA spécifiques à chaque poste et à une culture de l'expérimentation.



Jeremy Broome

Global Head of Talent chez Visa

Écosystème de talents intégré

Comment Teradata a développé une culture du développement pour stimuler l'innovation grâce à l'IA

Teradata encourage la transformation en créant une culture du développement où les employés prennent en main leur apprentissage et leur évolution de carrière.



Rebecca Tinsley

VP of Global People Experience and People Enablement chez Teradata

Réussite professionnelle

Comment McDonald's favorise l'évolution des employés grâce à la formation

McDonald's crée des expériences d'apprentissage personnalisées qui aident ses 3 millions d'employés à affiner leurs compétences et à faire évoluer leur carrière.



Lan Tran

Director of Learning Design and Technology chez McDonald's

Éclairages sur 10 caractéristiques clés de la vélocité

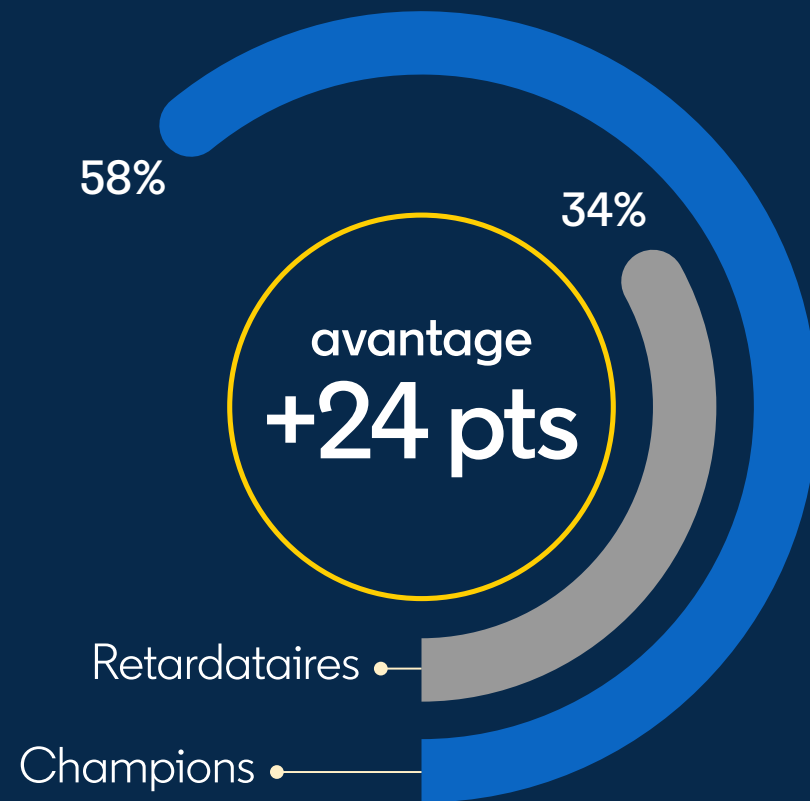
Des experts du secteur partagent leur avis sur les états d'esprit, les pratiques et les systèmes qui confèrent aux champions de la vélocité leur avantage concurrentiel.



Caractéristique clé

Un système pour devenir leader en IA

Les employés disposent des moyens nécessaires pour explorer et utiliser l'IA afin de soutenir leur évolution de carrière.



Voix influente

“La plupart des leaders n’ont pas une vision claire de l’IA. Ils ont simplement acheté des licences et espèrent que la productivité suivra comme par magie.

Ils ont tout faux.

Nous avons vu se reproduire des situations similaires au cours des décennies de transformation digitale. Les entreprises dépensent des fortunes dans des technologies dernier cri, puis lésinent sur les formations pourtant nécessaires pour leurs collaborateurs.

La mise en œuvre de l’IA est avant tout un défi humain, plus que logiciel.

Les employés ont besoin d’une formation structurée, non seulement pour apprendre à utiliser ces outils, mais aussi pour réfléchir plus clairement à leur travail.

Sans vision, formation et ressources, vous ne faites que gaspiller de l’argent en licences.”



