

RÉSULTATS D'ÉTUDE

Potentiel d'apprentissage

Et si vos meilleurs talents n'étaient pas ceux que vous croyez ?



Introduction

Potentiel d'apprentissage : et si vos meilleurs talents n'étaient pas ceux que vous croyez ?

Intelligence artificielle générative, automatisation accélérée, disparition et transformation de métiers entiers... En 2026, la question n'est plus de savoir si les compétences vont évoluer, mais à quelle vitesse elles deviendront obsolètes.

Selon plusieurs études internationales, une part significative des compétences actuelles sera profondément transformée d'ici cinq ans. Dans ce contexte, recruter uniquement sur l'expertise acquise ou sur le diplôme ne suffit plus. Ce qui fait la différence aujourd'hui et encore plus demain ce n'est pas seulement ce qu'un collaborateur sait faire, mais sa capacité à apprendre, désapprendre et réapprendre.

Autrement dit : dans un monde où l'IA rebat les cartes des métiers, le véritable avantage compétitif des organisations pourrait bien être le **potentiel d'apprentissage de leurs talents**.

Aujourd'hui, les métiers changent plus vite que les CV. Alors, comment recruter, faire évoluer et fidéliser les bons profils quand on ne sait pas à quoi ressemblera demain ? La clé, c'est le **potentiel d'apprentissage**.



**Mais attention : ce potentiel ne se résume pas à “être intelligent” ou “apprendre vite”.
Il repose sur quatre piliers :**

Les capacités cognitives

(mémoire de travail, agilité mentale, vitesse d'exécution)

L'envie d'apprendre

(motivation, curiosité, soif de progresser)

L'autonomie

(capacité à apprendre par soi-même)

La constance

(persévérance et régularité dans l'effort)

C'est la combinaison de ces 4 facteurs qui permet à une personne de s'adapter, de se former et de rebondir dans un monde incertain.

Mais alors, sommes-nous tous égaux quand on parle de potentiel d'apprentissage ? Notre âge, notre sexe, notre niveau de diplôme est-il un indicateur de notre potentiel d'apprentissage ? PerformanSe a mené l'enquête. Nous avons analysé les résultats de 5000 personnes en France. Et les chiffres risquent de bousculer certaines certitudes RH...

01.

Diplôme : un indicateur... mais pas une garantie

Les diplômés présentent en moyenne un potentiel d'apprentissage plus élevé : plus le niveau de diplôme augmente, plus le potentiel augmente... C'est en fait assez logique : suivre des études longues exige en effet de la motivation à apprendre, une certaine agilité intellectuelle, de l'autonomie dans l'apprentissage...

Mais l'étude révèle cependant que :

36,8%

des individus sans diplôme ont un score de potentiel d'apprentissage supérieur à la moyenne des diplômés de Master.

31,2%

des diplômés de Master ont un potentiel inférieur à la moyenne des sans-diplômes.



Autrement dit : le diplôme ne dit pas tout. On trouve aussi un fort potentiel chez des profils atypiques ou autodidactes.

02.

Âge : les seniors tiennent tête aux jeunes

**On imagine souvent les jeunes plus “apprenants” que leurs aînés.
Et c’est vrai... en partie !**

Les moins de 30 ans obtiennent en moyenne un score légèrement supérieur aux plus de 55 ans sur les capacités d’apprentissage qui sont liées aux capacités cognitives. Cette différence s’explique par **le déclin cognitif naturel** : avec l’âge, la mémoire de travail et la vitesse d’exécution diminuent progressivement.

Mais cela ne veut pas dire que les seniors sont “hors-jeu”. Loin de là ! Les seniors compensent par des facteurs comportementaux puissants : autonomie, motivation, constance. Ils savent apprendre autrement, en capitalisant sur l’expérience et en mobilisant une plus grande régularité.

Résultat : il n’y a pas de différence significative selon l’âge ! On peut même noter que :

47,9%

Soit près d’un sénior sur deux a un score de potentiel d’apprentissage supérieur à la moyenne des jeunes.



