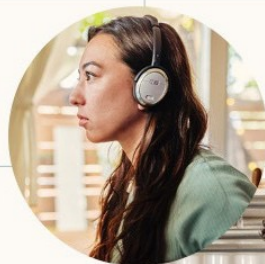
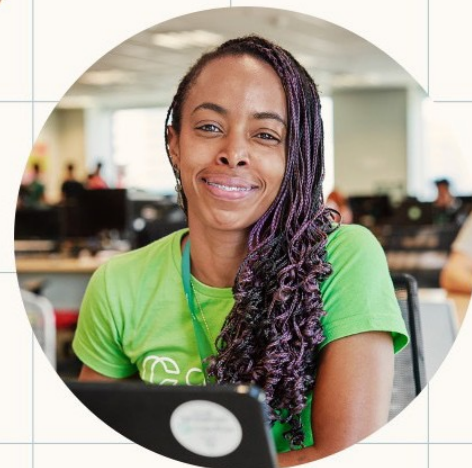


Réimaginer le marché du travail et faire tomber les barrières grâce à une approche axée sur les compétences

Juin 2023



Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	5
Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences	8
Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités	19
Chapitre 3 : Recommandations pour accélérer le passage à l'embauche axée sur les compétences	32
Annexe - Glossaire	39
Annexe - Méthodologie	40

Partout dans le monde, nous sommes entrés dans une période d'incertitude où le changement persistant est la norme.

Nous avons connu une pandémie qui a porté le taux de chômage à de nouveaux sommets et normalisé le travail à distance. Un an plus tard, nous sommes entrés dans une période marquée par une réévaluation collective du travail, qui a incité les actifs à changer d'emploi à un rythme sans précédent. Nous avons alors constaté un décalage entre la demande des salariés portant sur le travail à distance et l'offre des employeurs portant sur des possibilités de travail à distance moins élevées.

À la fin de l'année 2022, l'économie mondiale a commencé à se rééquilibrer. Nous avons également constaté des baisses progressives du taux de recrutement de LinkedIn¹, en particulier en Europe et aux États-Unis. L'anxiété concernant l'inflation, le marché du travail et l'économie reste au premier plan. Le nombre de membres de LinkedIn qui changent d'emploi a stagné dans certains pays et est retombé à des niveaux prépandémiques dans d'autres.

Le marché du travail actuel est plein d'opportunités manquées, marqué par une absence de mise en relation des candidats avec des postes qui pourraient avoir une incidence positive sur les entreprises, l'économie et la société.

Nous devons minimiser ces occasions manquées et nous concentrer sur une compréhension approfondie du potentiel des professionnels. Nous devons collectivement changer d'état d'esprit afin de recruter sur la base des compétences et de formation, et non pas uniquement sur la base du diplôme ou de l'intitulé du poste.

Ce qui n'a pas changé, c'est que les candidats talentueux sont partout. Notre nouveau rapport illustre les possibilités qui s'offrent au marché du travail si nous passons à un modèle qui optimise la présence des bonnes personnes, dotées des bonnes compétences, dans les bons postes. Les nouvelles données de LinkedIn montrent qu'une approche de l'embauche axée sur les compétences offre aux décideurs politiques la possibilité d'étendre

¹ Le taux de recrutement de LinkedIn est une mesure des embauches divisées par le nombre de membres de LinkedIn.

Avant-propos

les programmes éducatifs et de donner la priorité aux initiatives qui créent une population active mieux adaptée à l'évolution du marché du travail. Une approche privilégiant les compétences permet également aux entreprises d'accéder à des viviers de talents plus vastes pour répondre à leurs besoins en matière de compétences, et génère davantage d'opportunités pour un plus grand nombre d'actifs en uniformisant les règles du jeu.

Alors que nos économies connaissent une double transition numérique et écologique, il s'avère nécessaire de repenser la manière dont nous préparons les professionnels aux emplois de demain et dont nous faisons correspondre les talents aux opportunités de manière plus efficace et plus équitable. À cet égard, l'Année européenne des compétences 2023 offre une occasion unique de souligner comment l'adoption d'une approche axée sur les compétences peut contribuer à garantir l'adéquation des compétences avec les besoins du marché du travail et les aspirations des professionnels.

Nous avons la possibilité de réimaginer le marché du travail, de faire tomber les barrières et de construire un monde où chacun a accès aux opportunités, non pas en raison de son lieu de naissance, de ses connaissances ou de l'endroit où il est allé à l'école, mais en raison de ses compétences et de ses aptitudes.



Sue Duke

Global Public Policy, LinkedIn

Le marché mondial du travail est depuis longtemps opaque, inefficace et inégal. Ces défis structurels deviennent plus problématiques que jamais, car la nature du travail et les exigences des entreprises évoluent rapidement.

D'une part, les changements démographiques entraînent une diminution de la population active dans de nombreux pays. D'autre part, les progrès technologiques entraînent une augmentation de la demande de main-d'œuvre hautement qualifiée, et les qualifications et compétences requises dans les économies actuelles évoluent considérablement. Des données récentes de LinkedIn montrent que les compétences dont les salariés ont besoin pour un poste donné ont évolué d'environ 25 % depuis 2015 ; d'ici 2027, ce chiffre devrait doubler.²

Les gouvernements et les entreprises ont aujourd'hui pour tâche de naviguer sur un marché des talents dynamique qui pose de nombreux défis en matière de recrutement dans des secteurs critiques. Toutefois, les méthodes actuelles de recherche de talents excluent souvent de larges pans de la population, des actifs qui peuvent avoir les capacités recherchées par les entreprises, mais qui n'ont pas l'expérience ou les diplômes traditionnellement acceptés. Une enquête récente a confirmé que 88 % des recruteurs reconnaissent qu'ils éliminent des candidats hautement qualifiés simplement parce qu'ils n'ont pas les qualifications traditionnelles telles

qu'un titre de poste antérieur ou un diplôme.³ Dans le même temps, de nombreux demandeurs d'emploi peinent à trouver des emplois qui les intéressent, ou s'excluent eux-mêmes d'emplois qui pourraient leur convenir parfaitement. Ces pratiques excluent de manière disproportionnée les femmes, les actifs sans diplôme et les travailleurs plus âgés, ce qui se traduit par une main-d'œuvre moins diversifiée.

Les compétences sont les éléments constitutifs du marché du travail - les éléments essentiels des professions et des parcours de carrière. Si nous comprenons vraiment cette valeur et si nous adoptons le recrutement basé sur les compétences, nous pouvons réimaginer la main-d'œuvre et permettre aux actifs d'atteindre leur plein potentiel.

La question se résume à ceci : comment pouvons-nous tous, collectivement, au sein du gouvernement, des entreprises et de la population active, adopter une approche fondamentalement nouvelle du capital humain ?

Nous savons que les grands talents sont partout, mais pas les opportunités. Le futur marché du travail consistera à analyser le

² LinkedIn (2022), « [A Skills-First Blueprint for Better Job Outcomes](#) » (Un plan d'action axé sur les compétences pour de meilleurs résultats professionnels)

³ Harvard Business School (2021), « [Hidden Workers: Untapped Talent](#) » ([Les travailleurs cachés : les talents inexploités](#))

Introduction

potentiel et les compétences des actifs ainsi qu'à y accéder et à les mobiliser selon de nouvelles méthodes. Cela commence par l'adoption d'une approche des talents axée sur les compétences : placer les compétences au premier plan des stratégies de talents en reconnaissant un individu pour ses capacités et en décomposant les rôles en fonction des capacités requises pour bien les remplir. Nous devons élargir le processus de recrutement au-delà des titres et des entreprises, des diplômes et des écoles, et nous concentrer plutôt sur les compétences **et les nombreuses manières différentes dont ces compétences peuvent être acquises**. Grâce à l'apprentissage en ligne, aux programmes de certification, et à d'autres possibilités de formation, les employeurs n'ont pas besoin de s'appuyer uniquement sur les titres et diplômes antérieurs pour évaluer les capacités d'un candidat. Les employeurs devraient également prendre en considération les compétences acquises par d'autres voies, notamment les comptes individuels de formation et les micro-crédits.

La bonne nouvelle, c'est que ce changement est déjà en cours. Les employeurs montrent des signes d'adhésion à cette nouvelle façon d'envisager les talents.

L'année dernière, plus de 45 % des recruteurs sur LinkedIn ont explicitement utilisé des données sur les compétences pour pourvoir leurs postes, soit une augmentation de 12 % d'une année sur l'autre. Aux États-Unis, par exemple, environ une offre d'emploi sur cinq (19 %) n'exige plus de diplôme, contre 15 % en 2021.

La valeur de l'apprentissage et du développement des compétences devient également de plus en plus évidente pour nos membres.

Au cours de l'année écoulée, les membres ont ajouté 380 millions de compétences à leur profil, soit une augmentation de plus de 40 % d'une année sur l'autre. Nous constatons également que les membres de LinkedIn ajoutent des certifications à leurs profils à un rythme accéléré, en hausse de 16 % en 2022 par rapport à 2021.

Dans le présent rapport, nous examinerons les implications de l'adoption d'une approche du marché du travail axée sur les compétences, tant pour les décideurs politiques que pour les entreprises, et nous verrons comment elle peut :

- **élargir le vivier de talents ; et**
- **favoriser l'accès à l'emploi ;**

Adopter une approche fondamentalement différente de l'analyse, de la gestion et de l'allocation du capital humain ne se fera pas sans difficultés, mais nous nous engageons à mobiliser notre plateforme, nos connaissances et notre communauté pour accélérer cette transition. Lorsque nous améliorons l'accès à la formation et encourageons les actifs à élargir leurs compétences, nous favorisons une main-d'œuvre plus engagée, une économie plus productive et une société plus équitable.