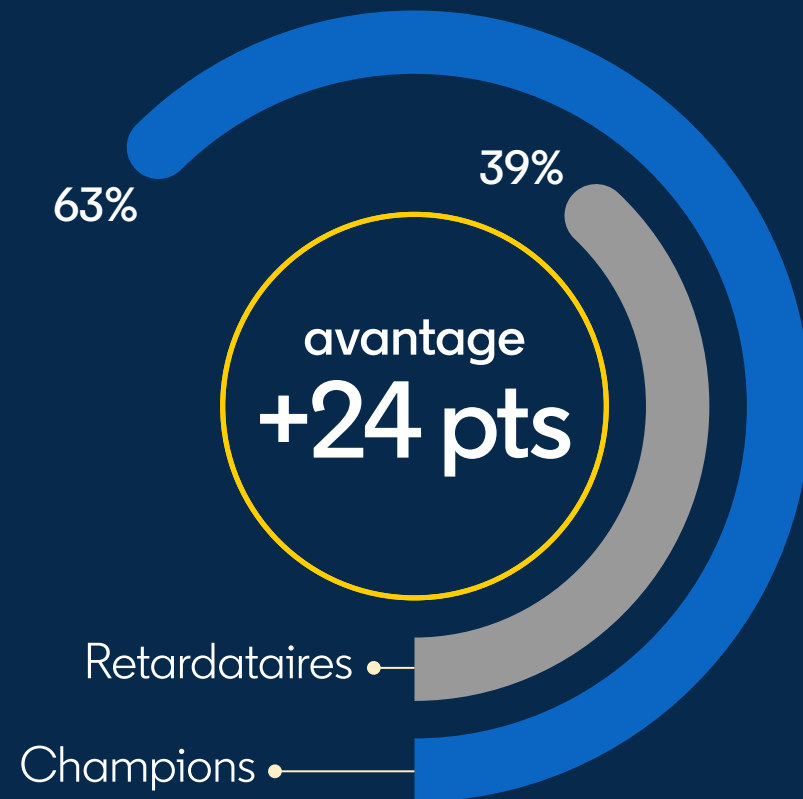
Dave Birss

Co-fondateur de The Gen AI Academy

Caractéristique clé

État d'esprit pour devenir leader en IA

L'IA ne représente pas l'avenir du travail, elle fait déjà partie de notre façon de travailler aujourd'hui



Voix influente

“Cet état d'esprit a un impact considérable, car il redéfinit l'IA comme un impératif stratégique qui façonne le travail d'aujourd'hui et de demain. Il offre une vision claire et pose les bases d'une ligne directrice permettant aux dirigeants et aux employés d'envisager leur rôle et leur avenir au sein de leur organisation.

Il est essentiel de privilégier l'expérience humaine pour inculquer cet état d'esprit aux employés. L'encourager en tenant compte de leurs expériences personnelles peut renforcer leur sécurité psychologique et atténuer la crainte d'une remise en cause de leur identité professionnelle, qui peut constituer un obstacle à l'adoption et à la mise en œuvre réussies de l'IA.

Le monde du travail évolue rapidement. Pour réaliser des progrès durables, les organisations doivent intégrer cet état d'esprit dans leur culture d'entreprise, en le renforçant par les performances, en s'appuyant sur un écosystème de développement continu des compétences et en favorisant des formes de collaboration porteuses de sens entre l'IA et l'humain.”



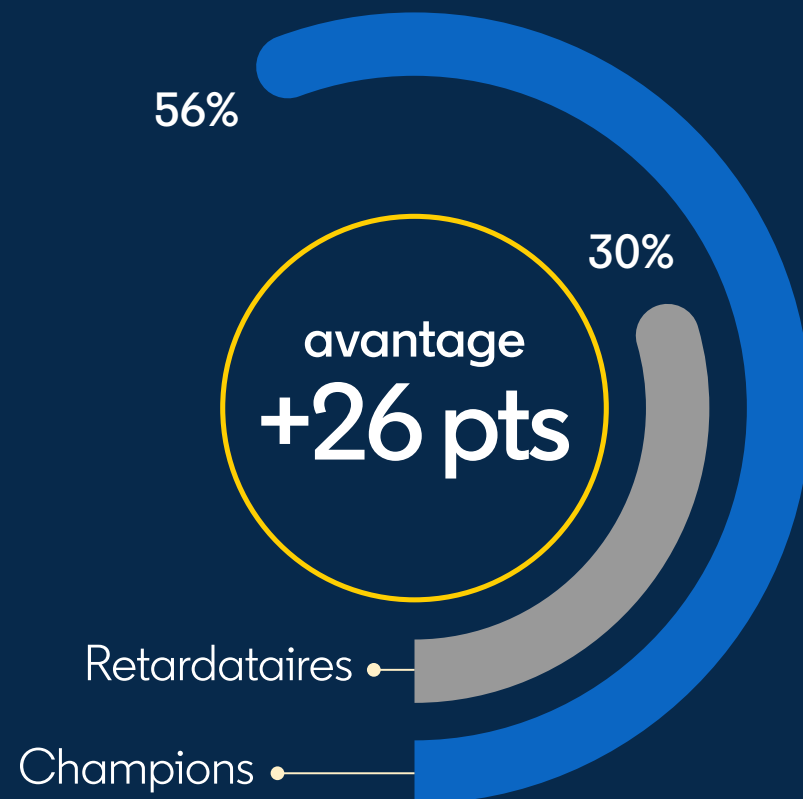
Dr. Terri Horton

Work Futurist chez FuturePath, LLC

Caractéristique clé

Pratiques en faveur de la réussite professionnelle

L'accompagnement assisté par l'IA permet d'aligner les objectifs de carrière des collaborateurs avec les opportunités.



Voix influente

“Le nouveau monde du travail constitue un enjeu majeur pour l’ensemble des organisations. Pourtant, peu d’entre elles ont commencé à en explorer les implications pour leurs équipes, et encore moins à préparer la transition vers un environnement de travail fondé à la fois sur l’IA et sur le travail humain.