Le potentiel d’apprentissage ne se résume donc pas à l’âge : les seniors disposent de ressources comportementales qui équilibrent la donne.

03.

Managers : pas les seuls à apprendre vite

Les salariés avec des responsabilités managériales, notamment les managers de managers, obtiennent un score de potentiel d'apprentissage plus élevé que les non-managers. Pourquoi ? Parce que leur fonction les pousse à se développer continuellement et rester ouverts au changement.

Les managers de managers se distinguent notamment par leurs scores élevés sur l'envie d'apprendre et l'autonomie dans l'apprentissage, mais aussi leur capacité d'apprentissage.

35,9%

des non-managers ont un potentiel d'apprentissage plus élevés que moyenne des managers de managers.



Certains collaborateurs sans responsabilités hiérarchiques montrent **une envie d'apprendre et une constance dans l'apprentissage exceptionnelle**, qui les placent au-dessus de leurs dirigeants.

Et les chefs de projet ? Ce sont les “champions équilibrés” :

- Meilleure constance que les managers de managers
- Excellente capacité d'apprentissage (cognitive)
- Forte motivation

Leur profil illustre bien une réalité : un rôle transversal, qui oblige à jongler entre expertises et situations nouvelles, favorise un potentiel d'apprentissage solide et équilibré.

04.

Genre et secteur : égalité quasi parfaite

Hommes et femmes affichent des scores très proches. Quelques nuances : autonomie et capacité légèrement supérieures chez les hommes, constance un peu meilleure chez les femmes. Ces différences existent, mais elles restent marginales par rapport à l'effet du diplôme, de l'âge ou du niveau de responsabilités.

En clair : les enjeux de potentiel d'apprentissage ne sont pas une question de genre ni de secteur. Ils concernent toutes les organisations, partout.

Ce que les RH doivent retenir :

Ces chiffres envoient un message clair : Le potentiel d'apprentissage ne se lit pas sur un CV.

Un diplôme ?

Pas une garantie.

L'âge ?

Pas un facteur déterminant.

Le poste occupé ?

Pas une certitude.

Le potentiel d'apprentissage est multidimensionnel. Il combine capacités cognitives, motivation, autonomie et constance. Et il est souvent invisible dans les critères traditionnels d'évaluation.

Méthodologie de l'étude :

L'étude a porté sur 5 000 personnes, dont 55,6 % d'hommes (2 782) et 44,4 % de femmes (2 218). Nous avons analysé les données afin de vérifier si certains groupes de population (selon différents critères : le diplôme, l'âge, le niveau managérial et le genre) présentaient des différences sur cinq dimensions de l'apprentissage : le potentiel d'apprentissage, l'envie d'apprendre, la constance dans l'apprentissage, l'autonomie dans l'apprentissage et la capacité d'apprentissage. Pour chaque dimension, nous avons d'abord examiné s'il existait des écarts entre les sous-groupes pour chaque critère. Lorsque des différences ont été identifiées, nous avons ensuite précisé entre quels sous-groupes elles se situaient. Cette démarche a permis d'objectiver les écarts observés et d'appuyer les conclusions sur des analyses fiables.

Ce que révèlent vraiment les résultats sur le potentiel d'apprentissage

PAR MÉLANY PAYOUX, PHD MANAGER DE L'INNOVATION



Les résultats de cette étude apportent un éclairage important sur la manière dont nous évaluons les talents.

Ils montrent d'abord que **le potentiel d'apprentissage ne se déduit pas des critères que nous utilisons habituellement**. Ni le diplôme, ni l'âge, ni le niveau de responsabilité ne permettent, à eux seuls, d'en rendre compte de manière fiable.

Ces constats ne remettent pas en cause les critères traditionnels. Mais ils mettent en évidence leurs limites.

Aujourd'hui, les décisions RH reposent encore largement sur le parcours et l'expérience. Or ces éléments décrivent ce qu'une personne a déjà fait, pas ce qu'elle sera capable d'apprendre et de devenir dans un environnement en évolution.