Les nouvelles conclusions de LinkedIn présentées dans ce rapport montrent qu'une approche de l'embauche axée sur les compétences peut :

20x

ajouter jusqu'à 20 fois plus d'actifs éligibles aux viviers de talents pour l'emploi ;

+9 %

globalement, et en moyenne, augmenter le vivier de talents des actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 de 9 % de plus que celui des actifs titulaires d'un diplôme ;

+24 %

augmenter la proportion de femmes dans le vivier de talents de 24 % de plus que pour les hommes dans les emplois où les femmes sont sous-représentées ;

8,5x

augmenter le vivier de talents en le multipliant par 8,5 pour les actifs de la génération X, par 9 pour les actifs milléniaux et par 10,3 pour les actifs de la génération Z.



Chapitre 1

Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences





Pendant des décennies, les employeurs se sont largement appuyés sur les antécédents professionnels et les résultats en matière d'éducation traditionnels pour identifier, filtrer et sélectionner les candidats.

Si cette approche a toujours été imparfaite, les failles de ce modèle deviennent de plus en plus évidentes. Les recherches suggèrent que les signaux traditionnels tels que les années d'expérience ne sont pas des indicateurs fiables de la capacité d'une personne à bien faire son travail.⁴ En outre, de nombreux actifs n'ont toujours pas accès à l'enseignement supérieur.

Avec les changements significatifs de l'économie mondiale actuels et à venir, réimaginer la façon dont nous abordons le marché du travail a pris un nouveau sens de l'urgence. L'évolution de la démographie dans le monde continue de poser des problèmes aux employeurs pour pourvoir certains postes. Dans de nombreux pays, l'offre de main-d'œuvre reste limitée en raison du déclin de la population active, ou d'une croissance démographique plus faible que prévu.

Dans le même temps, le rythme d'évolution des emplois pose de nouveaux défis aux entreprises et aux gouvernements en matière de formation et de développement de la main-d'œuvre de demain. Il est temps de repenser la manière dont nous recrutons et

développons les talents.

Pour les entreprises, donner la priorité à une approche axée sur les compétences plutôt que de se fier traditionnellement au titre d'un poste et à un diplôme antérieur signifie qu'elles peuvent choisir dans un vivier de talents plus large et plus diversifié. Les salariés potentiels peuvent posséder des compétences pertinentes, mais ne pas être titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 ou d'un titre professionnel comparable. Un modèle axé sur les compétences signifie que les employeurs peuvent avoir accès à un groupe large et qualifié de candidats dont les compétences sont transférables d'un secteur à l'autre, d'un emploi à l'autre et d'une zone géographique à l'autre, indépendamment du niveau d'études et de l'âge.

Les avantages de l'approche axée sur les compétences pour les entreprises vont bien au-delà de la phase d'embauche et ont des effets notables tout au long du cycle de l'emploi. Par exemple, les données de LinkedIn montrent qu'investir dans la formation et la croissance des salariés est essentiel pour les fidéliser :

⁴ Chad H. Van Iddekinge, John D. Arnold, Rachel E. Frieder, et Philip L. Roth (2019), « [A meta-analysis of the criterion-related validity of pre-hire work experience](#), » (Une méta-analyse de la validité liée aux critères de l'expérience professionnelle préalable à l'embauche) Personnel Psychology 72, n° 4: 571-598.

Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences

les professionnels qui ont bénéficié d'une mobilité interne au sein de leur entreprise après deux ans ont 75 % de chances d'y rester, contre 56 % pour ceux qui n'en ont pas bénéficié.⁵

De même, les entreprises qui excellent en matière de mobilité interne sont en mesure de conserver leurs salariés pendant 5,4 ans en moyenne. C'est presque deux fois plus longtemps que les entreprises qui ont du mal à le faire, où la durée moyenne de rétention est de 2,9 ans.⁶

Les salariés demandent depuis longtemps un travail qui complète ce qu'ils savent faire et qui leur offre des possibilités d'apprentissage et de développement. Dans un marché du travail axé sur les compétences, les personnes peuvent trouver ou conserver des emplois qui correspondent à leurs compétences et à leur potentiel de développement des compétences, ce qui se traduit en fin de compte par une main-d'œuvre plus engagée.

Nous constatons des avantages similaires pour les demandeurs d'emploi. Lorsque LinkedIn a commencé à indiquer aux demandeurs

d'emploi que leurs compétences correspondaient aux offres d'emploi, nous avons constaté que les personnes qui postulaient à des emplois correspondant à leurs compétences réussissaient mieux à décrocher un emploi avec moins de candidatures. En outre, la transparence des compétences a encouragé davantage de femmes, qui se fixent généralement un niveau d'auto-qualification plus élevé, à postuler à des emplois. L'augmentation du nombre de candidatures féminines a été 1,8 fois supérieure à celle observée chez les hommes, avec une incidence similaire sur les résultats de l'embauche.

Nous avons également constaté, dans le cadre de recherches préliminaires, qu'un membre de LinkedIn ajoutant 10 compétences ou plus à son profil réduit l'écart médian en matière d'emploi d'environ un mois. Les premiers résultats indiquent que ces compétences ajoutées ont augmenté la vitesse à laquelle les individus ont trouvé un nouvel emploi, et ce de manière égale dans tous les groupes d'éducation.⁷

Dans le présent rapport, nous utilisons les

données de LinkedIn pour étudier deux approches d'embauche différentes et les viviers de talents qu'elles produiraient. La première approche examine les embauches en fonction du titre de l'emploi antérieur : elle recherche les candidats qui ont conservé le même titre d'emploi au cours des cinq dernières années. La seconde est une approche de recrutement axé sur les compétences : la recherche de candidats qui n'ont peut-être pas eu le même titre de poste auparavant, mais qui occupent des emplois dont les compétences sont pertinentes et se chevauchent. Dans cette analyse, nous avons considéré les candidats sans tenir compte de leur niveau d'études et d'autres signaux d'embauche importants, afin de pouvoir isoler l'incidence de l'utilisation des compétences par rapport à l'ancien titre de poste.

L'objectif de cette analyse est de montrer :

1. la mesure dans laquelle il y a davantage d'actifs possédant les compétences pertinentes pour un emploi que d'actifs ayant déjà occupé cet emploi ;

⁵ LinkedIn (2022), « [New Global Talent Trends: Even as Hiring Cools, People Want More out of Work](#) » (Nouvelles tendances mondiales en matière de talents : même si les embauches ralentissent, les gens veulent en savoir plus sur leur travail)

⁶ LinkedIn (2020), « [Where Internal Mobility Is Most Common Since COVID-19: Top Countries, Industries, and Jobs](#) » (Les pays où la mobilité interne est la plus fréquente depuis la COVID-19 : principaux pays, secteurs d'activité et emplois)

⁷ Matthew Baird, Paul Ko, et Nikhil Gahlawat (2022), « [Skill Signals in a Digital Job Search Market and Duration in Employment Gaps](#) » (Signaux de compétences dans un marché numérique de la recherche d'emploi et durée des écarts d'emploi), LinkedIn Economic Graph.

2. les implications de cette situation pour les différents groupes d'actifs, à savoir les actifs de niveau d'éducation, de sexe et d'âge différents.



L'embauche axée sur les compétences

est une stratégie de recrutement qui met l'accent sur les compétences et les aptitudes d'un candidat à effectuer le travail, qu'il réponde ou non aux exigences habituelles en matière d'éducation, d'employeur précédent ou de titre de poste. En donnant la priorité aux compétences, on n'ignore pas les systèmes traditionnels d'embauche et de développement qui fonctionnent déjà, mais on les améliore pour mieux faire correspondre les talents aux opportunités.



Les viviers de talents sont presque décuplés lorsqu'une approche axée sur les compétences est adoptée.

L'élargissement de la recherche de talents aux actifs possédant des compétences pertinentes (« vivier de talents axé sur les compétences ») a entraîné en moyenne une multiplication par 9,4 du nombre d'actifs éligibles, tous emplois confondus.

Il s'agit d'une multiplication par près de dix des candidats potentiels qui n'étaient pas pris en considération auparavant. Une approche axée sur les compétences se traduit par un changement de paradigme en matière de recrutement, qui aide les entreprises à être compétitives sur un marché des talents tendu tout en élargissant les opportunités pour les actifs. L'élargissement du vivier de talents se traduit par une diminution de la concurrence entre les entreprises du secteur pour le même petit vivier de candidats. Cela signifie également un recrutement plus ciblé, car les entreprises sont en mesure de faire correspondre directement les compétences requises pour une offre d'emploi spécifique, au lieu de rechercher des personnes qui ont occupé des postes similaires, mais qui n'ont peut-être pas les capacités requises pour



Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences

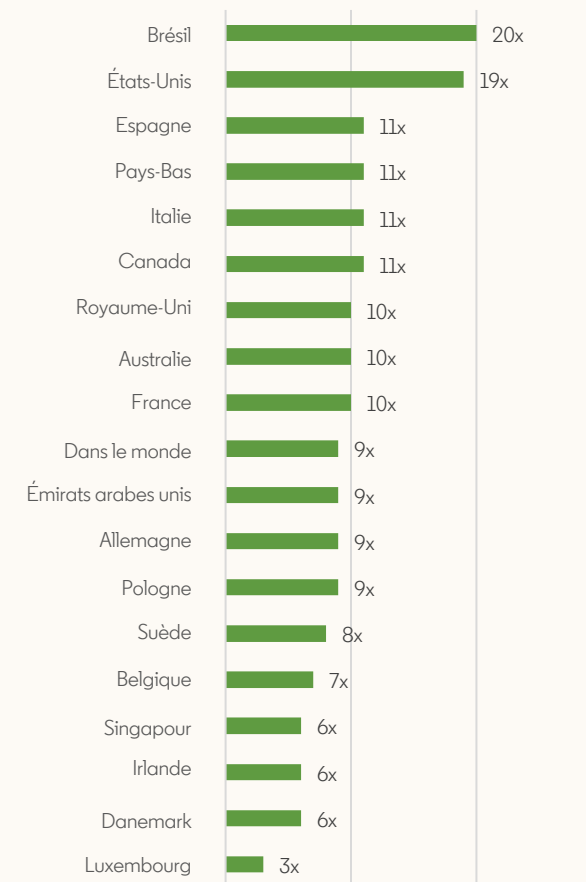
le poste. Par ailleurs, les pratiques de recrutement des entreprises peuvent ainsi s'adapter à l'évolution de la nature du travail ; à mesure que les compétences requises pour les emplois évoluent, les entreprises peuvent cibler leur recrutement sur des candidats en tenant compte des besoins changeants, plutôt que sur des titres de postes statiques.