La question n’est donc pas de savoir *si vous devez* faciliter cette transformation, mais plutôt *quand*. Aujourd’hui, si vous n’avez pas encore anticipé et planifié les compétences nécessaires à votre entreprise, mis en place un référentiel des compétences et des métiers, développé un état d’esprit et des approches d’apprentissage pour **former les collaborateurs compétents et performants** dont vous aurez besoin demain ... alors il est vraiment temps de vous y mettre.

Dans cette course contre la montre, toute hésitation peut être synonyme de réussite ou d’échec — pour vous, votre équipe et votre organisation.”



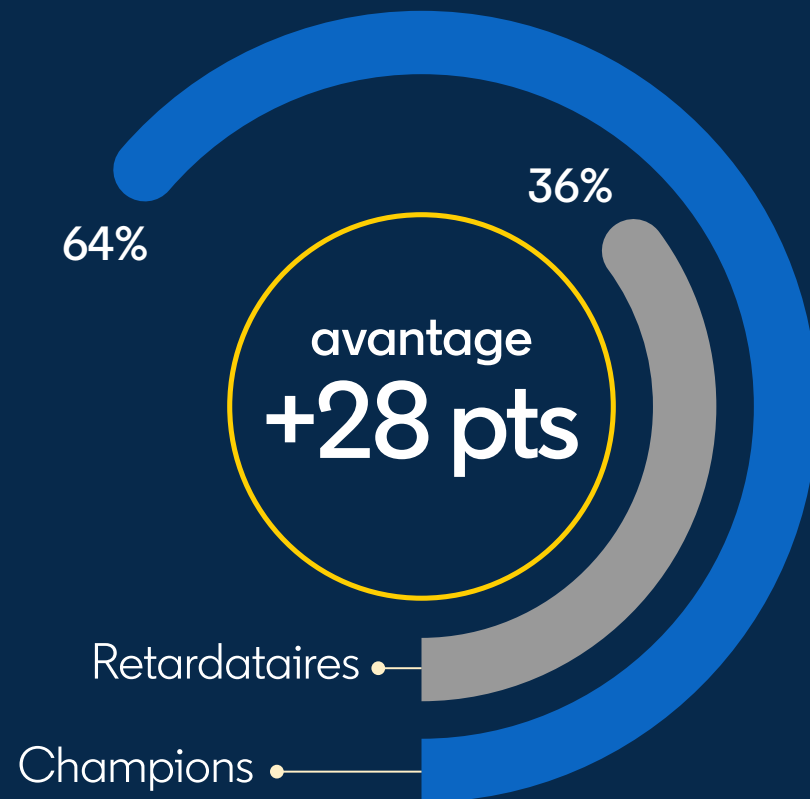
David Perring

Chief Insights Officer chez Fosway Group

Caractéristique clé

Pratiques pour devenir leader en IA

Une gestion efficace du changement permet un déploiement rapide des capacités d'IA



Voix influente

“L’IA s’impose rapidement dans notre quotidien. Elle ajoute un niveau de complexité et tend à amplifier le meilleur comme le pire dans toutes ses applications, y compris lorsque les employés sont concernés.

Dans ce contexte, chaque projet, processus et système exige que tous vos employés donnent le meilleur d’eux-mêmes et conservent une longueur d’avance, sachant que leurs forces comme leur potentiel de développement sont accentués.

Pour réussir, il est indispensable de cartographier les compétences actuelles et d’évaluer la maîtrise individuelle de l’IA. Grâce à cette double approche, vous pourrez proposer un développement personnalisé des compétences fondamentales, tout en améliorant l’efficacité de l’IA et en limitant les risques pour l’organisation.

Toutefois, cette stratégie nécessite une gestion du changement extrêmement performante pour contrebalancer le trop grand nombre de tâches qui accaparent le temps et l’attention des employés.”