C'est précisément là que **le potentiel d'apprentissage apporte une lecture complémentaire**. Il ne s'agit pas d'un

critère supplémentaire pour trier, mais d'un levier pour mieux comprendre et accompagner les trajectoires.

Les résultats montrent notamment que certains profils que l'on pourrait considérer comme "**moins évidents**", par exemple des personnes sans diplôme ou des profils plus expérimentés, **peuvent présenter un fort potentiel d'apprentissage**. À l'inverse, des profils très qualifiés ne sont pas systématiquement ceux qui apprendront le plus efficacement dans la durée.

Autrement dit, le potentiel d'apprentissage ne suit pas les grilles de lecture habituelles.

Cela s'explique par sa nature même. Il ne repose pas uniquement sur des capacités cognitives, mais sur une combinaison de facteurs : **la motivation à apprendre, l'autonomie dans l'apprentissage, la constance dans l'effort, en plus des capacités.**

C'est cette combinaison qui permet d'anticiper la capacité réelle d'un individu à s'adapter et à progresser.

Dans ce contexte, le rôle des RH évolue. **Il ne s'agit plus seulement de sécuriser une adéquation immédiate au poste, mais aussi d'anticiper la capacité d'évolution.**

Le véritable risque n'est pas de recruter un profil qui devra apprendre. Le risque est de recruter un profil qui ne saura pas évoluer.

Enfin, l'un des enseignements les plus opérationnels de cette étude concerne l'interne. Les résultats suggèrent que le potentiel d'apprentissage est largement distribué dans les organisations, y compris chez des collaborateurs qui ne

sont pas toujours identifiés comme "à fort potentiel".

Le mesurer permet de révéler des talents invisibles, mais aussi de mieux comprendre les leviers de progression de chacun. Cela permet d'adapter les parcours, d'individualiser l'accompagnement et de sécuriser les évolutions.

Mesurer le potentiel d'apprentissage ne doit pas devenir une injonction uniforme à l'adaptabilité. Au contraire, cela permet de mieux comprendre comment chacun peut évoluer de manière soutenable.

C'est un changement de regard : ne plus seulement évaluer les performances d'hier, mais la capacité d'adaptation de demain.



Les conseils de nos experts

Dans un contexte où l'IA et l'évolution des métiers accélèrent l'obsolescence des compétences, quatre priorités émergent pour les RH :

01. Recrutement autrement



Élargir le regard au-delà des diplômes et des parcours linéaires. Intégrer des critères d'évaluation du potentiel d'apprentissage permet d'identifier des profils capables d'évoluer dans des environnements mouvants.

02. Cartographier le potentiel interne



La pénurie de compétences pousse à chercher à l'extérieur... alors que le potentiel est souvent déjà présent en interne. Mesurer le potentiel d'apprentissage permet d'anticiper les mobilités et de sécuriser les transformations.

03. Investir plus intelligemment dans la formation



Tous les collaborateurs ne mobilisent pas les mêmes leviers d'apprentissage. Comprendre leurs ressorts cognitifs et comportementaux permet d'optimiser les parcours et d'améliorer le retour sur investissement formation.

04. Piloter la performance durable



Un collaborateur performant aujourd'hui n'est pas nécessairement celui qui s'adaptera demain. Intégrer le potentiel d'apprentissage dans les décisions RH, c'est piloter la performance à long terme.

Sortir du CV : comment Start People mise sur le potentiel d'apprentissage



AVEC JEAN-MICHEL HOUÉE, *Responsable recrutement et gestion des carrières.*



Dans un contexte où les compétences évoluent rapidement, certaines entreprises revoient leurs critères de recrutement. Chez Start People (groupe RGF Staffing), acteur majeur du travail temporaire, le potentiel d'apprentissage est devenu un repère clé.