L'incidence de l'embauche axée sur les compétences sur la taille des viviers de talents varie considérablement d'un pays à l'autre. Les États-Unis et le Brésil connaîtraient les plus fortes augmentations de candidats éligibles - respectivement une multiplication par 19 et par 20,2 - si les employeurs adoptaient une approche de recherche de talents fondée sur les compétences. L'augmentation la plus faible observée est une multiplication par 2,8, ce qui montre à quel point une approche axée sur les compétences pourrait être transformatrice dans tous les pays. D'autres pays, comme la France et le Royaume-Uni, connaîtraient une augmentation plus faible, mais tout de même transformatrice, de l'ordre de 10 fois. Les pays dont les viviers augmentent le plus peuvent disposer d'un plus grand nombre d'actifs partageant les mêmes compétences malgré

des titres de poste différents (Tableau 1).

En France, une approche axée sur les compétences multiplie par près de 26 le vivier de talents pour les responsables du marketing numérique, car la plupart des compétences les plus pertinentes associées à ce poste - telles que le marketing numérique et la publicité en ligne - sont communes à d'autres postes. Dans l'ensemble, 34 titres d'emploi en France sont détenus par des actifs qui ont des compétences pertinentes pour un poste de responsable du marketing numérique et qui seraient pris en considération pour cet emploi dans une approche axée sur les compétences, mais qui ne seraient pas pris en considération dans le cadre d'un recrutement traditionnel fondé sur le titre de l'emploi. L'un de ces emplois est celui de consultant en optimisation des moteurs de recherche, qui partage la compétence en stratégie de contenu ainsi que 18 des 30 principales compétences en marketing numérique. Un autre poste est celui de Chef de projet e-commerce, qui partage la compétence en commerce électronique et 19 des 30 compétences les plus importantes pour un responsable de marketing numérique.

Tableau 1 : Augmentation du vivier de talents grâce à une approche axée sur les compétences par pays

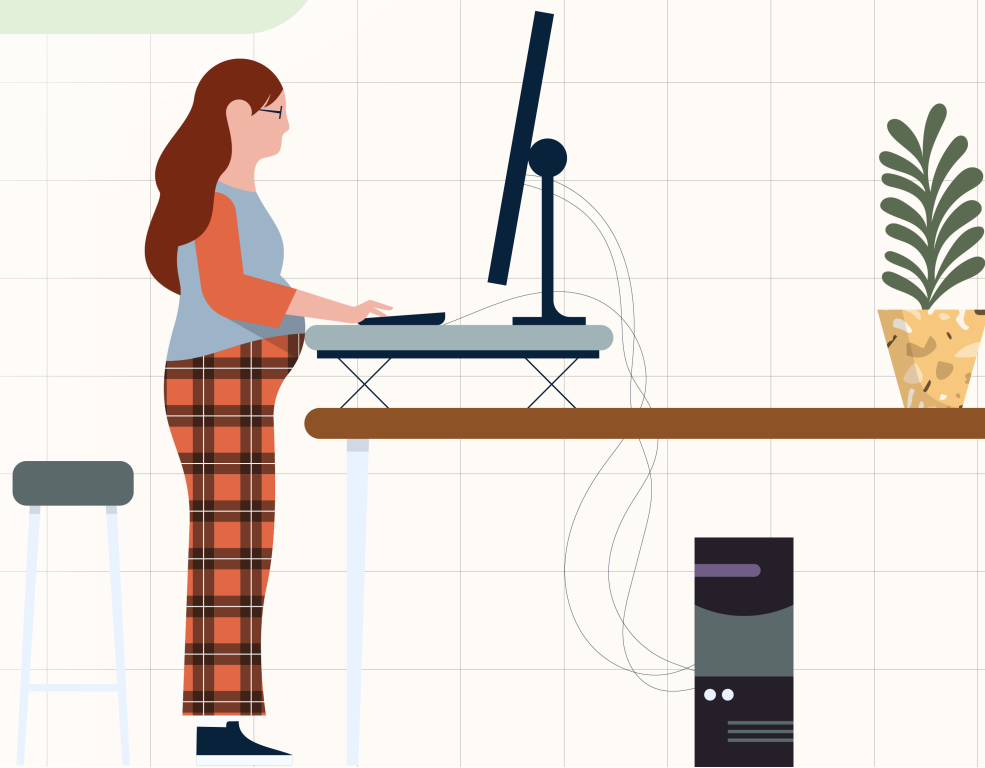


Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences

À l'instar des responsables de marketing numérique, les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement en France verraient leur vivier de talents multiplié par plus de 10. Les principales compétences associées à ce poste - telles que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la planification de la demande, l'approvisionnement, la gestion des opérations - se retrouvent dans d'autres postes tels que celui de planificateur de la demande, qui partage les prévisions et 16 autres compétences, et le responsable logistique, qui partage l'approvisionnement et 17 autres compétences. Les spécialistes en comptabilité verraient leur vivier de talents multiplié par 27. Les principales compétences associées à cet emploi sont celles de comptabilité financière, rapprochement des comptes, et analyse financière. Ces compétences se retrouvent dans de nombreux autres emplois en France, tels que celui d'auditeur financier, qui partage la consolidation financière et 16 autres compétences, et celui de gestionnaire de dossiers, qui partage la tenue des comptes et 20 autres compétences.

En utilisant une approche axée sur les compétences, l'augmentation moyenne de la taille du vivier de talents pour un État membre de l'UE est une multiplication par 6,1.

[Explorez les données interactives](#) qui montrent comment une approche axée sur les compétences peut élargir les viviers de talents.



Les entreprises qui peinent à embaucher pourraient multiplier par 20 leur vivier de talents en adoptant une approche axée sur les compétences.

Malgré les vents contraires de l'économie, le rapport entre le nombre d'emplois et le nombre de candidats reste presque le double de la moyenne d'avant la pandémie dans plusieurs pays. Même si les économies ralentissent, il est probable que ces pénuries de main-d'œuvre persisteront dans de nombreux pays dans un avenir prévisible. L'un des signes de la persistance des pénuries de main-d'œuvre est le fait que le taux d'activité n'a toujours pas retrouvé son niveau d'avant la pandémie.⁸ L'ouverture inégale de l'économie après la pandémie de COVID-19, combinée à des facteurs démographiques et à des changements à long terme dans les lieux de vie et de travail, a contribué à la difficulté qu'éprouvent les employeurs à trouver des candidats qualifiés pour les postes à pourvoir.

Il n'existe pas de solution unique à ces défis.

Toutefois, nous devrions commencer par élargir le vivier de talents pour y inclure tous les actifs qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper les postes vacants dans ces secteurs, et par réaliser le plein potentiel des professionnels. Cela peut signifier qu'il faut embaucher des personnes qui n'ont jamais occupé ce poste auparavant ou qui n'ont même jamais travaillé dans ce secteur. En période de mutation rapide, nous devons aider les professionnels à se diriger vers des emplois qui sont demandés et qui correspondent à leurs capacités. Si les employeurs pouvaient facilement trouver et embaucher des collaborateurs sur la base de ce qu'ils peuvent faire, sans exclure des candidats qualifiés sur la base d'approximations telles que le titre d'un emploi antérieur, les actifs pourraient effectuer une transition plus efficace et les économies pourraient s'adapter plus rapidement.

⁸ LinkedIn (2023), « [Labor markets are holding tight, despite fears of a global recession](#) » (Les marchés du travail se maintiennent, malgré les craintes d'une récession mondiale)



Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences

Note sur les données sectorielles : le recrutement sur la base des données relatives aux compétences, sans tenir compte des autres qualifications et titres, n'est pas appropriée pour tous les postes dans tous les secteurs d'activité. C'est particulièrement vrai dans les secteurs très réglementés tels que l'éducation et la santé, où de nombreux emplois requièrent une autorisation d'exercer. Pour garantir la solidité de notre analyse, nous n'avons inclus dans le vivier de talents que les actifs qui ont occupé des emplois pour lesquels nous avons observé des transitions vers l'emploi cible. Cela permet d'éliminer les transitions qui peuvent avoir des compétences communes, mais qui sont peu susceptibles de se produire pour diverses raisons, notamment l'obtention d'une licence ou d'une formation (par exemple, d'infirmier à médecin) ou une baisse importante de l'ancienneté (par exemple, d'analyste financier en chef à analyste financier).