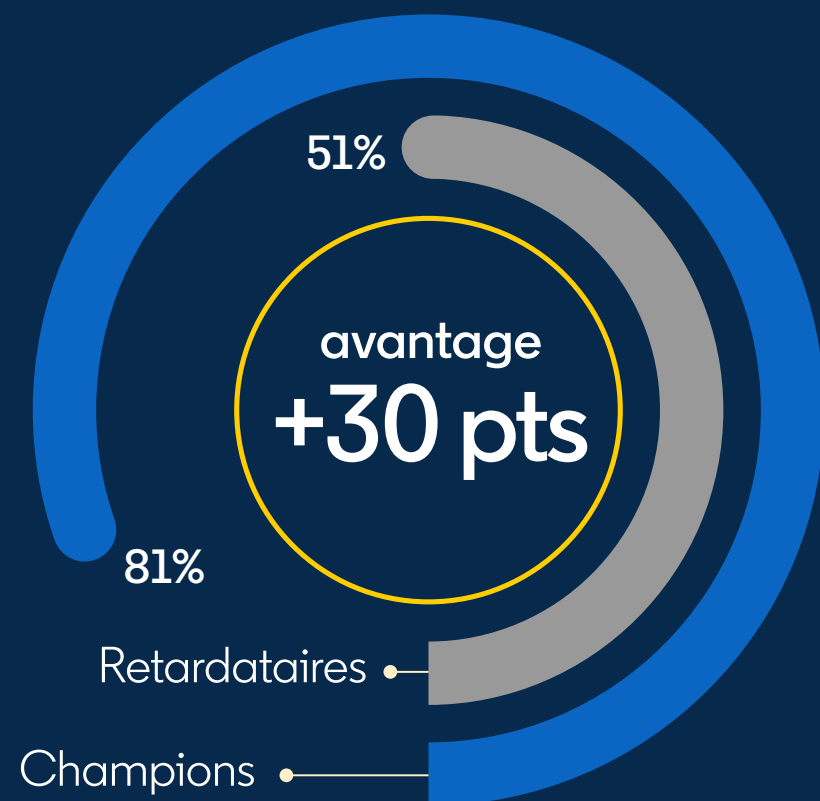
Christopher Lind

Conseiller exécutif en transformation des entreprises et présentateur de Future-Focused

Caractéristique clé

Pratiques en faveur de la dynamique de leadership

Les dirigeants senior encouragent et valorisent la transformation de carrière



Voix influente

“Dans cinq ou dix ans, les organisations ne fonctionneront plus de la même manière qu’il y a dix ans. Les objectifs changent. La production change. Les compétences changent. Les collaborateurs doivent également évoluer. En encourageant et en valorisant la transformation de carrière, les dirigeants senior jouent un rôle décisif et montrent ainsi que l’évolution professionnelle est une attente légitime et non un détour inutile.

Le mentorat accélère ce processus en aidant les employés à s’adapter aux changements avec lucidité et confiance. **Les entreprises évoluent en valorisant les exemples de transformation, en valorisant les comportements d’apprentissage et de développement des compétences, et en mettant en avant la capacité d’adaptation des dirigeants jusqu’à ce qu’elle s’ancre dans la culture d’entreprise.”**



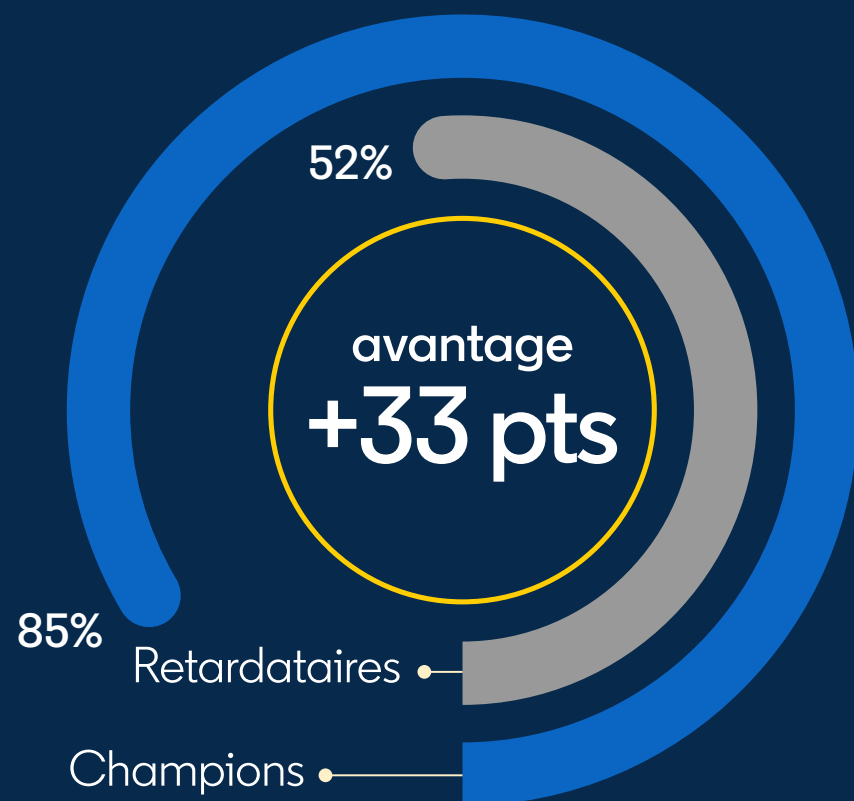
Dr. Ruth Gotian

Coach de haut niveau spécialisée dans la réussite universitaire et professionnelle | Formatrice LinkedIn Learning | Autrice, *The Success Factor* et *Financial Times Guide to Mentoring*

Caractéristique clé

État d'esprit pour la culture d'entreprise
comme catalyseur

La sécurité psychologique encourage l'innovation



Voix influente

“La sécurité psychologique est la puissante association d’une forte friction intellectuelle et d’une faible friction sociale. Les équipes peuvent avoir des débats animés en salle de réunion, remettre ouvertement en question certaines idées, puis déjeuner ensemble sans rancune une fois les débats terminés.

L’innovation est favorisée lorsque les collaborateurs savent qu’ils ne seront pas sanctionnés ou pénalisés pour avoir remis en question les acquis.

À l’ère de l’IA, nul ne détient la vérité absolue, et ce qui fonctionne aujourd’hui peut échouer demain. Les équipes où règne un climat de sécurité psychologique exploitent l’intelligence collective. Elles ont une discussion honnête, plutôt que vingt discussions politiquement correctes !”



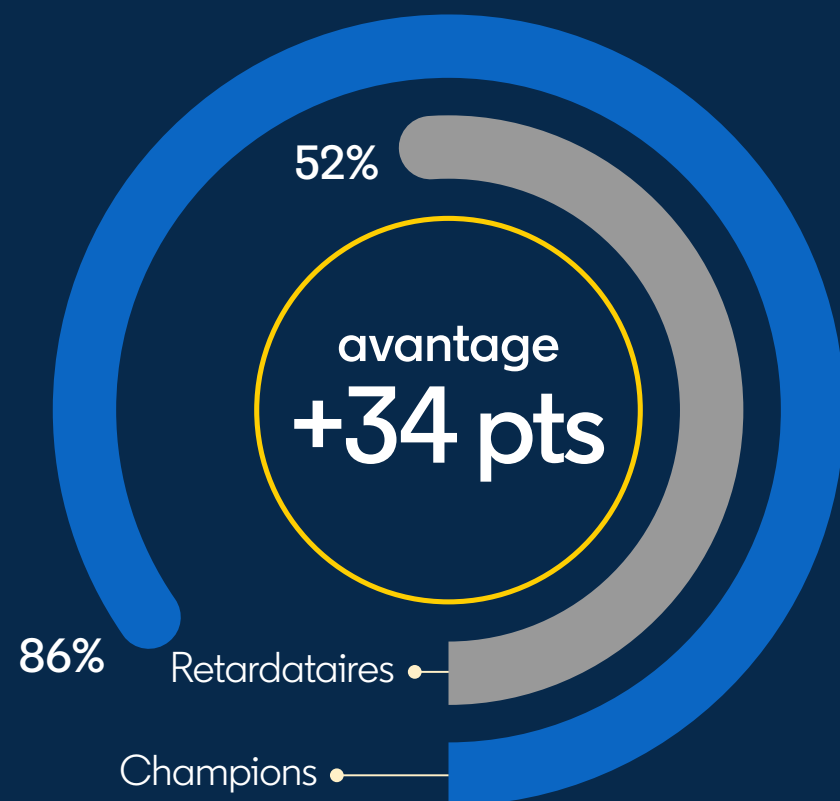
Crystal Lim-Lange

PDG et co-fondatrice de Forest Wolf

Caractéristique clé

Pratiques en faveur de la culture d'entreprise
comme catalyseur

La formation est intégrée dans le travail au quotidien



Voix influente

“Cette [pratique] surmonte deux obstacles à l’adoption de l’IA auxquels nous sommes tous confrontés. Tout d’abord, même les changements de comportement les plus simples nécessitent un cadre et doivent être répétés pour devenir une habitude. Sans soutien, même les habitudes “faciles” (comme boire plus d’eau) ont du mal à ancrer.

Ensuite, lorsque nous sommes confrontés à une multitude d’options, nous avons souvent tendance à rester paralysés. Ce phénomène s’appelle le paradoxe du choix : plus nous avons d’options, plus il devient difficile d’agir. Or, l’IA nous offre une infinité d’alternatives, ce qui peut conduire à une forme de paralysie.

Les leaders accélèrent le développement des compétences en accompagnant leurs équipes afin qu’elles identifient les domaines dans lesquels l’IA apporte une réelle valeur ajoutée au quotidien. Ils mettent également en place des systèmes pour intégrer l’utilisation de l’IA dans les habitudes quotidiennes.”



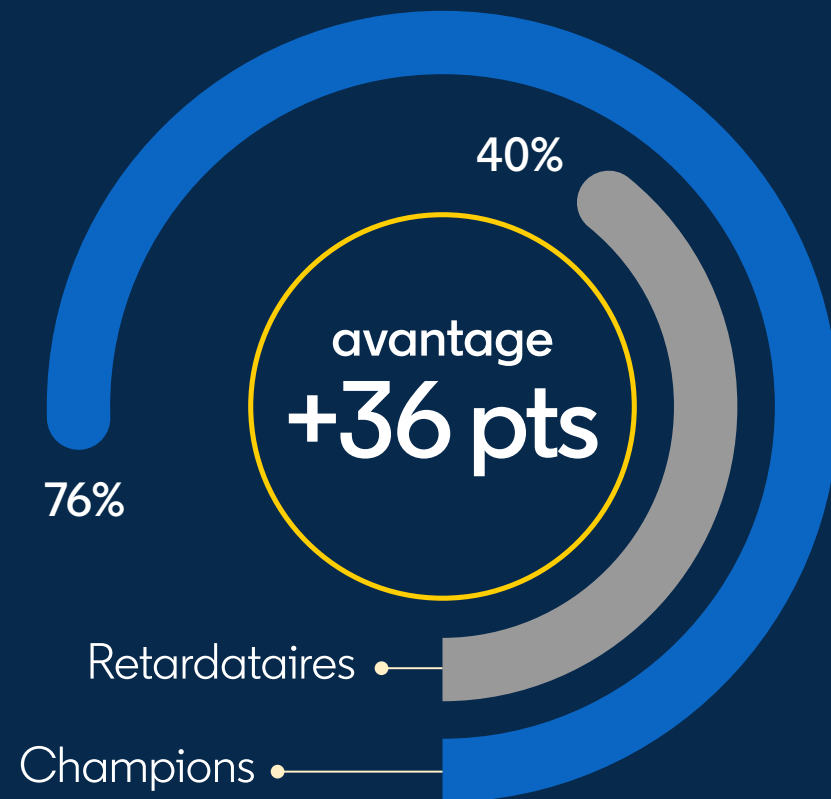
Alison McCauley

PDG de Think with AI

Caractéristique clé

Systeme pour l'écosystème de talents intégré

Le partage de données et l'architecture des talents permettent une gestion unifiée des opérations