En outre, nos résultats sectoriels incluent des données relatives à des emplois relevant de toutes les fonctions d'un secteur, et pas seulement de celles qui sont le plus souvent associées à ce secteur. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, nous incluons les actifs des organisations spécialisées dans la formation professionnelle et le coaching, l'apprentissage en ligne et les loisirs. Il s'agit également du personnel de soutien, tel que les réceptionnistes, et des organisations qui construisent des outils industriels tels que la technologie éducative. Dans le secteur des soins de santé, cela inclut le personnel de soutien, tel que les employés de bureau, les facturiers et les gestionnaires de comptes qui travaillent dans des entreprises de soins de santé, ainsi que les entreprises qui fournissent des biens et des services aux travailleurs du secteur des soins de santé, telles que les entreprises de dispositifs médicaux.



Chapitre 1 : Élargir les possibilités grâce à une approche axée sur les compétences

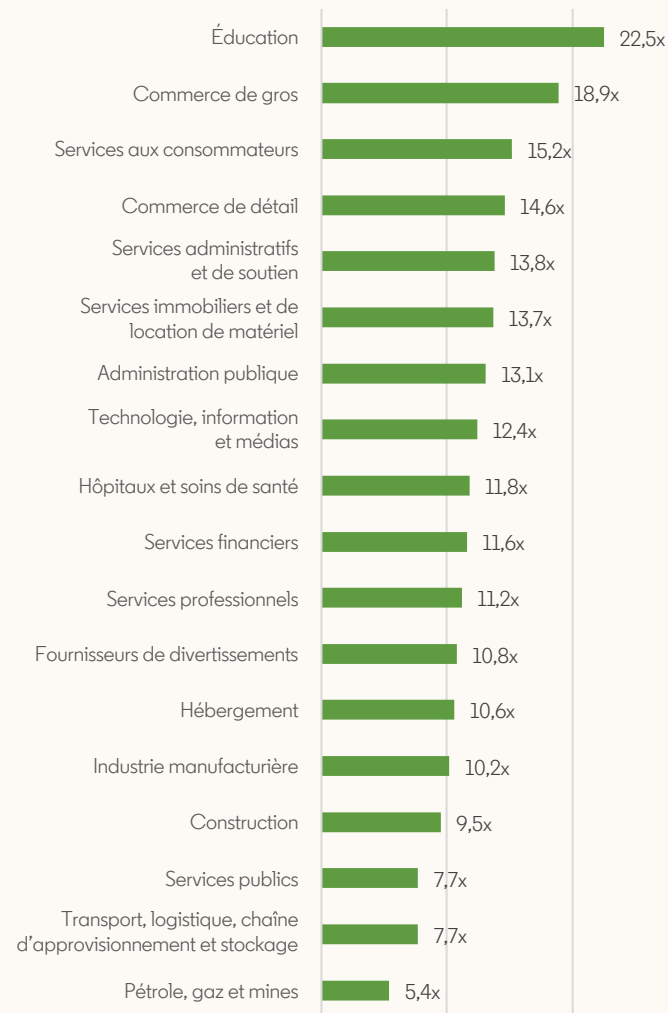
L'effet de l'embauche axée sur les compétences sur la disponibilité des talents varie considérablement d'un secteur à l'autre (Tableau 2). L'augmentation du nombre de candidats potentiels est particulièrement prononcée dans des secteurs tels que l'éducation, les services aux consommateurs, le commerce de détail et les services administratifs et de soutien. Ces secteurs requièrent des compétences qui peuvent se chevaucher entre les professions et les secteurs. Cela indique que les actifs possédant les compétences professionnelles nécessaires sont exclus des efforts de recrutement traditionnels parce qu'ils n'ont pas occupé ces postes ou travaillé dans ce secteur auparavant. Par exemple, en Espagne, le vivier de talents pour un directeur comptable dans le secteur des services professionnels peut être multiplié par 23 grâce à une approche axée sur les compétences.

Si l'on considère les secteurs qui ont récemment éprouvé des difficultés à recruter des talents et qui pourraient immédiatement augmenter le nombre de leurs candidats potentiels grâce à une approche axée sur les compétences, trois d'entre eux se distinguent immédiatement : les

hôpitaux et les soins de santé (fois 11,8), l'hébergement (fois 10,6) et l'industrie manufacturière (fois 10,2).⁹

Alors qu'avec une recherche de talents axée sur les compétences, nous observons des augmentations significatives du vivier de talents dans tous les secteurs, les augmentations les plus faibles du nombre de candidats potentiels concernent le pétrole, le gaz et les mines (fois 5,4), les services publics (fois 7,7), et la construction (fois 9,5). Cela peut s'expliquer par le fait que les actifs de ces secteurs ont des compétences plus spécialisées et qu'il existe peut-être un ensemble plus limité de voies permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper des emplois dans ces secteurs.

Tableau 2 : Augmentation du vivier de talents par secteur (approche axée sur les compétences)



⁹ Orsetta Causa, Michael Abendschein, Nhung Luu, Emilia Soldani, et Chiara Sorio (2022), « The post-COVID-19 rise in labour shortages » (L'augmentation des pénuries de main-d'œuvre après la COVID-19), OCDE, <https://doi.org/10.1787/e60c2d1c-en>.

Principaux enseignements

1

Il est temps de repenser la manière dont nous recrutons et développons les talents.



2

L'élargissement de la recherche de talents aux actifs possédant des compétences pertinentes permet de réduire la concurrence sur le même petit vivier de candidats, de mieux cibler l'embauche, car les entreprises sont en mesure de faire correspondre directement les compétences requises à une offre d'emploi spécifique, et de faire évoluer les pratiques d'embauche des entreprises en fonction de l'évolution de la nature du travail.

3

Les pénuries de main-d'œuvre persisteront dans de nombreux pays dans un avenir prévisible, mais les entreprises qui ont du mal à embaucher pourraient multiplier jusqu'à par 20 leur vivier de talents en adoptant une approche axée sur les compétences.



Chapitre 2

L'embauche
axée sur les
compétences
favorise
l'accès aux
opportunités



Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Nous sommes convaincus que les talents sont partout. Une approche de recrutement axée sur les compétences est essentielle pour créer des opportunités et des parcours professionnels équitables pour tous les talents.

Les signaux traditionnels du marché du travail ont exclu de manière disproportionnée des groupes particuliers de l'accès aux opportunités, en s'appuyant encore aujourd'hui sur des méthodes anciennes et limitées pour pourvoir les emplois et développer la main-d'œuvre. Cette approche laisse de côté un grand nombre de personnes qui possèdent les compétences dont les entreprises ont besoin, en particulier les personnes issues de groupes historiquement sous-représentés.

Nos recherches montrent que l'adoption d'une approche axée sur les compétences permettrait aux actifs non diplômés, aux femmes et aux jeunes actifs d'entrer dans les viviers de talents selon un taux relativement plus élevé. Cela permettrait non seulement d'élargir la main-d'œuvre en favorisant l'accès aux opportunités, mais aussi d'accroître la diversité des organisations et de l'économie en général.



L'adoption d'une approche de recrutement axée sur les compétences conduit à ce que davantage d'actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 soient pris en considération dans le processus d'embauche.

L'approche axée sur les compétences a une incidence variable sur les différents segments de la main-d'œuvre. Globalement, une approche de l'embauche axée sur les compétences accroît en moyenne le vivier de talents des actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 de 9 % de plus que celui des actifs titulaires d'un diplôme (8,5 fois contre 9,3 fois). Ce chiffre atteint même 26 % dans certains secteurs d'activité.

L'incidence des différents groupes varie également selon les pays.¹⁰ Les pays présentant les plus grandes différences entre l'augmentation du vivier de talents axé sur les compétences des actifs avec et sans diplôme de niveau Bac+3 sont les suivants : Brésil (22 %),

Pérou (18 %), Espagne (17 %), Turquie (15 %), Allemagne (15 %) et Portugal (15 %). Des pays comme les Pays-Bas (14 %), la Suède et la France (12 %) connaîtraient une augmentation plus modérée, mais tout de même significative. Cela indique que dans ces pays, il peut y avoir une plus grande proportion d'actifs sans diplôme de niveau Bac+3 qui n'ont pas occupé un poste spécifique auparavant, mais qui possèdent les compétences nécessaires pour effectuer ce travail. L'intégration de ces actifs dans le vivier de talents leur offre de nouvelles opportunités, tout en donnant aux employeurs davantage de candidats à recruter. Et les résultats pourraient être véritablement transformateurs. Ce n'est que dans une poignée de pays que nous n'avons observé

pratiquement aucune augmentation du vivier de compétences pour les actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 par rapport aux actifs titulaires d'un tel diplôme : Slovaquie, Luxembourg et Nouvelle-Zélande.

Non seulement le vivier de talents pour les actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 varie selon les pays, mais l'incidence de l'adoption d'une approche axée sur les compétences varie également selon le secteur (Tableau 3). Les secteurs de l'immobilier et de la location de matériel, du pétrole, du gaz et des mines, et de l'éducation connaîtraient la plus forte augmentation du nombre de candidats potentiels non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 s'ils incluaient les compétences dans leur processus de recrutement. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Il se peut que certains de ces secteurs aient traditionnellement inclus des exigences en matière de diplôme dans leurs offres d'emploi et n'aient pris en considération que les candidats ayant déjà occupé des postes similaires. Il se peut donc qu'ils aient exclu des actifs possédant les compétences requises pour le poste, mais ne disposant pas du diplôme ou de l'expérience directe souhaités.

¹⁰ En Espagne, en Allemagne et au Danemark, nous comparons les membres qui mentionnent l'apprentissage dans leur profil à ceux qui mentionnent le diplôme de niveau Bac+3 ou un diplôme équivalent de troisième niveau. Dans les autres pays, nous comparons les membres qui ne mentionnent aucun diplôme de troisième niveau à ceux qui détiennent un diplôme de niveau Bac+3 (ou un diplôme supérieur).

Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

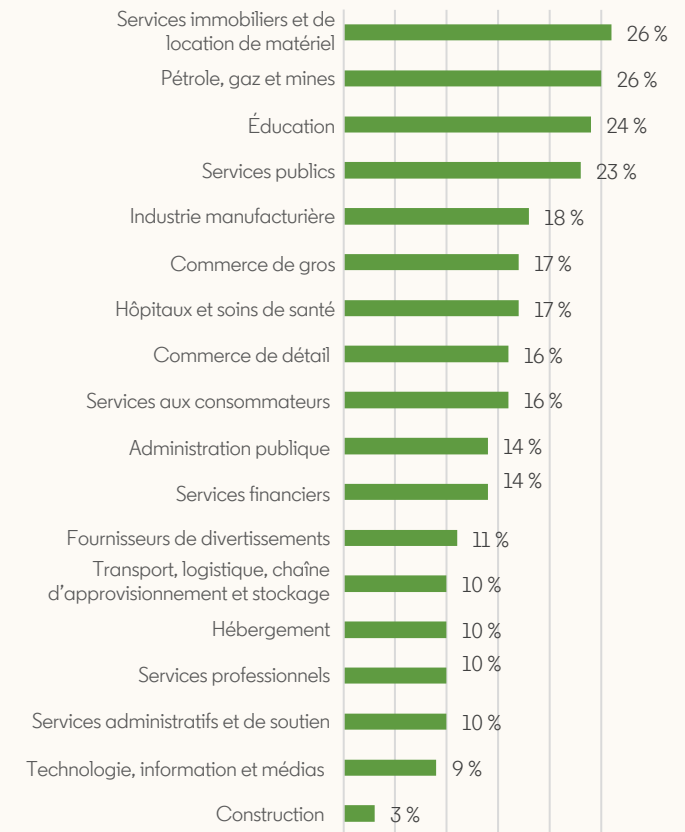
Le secteur de la construction (3 %) connaîtrait la plus faible augmentation d'actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 dans le vivier de talents s'il ne tenait pas compte du titre de l'emploi précédent. Cela peut signifier que la plupart des actifs qui possèdent les compétences les plus importantes pour un poste dans la construction seraient pris en considération dans le processus d'embauche, qu'ils soient ou non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3. C'est logique, étant donné qu'en tant que secteur, la construction n'a jamais exigé de diplôme de niveau Bac+3 pour de nombreux emplois. Par exemple, si vous recherchez des candidats potentiels en utilisant le titre de poste de chef de chantier et que 100 actifs apparaissent dans la recherche, 17 d'entre eux ne sont pas titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3. Toutefois, cette proportion est similaire à celle que vous obtiendriez en recherchant des candidats sur la base d'une compétence spécifique pour cette profession : l'une des principales compétences du chef de chantier est la sécurité industrielle, et 25 des 100 actifs qui mentionnent cette compétence sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3. Lorsque vous élargissez la recherche pour inclure les compétences et pas seulement le titre du poste, vous constaterez toujours une

augmentation du nombre d'actifs sans diplôme dans votre vivier, mais cette augmentation est moins importante que pour une recherche d'emploi dans d'autres secteurs, tels que l'éducation (24 %).

Le secteur des technologies, de l'information et des médias connaîtrait une augmentation légèrement plus élevée (9 %) du nombre d'actifs sans diplôme de niveau Bac+3 dans le vivier de talents s'ils regardaient au-delà du titre de leur poste. Bien qu'elle se situe à l'extrémité inférieure du spectre, une augmentation de près de 10 % pour le secteur de la technologie, de l'information et des médias est néanmoins significative, surtout si l'on tient compte de la nature particulièrement dynamique de ce secteur. Par exemple, supposons que vous recherchez un scientifique des données en France sur la base de l'expérience professionnelle et que 100 actifs apparaissent dans la recherche. En moyenne, environ 2 personnes sur 100 n'ont pas un diplôme de niveau Bac+3. Ensuite, si vous recherchez une compétence spécifique pour cette profession, comme le langage de programmation Python, 8 actifs en moyenne n'ayant pas de diplôme apparaissent. Vous constatez toujours une augmentation du

nombre d'actifs dans votre vivier qui n'ont pas le diplôme de niveau Bac+3, mais cette augmentation est moins importante que pour une recherche d'emploi dans d'autres secteurs.

Tableau 3 : Augmentation du nombre d'actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 dans le vivier axé sur les compétences (dans le monde)



Une approche axée sur les compétences permet d'inclure davantage de femmes dans les viviers de talents, en particulier dans les professions où elles sont sous-représentées.

Une approche axée sur les compétences renforce la présence des femmes dans les viviers de talents, en particulier dans les professions où les femmes sont actuellement peu représentées. Nous définissons les professions où les femmes sont le plus sous-représentées comme celles qui se situent dans le quartile inférieur de leur pays en termes de proportion de femmes employées au cours des cinq dernières années. Ces professions couvrent plusieurs secteurs, mais sont surtout concentrées dans les secteurs de la technologie, de la construction et de l'industrie manufacturière. Dans la plupart des pays, elles comprennent des titres tels que : chef d'équipe d'ingénierie, ingénieur d'essai, ingénieur logiciel, architecte de solutions, directeur des ventes, directeur de la construction, superviseur de la chaîne d'approvisionnement et négociateur en bourse.

Si les entreprises recrutent en fonction des compétences plutôt que des titres antérieurs, le vivier global de talents s'élargit à peu près au même rythme pour les hommes et les femmes.

Toutefois, dans les emplois où les femmes sont sous-représentées, la proportion de femmes dans le vivier de talents augmenterait de 24 % de plus que pour les hommes avec une approche axée sur les compétences.

La participation des femmes à la main-d'œuvre s'en trouverait accrue, principalement parce que le vivier d'actives possède de nombreuses compétences transférables qui ne sont pas prises en considération lorsque les responsables de l'embauche s'appuient sur des méthodes d'embauche traditionnelles. Le manque de représentation dans certains emplois peut ne pas être dû à une pénurie de

femmes possédant les compétences requises, mais peut être causé par les préjugés propagés par l'embauche basée sur l'expérience directe.

Par exemple, aujourd'hui en France, 22% d'ingénieurs support technique sont les femmes. Dans un vivier de talents pour ce même poste qui serait axé sur les compétences, les femmes représenteraient 43% des actifs. Si les entreprises recrutaient pour ce poste en utilisant une approche axée sur les compétences, le vivier global de talents féminins serait multiplié par 7, alors que le vivier masculin serait multiplié par 3. Globalement, le vivier de talents des femmes augmente de 22% de plus que celui des hommes en France pour les emplois où les femmes sont sous-représentées. La Suède connaîtrait une augmentation encore plus forte.

Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Globalement, le vivier de talents des femmes en Suède augmente de 41 % de plus que celui des hommes dans les emplois où les femmes sont sous-représentées. Par exemple, en Suède, seuls 18 % des actifs ayant le titre d'ingénieur en apprentissage automatique sont des femmes, mais les femmes représentent 26 % du vivier de talents sur la base des compétences pertinentes. Lorsque les entreprises suédoises regardent au-delà des titres de poste et embauchent un ingénieur en apprentissage automatique sur la base de ses compétences, le vivier de talents global pour les femmes est multiplié par 6, alors que celui des hommes est multiplié par 4. Examinez l'augmentation du vivier de talents par sexe pour d'autres exemples de professions dans le Tableau 4.

Parmi les emplois à prédominance masculine, les femmes au Pérou (46 %), au Mexique (45 %) et au Chili (42 %) connaîtraient les plus grandes différences dans l'expansion du vivier de talents par rapport aux hommes si une approche axée sur les compétences était mise en œuvre.

Parmi les pays européens cités, les pays les plus touchés seraient la Suède (41 %), la Pologne (38 %) et la République tchèque (36 %).

Les employeurs des secteurs qui espèrent augmenter la représentation des femmes devraient élargir leur recherche de talents pour inclure tous les professionnels ayant des compétences pertinentes, et pas seulement le titre du poste. Les offres d'emploi devraient également mentionner clairement les compétences dans la description, car les femmes sont plus susceptibles de postuler si elles voient une correspondance entre leurs compétences et celles de l'offre d'emploi. Les premiers résultats de notre fonction de correspondance des compétences montrent que davantage de femmes sont encouragées à postuler lorsqu'elles se rendent compte qu'elles possèdent les bonnes compétences. Lorsque les demandeurs d'emploi ont vu que leurs compétences correspondaient à une offre d'emploi, l'augmentation du nombre de candidatures féminines a été 1,8 fois supérieure à celle observée chez les hommes, avec une incidence similaire sur les résultats de l'embauche.

Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Tableau 4 : Augmentation du vivier de talents pour les femmes par rapport aux hommes dans certains exemples de professions à prédominance masculine

Pays	Profession	Représentation actuelle des femmes dans la profession	Représentation dans le vivier de talents axé sur les compétences	Facteur d'augmentation globale du vivier de talents pour les femmes	Facteur d'augmentation globale du vivier de talents pour les hommes
Belgique	Ingénieur full stack	10%	16%	19x	13x
	Directeur des ventes	27%	33%	16x	14x
	Architecte logiciel	6%	14%	70x	28x
	Gestionnaire d'entrepôt	17%	28%	15x	7x
France	Ingénieur full stack	13%	20%	16x	10x
	Directeur des ventes	36%	43%	16x	13x
	Architecte logiciel	7%	21%	122x	39x
	Gestionnaire d'entrepôt	19%	33%	56x	24x
Allemagne	Ingénieur full stack	13%	18%	30x	21x
	Directeur des ventes	24%	28%	10x	9x
	Architecte logiciel	6%	17%	86x	25x
	Gestionnaire d'entrepôt	13%	24%	40x	16x
Irlande	Ingénieur full stack	15%	20%	29x	22x
	Directeur des ventes	27%	37%	14x	10x
	Architecte logiciel	6%	20%	174x	57x
	Gestionnaire d'entrepôt	7%	13%	6x	4x
Italie	Ingénieur full stack	21%	25%	15x	13x
	Directeur des ventes	31%	39%	8x	6x
	Architecte logiciel	16%	24%	64x	44x
	Gestionnaire d'entrepôt	21%	36%	10x	5x
Pays-Bas	Ingénieur full stack	12%	15%	22x	18x
	Directeur des ventes	20%	29%	13x	10x
	Architecte logiciel	4%	15%	89x	29x
	Gestionnaire d'entrepôt	10%	22%	23x	9x

Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Tableau 4 : Augmentation du vivier de talents pour les femmes par rapport aux hommes dans certains exemples de professions à prédominance masculine

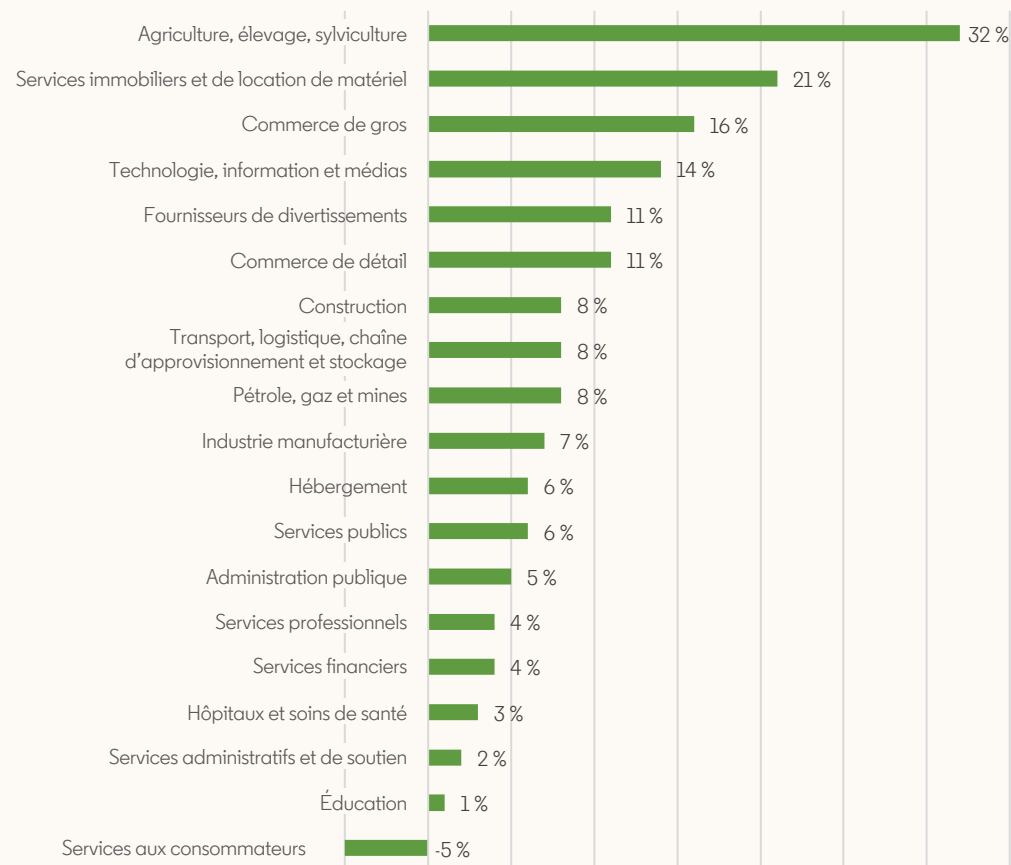
Pays	Profession	Représentation actuelle des femmes dans la profession	Représentation dans le vivier de talents axé sur les compétences	Facteur d'augmentation globale du vivier de talents pour les femmes	Facteur d'augmentation globale du vivier de talents pour les hommes
Pologne	Ingénieur full stack	8 %	15 %	25x	13x
	Directeur des ventes	33 %	47 %	13x	9x
	Architecte logiciel	4 %	15 %	164x	44x
	Gestionnaire d'entrepôt	16 %	40 %	15x	5x
Espagne	Ingénieur full stack	12 %	17 %	16x	11x
	Directeur des ventes	32 %	35 %	12x	10x
	Architecte logiciel	6 %	17 %	128x	41x
	Gestionnaire d'entrepôt	13 %	27 %	38x	14x
Suède	Ingénieur full stack	17 %	20 %	20x	16x
	Directeur des ventes	26 %	29 %	11x	10x
	Architecte logiciel	7 %	17 %	107x	39x
	Gestionnaire d'entrepôt	19 %	32 %	7x	4x
Royaume-Uni	Ingénieur full stack	15 %	19 %	6x	5x
	Directeur des ventes	27 %	40 %	8x	5x
	Architecte logiciel	6 %	18 %	214x	86x
	Gestionnaire d'entrepôt	12 %	27 %	10x	4x

Chapitre 2 : L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Le Tableau 5 montre que les femmes pourraient bénéficier d'une très forte augmentation de leur représentation dans le vivier de talents par rapport aux hommes dans certains secteurs d'activité : l'agriculture, l'élevage, la sylviculture (+32 %) ; l'immobilier et les services de location de matériel (+21 %) ; le commerce de gros (+16 %) ; et la technologie, l'information et les médias (+14 %). Le tableau suivant prend en considération toutes les professions au sein d'un secteur donné, et pas seulement celles où les femmes sont sous-représentées.

Si les employeurs du secteur des technologies, de l'information et des médias adoptaient une approche de recrutement axée sur les compétences, le vivier de talents s'élargirait tant pour les hommes que pour les femmes, mais il s'élargirait de 14 % de plus pour les femmes. Cette constatation a d'importantes implications pour atteindre la parité hommes-femmes tout en pourvoyant les emplois critiques de l'industrie. Alors que de nombreux gouvernements financent le développement de l'industrie des technologies, de l'information et des médias, de nombreux postes ne sont pas pourvus. Dans l'Union européenne, par exemple, les 9 millions de spécialistes des technologies de l'information et de la communication employés en 2021 ne répondent pas aux besoins des entreprises et des organisations en matière de talents technologiques - on est également en deçà de l'objectif de l'UE qui consiste à disposer de 20 millions de spécialistes de la tech d'ici à 2030.¹¹ L'une des raisons de cette inadéquation est l'écart important entre les hommes et les femmes dans le secteur. Alors que le taux de femmes travaillant dans les entreprises technologiques est proche de la parité, le taux de femmes occupant des postes techniques très demandés, tels que les développeurs, est beaucoup plus faible.¹² Malgré des améliorations significatives au cours

Tableau 5 : Augmentation du vivier mondial de talents féminins par secteur par rapport aux hommes



¹¹ Commission européenne (2022), « [The Digital Economy and Society Index \(DESI\)](#) » (L'indice de l'économie et de la société numériques)

¹² Ibidem

Chapitre 2: L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

des dernières années, le secteur technologique a également connu l'un des pires bilans en ce qui concerne l'embauche de plus d'hommes que de femmes à des postes de direction : en 2022, seulement 24 % des postes de direction dans le secteur technologique mondial étaient occupés par des femmes.¹³ Les recruteurs peuvent à faire pour que davantage de femmes acquièrent les compétences nécessaires pour accéder à ces postes, les recruteurs peuvent actuellement élargir le vivier de talents en prenant en considération les candidates qui possèdent déjà les bonnes compétences, même si elles n'ont pas eu le « bon » titre de poste.



¹³ Forum économique mondial et LinkedIn (2022), « [Global Gender Gap Report](#) » ((Rapport mondial sur l'écart entre les hommes et les femmes))

Les jeunes actifs sont les mieux placés pour tirer parti d'un avenir axé sur les compétences

Si les derniers arrivés sur le marché du travail n'ont pas encore eu le temps d'occuper diverses fonctions comme l'ont fait les actifs plus âgés, les jeunes actifs acquièrent néanmoins des compétences qui peuvent s'avérer utiles pour toute une série d'emplois - en particulier les emplois de moindre ancienneté.

Globalement, une approche de recrutement axée sur les compétences multiplie par 8,5 le vivier de talents pour les actifs de la génération X, par 9 pour les actifs milléniaux, et par 10,3 pour les actifs de la génération Z. S'il n'y a peut-être pas beaucoup de membres de la génération Z qui ont occupé des postes correspondant à une fonction donnée, il y a beaucoup de membres de cette génération qui ont occupé des postes nécessitant des compétences similaires.