Voix influente

“Si vous êtes PDG ou DRH, donner la priorité à l’humain à l’ère de l’IA signifie que vous interrogez d’abord les collaborateurs, pas l’IA. **Une architecture moderne de gestion des talents doit vous fournir une vue en temps réel de trois éléments : les tâches que l’IA peut accomplir en toute sécurité aujourd’hui, leur emplacement dans votre organigramme et l’évolution des compétences et des centres d’intérêt de vos collaborateurs.**

Ensuite, vous échangez avec les équipes et leur posez une série de questions très simples : “Qu’est-ce qui vous épuise ?” “Qu’est-ce qui vous motive ?” La stratégie ne consiste pas à automatiser le plus de tâches possible, mais bien à confier les opérations fastidieuses à l’IA et à redéfinir les rôles afin que les fonctions importantes restent entre les mains des employés.

Voilà comment obtenir des collaborateurs agiles, résilients et désireux de vous suivre dans votre transition vers l’IA.”



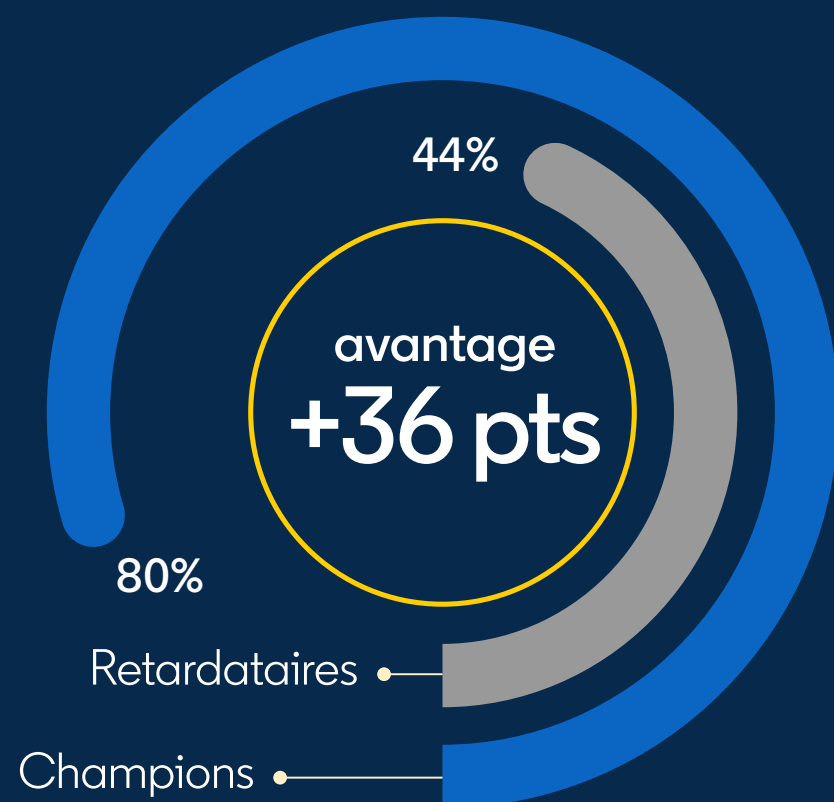
Serena Huang

Fondatrice et intervenante chez Data with Serena

Caractéristique clé

Système pour la dynamique de leadership

Les priorités liées aux talents font partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise



Voix influente

“Les entreprises qui souhaitent des dirigeants flexibles, agiles et désireux d’apprendre en permanence doivent mettre en place des systèmes, des normes et des structures permettant d’y parvenir. Il est donc nécessaire que la stratégie de gestion des talents soit intégrée à la stratégie de l’entreprise. De cette façon, le développement sera lié aux priorités stratégiques et aux opérations quotidiennes.

Les organisations qui réussissent dans l’économie de l’IA considèrent le développement des compétences comme un facteur central de création de valeur pour leurs clients. Elles ont compris que le développement des compétences et des capacités est essentiel pour répondre aux besoins en constante évolution des entreprises, et que cela nécessite un perfectionnement continu des employés. Cette dynamique n’est possible que lorsque le développement s’inscrit à la fois dans la stratégie de l’entreprise et dans son fonctionnement quotidien. Les employés auront ainsi la garantie de pouvoir se former, s’adapter et apporter leur contribution au fur et à mesure des changements.”