Tableau 6: Augmentation du vivier de talents par génération

Pays	Multiplication globale du vivier de talents pour la génération X	Multiplication globale du vivier de talents pour les milléniaux	Multiplication globale du vivier de talents pour la génération Z
Belgique	7,5x	7,4x	8,1x
Brésil	16,7x	18,2x	20,3x
Canada	9,6x	10,4x	11,6x
Danemark	5,7x	5,7x	5,7x
France	9,1x	10,0x	11,2x
Allemagne	7,6x	8,2x	9,6x
Dans le monde	8,5x	9,0x	10,3x
Irlande	5,2x	5,6x	6,2x
Italie	10,2x	10,7x	11,3x
Pays-Bas	10,8x	11,4x	13,8x
Pologne	7,1x	7,2x	9,4x
Singapour	5,7x	6,1x	7,0x
Espagne	10,5x	10,9x	12,6x
Suède	6,4x	7,3x	8,7x
Royaume-Uni	9,3x	10,3x	11,1x
États-Unis	18,0x	18,6x	21,5x

Définitions des générations d'actifs

- Génération Z : 1997 - 2012
- Génération Y/Milléniale : 1981 - 1996
- Génération X : 1965 - 1980

Chapitre 2: L'embauche axée sur les compétences favorise l'accès aux opportunités

Par ailleurs, le passage à l'emploi axé sur les compétences peut également signifier que les actifs âgés devront s'adapter à un monde où des parcours professionnels plus fluides et des transitions professionnelles moins conventionnelles sont la norme, sous peine d'être laissés pour compte. Les gouvernements et les chefs d'entreprise devraient élaborer des programmes visant à garantir que les actifs âgés non seulement acquièrent les compétences pertinentes et en évolution rapide dont ils auront besoin à l'avenir, mais aussi qu'ils apprennent à signaler ces compétences aux employeurs qui adoptent de plus en plus une approche axée sur les compétences. Les entreprises ont tout à gagner à disposer d'une main-d'œuvre engagée, de longue durée et dotée de compétences applicables. Une approche axée sur les compétences contribuerait à rendre la main-d'œuvre plus équitable, en élargissant les possibilités offertes aux actifs qualifiés sans s'appuyer sur les diplômes.



Principaux enseignements

1

À l'échelle mondiale, une approche de l'embauche axée sur les compétences augmente en moyenne le vivier de talents des actifs non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 de 9 % de plus que celui des actifs titulaires d'un diplôme.



2

Dans les emplois où les femmes sont sous-représentées, la proportion de femmes dans le vivier de talents augmenterait de 24 % de plus que celle des hommes.



3

Une approche de l'embauche axée sur les compétences multiplie le vivier de talents par 8,5 pour les actifs de la génération X, par 9 pour les actifs milléniaux et par 10,3 pour les actifs de la génération Z.



Chapitre 3

Recommandations pour accélérer le passage à l'embauche axée sur les compétences



Les défis auxquels nous sommes confrontés alors que nous nous efforçons de pourvoir les postes, de faire face aux mutations économiques et de créer une population active diversifiée ne cesseront de croître si nous ne changeons pas notre approche de la recherche et de développement des talents.

Nous n'en sommes qu'aux prémices du changement de paradigme axé sur les compétences, mais les conclusions de ce rapport suggèrent qu'un marché du travail axé sur les compétences peut être bénéfique à long terme pour les employeurs comme pour les salariés. Même dans les conditions économiques plus incertaines d'aujourd'hui, les entreprises réalisent les avantages concurrentiels d'une approche de l'embauche axée sur les compétences. En utilisant les compétences dans leur recherche de talents, les entreprises peuvent mettre en place une stratégie de recrutement plus ciblée et constituer une population active plus résiliente, plus diversifiée et plus engagée.

Un modèle axé sur les compétences pour repérer les nouveaux talents et développer les talents existants constitue une manière plus équitable et plus efficace de faire les choses. Non seulement il ouvrira davantage de portes à un plus grand nombre de femmes, de personnes non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 et d'actifs de tous âges, mais il les aidera également à rester engagés.

Nous avons aujourd'hui une occasion unique de changer notre façon d'embaucher et de faire en sorte que les compétences comptent davantage. Grâce à l'effort collectif et au soutien des décideurs politiques, des chefs d'entreprise et des actifs du monde entier, nous sommes convaincus que nous pouvons créer un écosystème de talents plus efficace et plus équitable.

Comment pouvons-nous collectivement approfondir et accélérer cette transition vers une approche des talents axée sur les compétences ? La section suivante présente les mesures concrètes que les décideurs politiques, les entreprises et les actifs peuvent prendre pour adopter, favoriser, et défendre une approche axée sur les compétences.

Décideurs politiques : Soutenez le recrutement axé sur les compétences afin d'offrir de nouvelles opportunités aux professionnels tout en veillant à ce que les secteurs essentiels de notre économie soient pourvus en personnel.

- **Réexaminer les exigences en matière d'éducation et d'expérience dans les offres d'emploi public**, y compris celles qui sont passées par des fournisseurs tiers. Inclure dans les contrats de marchés publics des dispositions permettant de prendre en considération les candidats ne possédant pas les qualifications traditionnelles afin de favoriser l'embauche axée sur les compétences au sein de l'administration.
- **Améliorer la coordination et la collaboration entre les décideurs politiques et les parties prenantes**, y compris les entreprises, les partenaires sociaux, la société civile et les prestataires de services éducatifs, afin de mieux comprendre les besoins du marché du travail et de développer des approches d'embauche axées sur les compétences. Et veiller à les inclure dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de formation, et à ce que la politique des compétences fasse partie de l'élaboration des nouvelles politiques qui touchent en particulier l'économie ou l'industrie.
- **Soutenir un cadre solide qui favorise la coordination et la collaboration entre les gouvernements** en vue d'améliorer la reconnaissance des compétences par-delà les frontières et les secteurs.
- **Reconnaître publiquement les entreprises qui utilisent les compétences dans le processus d'embauche** et créent de nouvelles opportunités pour les actifs laissés à l'écart d'un processus d'embauche basé uniquement sur les diplômes traditionnels.
- **Améliorer le financement de la formation liée aux compétences demandées et mettre en relation les actifs avec les emplois en croissance.** Établir des partenariats avec l'enseignement public et les organismes de formation pour soutenir l'enseignement des compétences demandées par les employeurs et pour déterminer si les nouveaux diplômés et les demandeurs d'emploi sont placés dans des emplois en croissance.
- **Accroître le financement de la formation des salariés en place, en particulier pour les actifs les plus susceptibles d'être déplacés en raison de l'évolution des exigences en matière de compétences.** Ces programmes doivent être flexibles pour permettre aux actifs d'acquérir et d'améliorer leurs compétences tout en étant employés, par exemple grâce à l'apprentissage en ligne et aux micro-crédits.

Chefs d'entreprises : Élargissez et diversifiez votre vivier de talents grâce à une stratégie axée sur les compétences.

- **Comprenez les compétences dont votre organisation dispose et dont elle a besoin.** Chaque rôle au sein de votre organisation peut être décomposé en un ensemble de compétences, et chaque personne - qu'elle fasse partie de votre organisation ou d'un vivier de talents externe - possède un ensemble de compétences. Ce n'est qu'une fois que les organisations savent quelles sont les compétences requises pour effectuer les tâches au sein de leur entreprise aujourd'hui et quelles sont les compétences nécessaires pour demain qu'elles peuvent créer un plan pour trouver et/ou développer des personnes possédant ces compétences.
- **Adoptez des pratiques d'embauche axées sur les compétences, en externe et en interne.** Placez les compétences au centre du recrutement et de l'embauche

interne, où les rôles ouverts sont définis par les compétences nécessaires pour effectuer le travail et où les personnes (y compris celles qui travaillent déjà dans votre entreprise) sont mises en relation et évaluées sur la base de leurs capacités. Envisagez d'embaucher des personnes possédant des compétences transférables demandées, y compris des actifs extérieurs à votre secteur d'activité. En adoptant cette approche de l'embauche axée sur les compétences, davantage de femmes, de personnes non titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 et d'actifs de tous âges peuvent être pris en considération dans le processus d'embauche.

- **Développez les membres du personnel pour qu'ils évoluent avec votre entreprise.** Donnez aux salariés les moyens de progresser dans leur carrière au sein de votre entreprise en leur fournissant des conseils sur les parcours de carrière internes et en leur offrant la possibilité d'acquérir et d'appliquer de nouvelles compétences et connaissances qui correspondent à leurs objectifs de carrière et aux besoins de votre entreprise, afin d'encourager l'engagement et la fidélisation des salariés.

Actifs : Trouvez les emplois qui vous intéressent et démarquez-vous en développant et en mettant en valeur vos compétences.