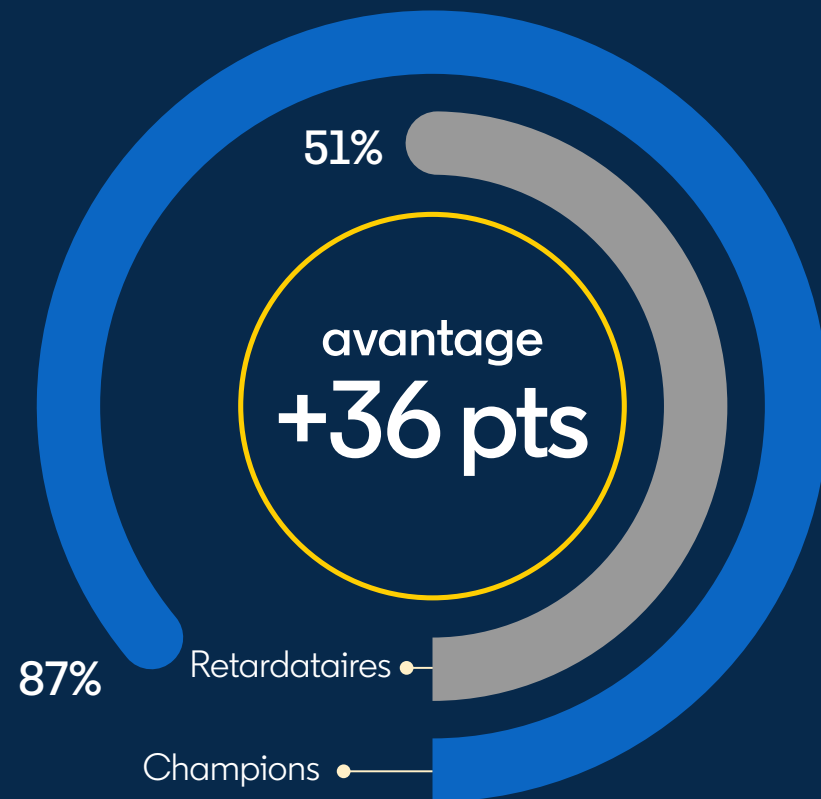
Al Dea

Fondateur de Edge of Work

Caractéristique clé

Pratiques en faveur de l'écosystème de talents intégré

Une approche cohérente englobe le recrutement, la formation et la mobilité

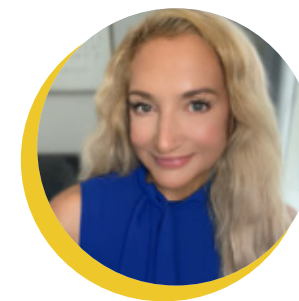


Voix influente

“La plupart des entreprises considèrent que le recrutement, la formation et les promotions appartiennent à trois domaines distincts. Les leaders de l'économie de l'IA savent que cette approche n'est plus viable. Il est désormais nécessaire de mettre en place un grand écosystème connecté où les collaborateurs sont recrutés pour leur potentiel, où ils acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour progresser et où ils se voient offrir de réelles perspectives d'évolution.

Lorsque tout est parfaitement coordonné, les employés progressent plus rapidement et l'entreprise peut s'adapter avec agilité.

Par où commencer ? Élaborez un guide des compétences à partager, définissez clairement les plans de carrière et aidez les employés à changer de poste au sein de votre entreprise plutôt que de la quitter.”



J.T. O'Donnell

Fondatrice et PDG de Work It Daily

Conclusion

Méthodologie et remerciements

Méthodologie

Données de l'enquête

Cette enquête a été menée, du 3 au 15 septembre 2025, auprès de 1 240 professionnels du recrutement ayant une influence sur les décisions budgétaires relatives à la formation et/ou au développement de carrière, et de 607 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, Indonésie, Singapour, Malaisie, Philippines, Thaïlande, Hong Kong) ; et Europe (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas, Finlande, Suède, Suisse, Danemark, France, Allemagne, Autriche).

Analyse des données de l'enquête sur les organisations championnes et les retardataires en matière de vélocité des talents

L'analyse des organisations championnes et des retardataires en matière de vélocité des talents compare deux groupes de personnes interrogées. Les champions de la vélocité sont les personnes interrogées dont les organisations se situent au niveau 5 de la courbe de vélocité des talents. Elles considèrent que leurs organisations ont les initiatives de développement de carrière les plus abouties, avec des programmes largement adoptés et contribuant de manière constante à des résultats positifs pour l'entreprise. Les retardataires représentent les niveaux 1 à 3 de la courbe de vélocité des talents (les niveaux qui ont le plus besoin d'accélérer leur progression). Les retardataires s'identifient eux-mêmes dans l'un des trois groupes suivants : 1) les organisations qui n'ont pas mis en place d'initiatives officielles de développement de carrière, 2) celles qui ont commencé à planifier leurs initiatives, et 3) celles qui ont mis en place certaines initiatives, mais dont l'adoption est limitée. Pour mieux mettre en évidence les caractéristiques distinctes des leaders, le niveau 4 a été exclu de cette analyse.



Insights de la plateforme LinkedIn

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 chaque minute. Les analyses couvrent la période d'octobre 2024 à septembre 2025 et sont détaillées ci-dessous.

Analyse des données de la plateforme sur les champions et les retardataires en matière de vélocité des talents

Pour déterminer si une entreprise fait partie des champions ou des retardataires en matière de vélocité des talents, LinkedIn a créé un outil qui attribue plus de points aux entreprises démontrant les composantes suivantes de l'indice de vélocité des talents, et moins de points à celles ne démontrant pas autant de composantes :

- **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 l'évolution 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 et allemand).

Après avoir élaboré l'indice de vélocité des talents, les entreprises ont été réparties en cinq groupes de taille égale, appelés quintiles, sur la base des valeurs croissantes de l'indice. Nous avons ensuite comparé les organisations championnes de la vélocité des talents, présentant l'indice de vélocité des talents le plus élevé, aux retardataires, présentant l'indice le plus bas, afin de voir comment leurs résultats différaient sur plusieurs mesures.

- **Adoption des compétences humaines en forte demande** : la demande pour une compétence est mesurée d'après la présence d'une compétence donnée chez les personnes qui ont été recrutées, d'une compétence donnée chez les destinataires d'InMails de recruteurs et d'une compétence demandée dans les offres d'emploi payantes au cours des 12 derniers mois. L'adoption des compétences humaines en forte demande fait référence à la proportion moyenne d'employés d'une entreprise qui ont développé les 10 compétences interpersonnelles en forte demande.

- **Probabilité de développer des compétences** : pour calculer la probabilité de développer des compétences, la part d'employés des leaders de la vélocité des talents qui ont acquis une compétence donnée est divisée par la part d'employés des retardataires ayant acquis la même compétence. Les compétences les plus probables sont identifiées.
- **Compétences en IA** : les compétences en IA désignent les compétences en ingénierie de l'IA utilisées pour créer des outils d'IA (comme le machine learning et le traitement automatique du langage naturel) ou la maîtrise des outils d'IA (comme ChatGPT et l'ingénierie des prompts).

Remerciements

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

Naphtali Bryant, partenaire principal de réflexion,
LinkedIn Learning et RAC Leadership

Cora Béghin de Sage

Josh Bersin de The Josh Bersin Company

Dave Birss de The Gen AI Academy

Nichol Bradford de SHRM (Executive in Residence)

Achim Braun de Hitachi

Jeremy Broome de Visa

Stephanie Conway de LinkedIn

Al Dea de Edge of Work

Rosanna Durruthy de LinkedIn

Glen Goodman de ChenMed

Ruth Gotian de Weill Cornell Medicine

Tina Gupta de New York Life

Ruth Hickin de Salesforce

Terri Horton de FuturePath, LLC

Serena Huang de Data With Serena

Sudeep Kunnumal de Tata Consultancy Services

Crystal Lim-Lange de Forest Wolf

Christopher Lind de Christopher Lind Co.

Andre Martin de Team & Co.

Alison McCauley de Think with AI

Piyush Mehta de Genpact

Stijn Nauwelaerts de NTT Data

J.T. O'Donnell de Work It Daily

David Perring de Fosway Group

Alicia Pittman de BCG

Lauren Pusateri de LinkedIn

Chrissy Roth-Francis de LinkedIn

Edwige Sacco de KPMG US

Rebecca Tinsley de Teradata

Lan Tran de McDonald's

Lauren Uranker de Goldman Sachs

Sam van Gool de Flight Centre Travel Group

JT Ward de LinkedIn

Données de l'enquête

Rohit Tote

Amy Ternan

Meng Zhao

Insights de la plateforme LinkedIn

Manas Mohapatra

Cesar Zulaica

Contenu

Anne McSilver, Lead Editor

Sonya Bessalel, Voices Editor

Marketing intégré LinkedIn Learning

Krystal Thomas, Directrice

Aleenah Ansari

Jon Luigi Caña

Kevin Kailath

Jade Rodriguez

Carrie Tacla

Whitney Young

La vélocité avec LinkedIn

Découvrez comment mettre la vélocité des talents en œuvre avec l'espace carrière de LinkedIn Learning Hub, la seule plateforme de développement de carrière alimentée par le réseau de talents le plus dynamique au monde

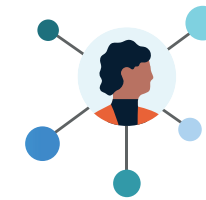
[En savoir plus](#)



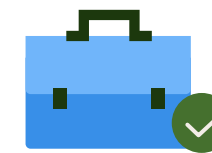
Veille inégalée sur les compétences



Confiance de premier ordre



Échelle et intégrations



Répond aux besoins des collaborateurs

20%

d'ancienneté en plus

Les organisations utilisant Career Hub enregistrent 20% d'ancienneté en plus.

22%

de hausse du taux de mobilité interne

Les organisations utilisant Career Hub observent une augmentation de 22% de la mobilité interne.

3,4x

d'augmentation de la vitesse de progression des compétences

Les organisations qui utilisent LinkedIn Learning constatent une augmentation 3,4x plus rapide des compétences en IA.

Linkedin