- **Obtenez les compétences nécessaires pour l'emploi que vous convoitez.** Dressez une liste des postes vacants auxquels vous aimeriez postuler et des compétences requises pour ces postes. Si vous consultez des offres d'emploi sur LinkedIn, la [fonction de correspondance des compétences \(« Skills Match »\)](#) affichera les compétences que vous possédez et qui correspondent aux exigences de l'offre d'emploi, ainsi que les compétences que vous pourriez avoir besoin d'acquérir pour être embauché. Vous pouvez également utiliser l'outil gratuit [«Career Explorer» \(Explorateur de carrières\)](#) de LinkedIn pour vous aider à trouver des transitions professionnelles possibles, sur la base d'un aperçu de la similitude des compétences. Une fois que vous avez dressé une liste solide des compétences nécessaires, établissez un plan pour acquérir ces nouvelles compétences, que ce soit en suivant des cours en ligne ou des programmes de certification, en trouvant des occasions d'apprendre dans le cadre de votre emploi actuel ou en faisant du bénévolat.
- **Développez des compétences recherchées.** Pour vous aider à rester encore plus pertinent et adaptable grâce aux compétences recherchées par les employeurs, concentrez-vous sur les compétences qui restent demandées d'une année à l'autre. LinkedIn a dressé une liste des compétences demandées qui figurent dans 78 % des offres d'emploi dans le monde depuis 2015. Cette liste comprend des compétences non techniques telles que le leadership, la communication et la résolution de problèmes, ainsi que des compétences techniques telles que le marketing numérique, l'analyse financière et le développement commercial. Cette liste contient également les principales compétences par secteur d'activité, ce qui vous permet de vous concentrer sur l'acquisition des bonnes compétences dans le cadre de votre fonction unique.
- **Investissez dans la mise à jour de vos compétences.** Faites régulièrement le point sur vos compétences et envisagez les options d'apprentissage qui vous conviennent, y compris les nouveaux cours et formations. Sur opportunity.linkedin.com, vous pouvez accéder à des parcours d'apprentissage correspondant à des emplois en demande, ainsi qu'à plus de [325 nano-conseils rapides](#) et exploitables fournis par des instructeurs de LinkedIn Learning.

Chapitre 3 : Recommandations pour accélérer le passage à l'embauche axée sur les compétences

- **Mettez vos compétences en valeur sur votre profil LinkedIn et votre CV.** Près de la moitié des entreprises sur LinkedIn utilisent explicitement les compétences pour rechercher et identifier les candidats à l'emploi sur LinkedIn, de sorte qu'il est important d'énumérer les compétences sur votre profil. Veillez à ajouter des compétences pertinentes dans le cadre de formations spécifiques, d'expériences professionnelles ou bénévoles sur votre profil afin de donner aux employeurs une meilleure idée de la valeur que vous pouvez apporter à leur organisation. N'oubliez pas de mettre en évidence les compétences non techniques ainsi que les certificats professionnels. Lorsque vous cherchez un emploi, vous verrez les postes qui correspondent le mieux à vos compétences, en fonction de leur adéquation avec les descriptions d'emploi.



Annexe



Glossaire des termes clés et descriptions de données



Parcours professionnels :

les mesures prises pour entrer ou progresser dans une profession ou un secteur spécifique, qui impliquent généralement une combinaison de formation, d'éducation et d'autres services.



Approche axée sur les compétences :

une approche de recrutement ou de la mobilité interne qui prend en considération les compétences et les aptitudes en plus des titres de poste, des entreprises, des diplômes et des écoles.

Soutenue par un ensemble de terminologies de base pour les données

Nos données sur les compétences proviennent des compétences énumérées dans les offres d'emploi et des compétences que les membres de LinkedIn ajoutent à leur profil.

Nous utilisons ces données pour construire le génome des compétences de LinkedIn, qui constitue la base de notre analyse des compétences. Nos données sur les compétences sont à l'échelle de millions de professionnels, ce qui élimine les informations parasites associées aux compétences autodéclarées. Nous n'associons un emploi à une compétence que si un très grand nombre d'actifs ont cette compétence sur leur profil lorsqu'ils occupent l'emploi en question. En moyenne, 30 compétences les plus représentées sont associées à un emploi donné.

Génome des compétences : pour toute entité (profession ou emploi, pays, secteur, etc.), le génome des compétences est une liste ordonnée (un vecteur) des 50 « compétences les plus caractéristiques » de cette entité. Ces compétences les plus caractéristiques sont identifiées à l'aide d'un algorithme TF-IDF afin de recenser les compétences les plus représentatives de l'entité cible tout en déclassant les compétences omniprésentes qui ajoutent peu d'informations sur cette entité spécifique (par exemple, Microsoft Word).

Fréquence des termes - fréquence inverse des documents (TF-IDF) : la TF-IDF est une mesure statistique qui évalue la représentativité d'un mot (dans le cas présent, une compétence) par rapport à une entité sélectionnée. Cette mesure est obtenue en multipliant deux paramètres :

1. La fréquence des termes d'une compétence dans une entité (« TF »).
2. L'inverse logarithmique de la fréquence de la compétence dans un ensemble d'entités

(« IDF »). Cette mesure indique la fréquence ou la rareté d'un mot dans l'ensemble des entités.

Plus l'IDF est proche de 0, plus le mot est courant. Ainsi, si la compétence est très répandue dans les entités de LinkedIn et apparaît dans de nombreuses descriptions d'emploi ou de membres, l'IDF s'approchera de 0. En revanche, si la compétence est propre à des entités spécifiques, l'IDF s'approchera de 1. Plus de détails sont disponibles sur [LinkedIn's Skills Genome](#) et sur [LinkedIn x World Bank Methodology Note](#).

Compétences : fait référence aux 39 000+ compétences provenant des membres de LinkedIn (compétences explicitement répertoriées sur les profils des membres, ou déduites d'autres aspects des profils des membres, tels que les titres d'emploi, les domaines d'études, etc.) ou des offres d'emploi.

Les compétences sont les principaux éléments constitutifs des informations présentées dans ce rapport.

Similitude des compétences : le degré de chevauchement entre les compétences les plus représentatives pour chaque emploi basé sur [le Génome des compétences de LinkedIn](#). Le score de similitude reflète à la fois le chevauchement des compétences communes entre deux emplois et l'importance relative de ces compétences pour chaque emploi. Le score de similitude va de 0 (pas de compétences communes, transition difficile) à 100 (chevauchement parfait des compétences, transition facile).

Vivier de talents : le nombre de candidats potentiellement qualifiés pour un emploi donné. Nous prenons en considération tous les membres actifs ayant des listes de compétences valides, quel que soit leur statut de recherche d'emploi.

Vivier de talents axé sur les titres d'emploi antérieurs : le nombre de candidats potentiels pris en considération lors de l'embauche pour un poste ouvert en examinant les actifs qui ont occupé ce titre de

poste cible au cours des cinq dernières années. Les titres d'emploi comprennent les correspondances exactes (par exemple, un employeur recherche un recruteur et l'actif a de l'expérience en tant que recruteur) ainsi que les correspondances équivalentes (par exemple, l'actif a de l'expérience en tant que spécialiste du recrutement).

Vivier de talents axé sur les compétences : le nombre de candidats potentiels pris en considération lors de l'embauche pour un poste ouvert en recherchant des actifs qui ont occupé des emplois au cours des cinq dernières années présentant un important chevauchement de compétences avec l'emploi cible, et qui répondent à un seuil de transitions d'actifs similaires. Par exemple : un infirmier peut présenter un chevauchement important de compétences avec un médecin, mais il ne s'agit pas d'une transition courante en raison du niveau élevé de formation requise, de sorte que les infirmiers ne seraient pas inclus dans le vivier de talents axé sur les compétences si le poste à pourvoir est celui d'un médecin.

Augmentation du vivier de talents axé sur les compétences : le rapport entre le nombre de candidats potentiels pour une profession donnée identifiés à l'aide d'une approche de vivier de talents axé sur les compétences et le nombre d'actifs éligibles pour une profession donnée identifiés à l'aide de l'approche de vivier de talents axé sur l'expérience directe de l'emploi. Les agrégats au niveau du pays et de l'industrie sont définis en prenant la médiane de l'augmentation du vivier de talents pour toutes les professions dans le segment donné.

Emplois ou professions : les titres des membres de LinkedIn sont standardisés et regroupés en environ 15 000 professions. Celles-ci ne sont pas spécifiques à un secteur ou à un pays. Ces professions sont ensuite standardisées en environ 3 600 « représentants de professions ». Ces représentants regroupent les professions ayant un rôle et une spécialité communs, indépendamment de l'ancienneté.

Comparaison des niveaux d'études

Lors de l'estimation des différences entre le vivier de talents des titulaires d'un diplôme de niveau Bac+3 et celui des non-titulaires en Espagne, en Allemagne et au Danemark, nous comparons les membres qui mentionnent des apprentissages sur leur profil aux membres qui mentionnent un diplôme de niveau Bac+3 ou des diplômes équivalents. Dans les autres pays, nous comparons les membres qui ne mentionnent pas le diplôme de niveau Bac+3 ou un diplôme équivalent à ceux qui le font.

Couverture géographique

Afin de garantir la meilleure qualité des données de notre analyse, nous n'avons inclus que les analyses des pays où LinkedIn dispose des données les plus solides et les plus représentatives. Ce rapport est basé sur des informations provenant de 49 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, Chypre, Croatie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pérou, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie. Nous avons inclus la majorité de ces pays dans chaque analyse, mais il y a six pays pour lesquels nous n'avons pas été en mesure de fournir des informations sur le genre en raison d'un manque de données représentatives : Afrique du Sud, Hongrie, Islande, Indonésie, Slovénie, Turquie.

Analyse de genre

En l'absence d'identification explicite, nous avons déduit le genre des membres inclus dans cette analyse soit à partir des pronoms utilisés dans leur profil LinkedIn, soit à partir de leur prénom. Les membres dont le genre ne pouvait être déduit comme homme ou femme ont été exclus de cette analyse.

Seuls les pays où LinkedIn dispose de données sur le genre pour au moins 67 % des membres sont inclus dans cette analyse. Cela comprend tous les pays de notre liste à l'exception de la Hongrie, de l'Islande, de l'Indonésie, de la Slovénie et de la Turquie.

Nous définissons les « professions où les femmes sont le plus sous-représentées » comme les professions qui se situent dans le quartile inférieur de leur pays en termes de proportion de femmes employées au cours des cinq dernières années.

LinkedIn Economic Graph