Jean-Michel Houée, Responsable recrutement et gestion des carrières, pilote près de 300 recrutements de collaborateurs permanents par an. Il partage sa vision et ses pratiques.

Pourquoi la capacité à apprendre est-elle devenue un critère clé dans vos recrutements ?

Dans notre secteur, on ne peut pas toujours recruter des profils issus du même métier, notamment à cause des clauses de non-concurrence. On recrute donc régulièrement des personnes qui ne viennent pas de notre activité. Et dans ce cas-là, leur capacité à apprendre est essentielle pour savoir si elles vont réussir. Et ce qui rend le potentiel d'apprentissage encore plus important aujourd'hui, c'est l'évolution permanente du travail temporaire : les pratiques évoluent, les offres se diversifient... Aujourd'hui, la question n'est plus seulement ce que les personnes savent faire, mais ce qu'elles seront capables d'apprendre demain.

Votre expérience confirme-t-elle que le diplôme ou le parcours ne suffisent pas à prédire ce potentiel ?

Oui. En France, le diplôme reste très présent, mais dans la réalité, on ne peut pas se limiter à ça. Je ne peux pas me permettre de mettre des barrières liées au parcours, au secteur ou à l'âge. Ce qui m'intéresse, c'est à la fois le potentiel d'apprentissage et l'appétence pour le commerce, ainsi que la capacité à s'inscrire dans un environnement local. Ensuite, on accompagne avec de la formation, et ça fonctionne.

Le risque de recruter uniquement sur le CV, c'est de se priver de profils différents. Des personnes issues d'autres univers n'ont pas d'a priori. Elles abordent les situations autrement, avec une ouverture

différente. Diversifier les profils apporte de la richesse.

Comment évaluez-vous concrètement le potentiel d'apprentissage ?

Nous l'évaluons en recrutement et en mobilité interne.

En recrutement, après un premier entretien téléphonique, et si le profil est intéressant, nous faisons passer les tests comportementaux PerformanSe dont Learn qui permet d'objectiver le potentiel d'apprentissage. Ça me permet ensuite, pendant l'entretien physique, d'échanger avec le candidat sur ses résultats.

Et en mobilité interne, tous les collaborateurs que nous faisons évoluer passent également par cette évaluation, même si on les connaît déjà bien.

Comment les candidats réagissent-ils à ce type d'évaluation ?

Globalement, les retours sont bons. Les candidats se reconnaissent dans les résultats. C'est un outil que je trouve fiable

et cohérent. Bien sûr, c'est toujours un peu plus sensible quand les résultats sont moins flatteurs, mais dans l'ensemble, c'est bien accepté.

Qu'est-ce que cette évaluation change concrètement dans vos décisions RH ?

C'est une donnée complémentaire qui vient enrichir l'analyse. Elle ne remplace pas le reste, mais elle permet d'avoir un éclairage supplémentaire sur le potentiel d'un candidat ou d'un collaborateur. C'est particulièrement utile quand on recrute des profils qui ne viennent pas du métier, car cela permet de mieux se projeter sur leur capacité à réussir.

Au final, ça amène à avoir une lecture plus orientée sur le potentiel qu'uniquement sur le parcours. Dans un environnement qui évolue en permanence, ce qui compte, c'est la capacité des personnes à apprendre et à s'adapter et c'est précisément ce que ce type d'évaluation permet d'objectiver.

Parole d'expert

« Mesurer le potentiel d'apprentissage est particulièrement utile quand on recrute des profils qui ne viennent pas du métier »

JEAN-MICHEL HOUÉE

Responsable recrutement et gestion des carrières, **Start People**



Learn : évaluez le potentiel d'apprentissage !

PerformanSe a conçu Learn, une solution pour objectiver, activer et développer le potentiel d'apprentissage d'un collaborateur ou d'un candidat.

Le potentiel d'apprentissage reflète la capacité d'une personne à progresser et à s'adapter en mobilisant trois leviers essentiels : l'envie d'apprendre, l'autonomie, et la constance dans l'apprentissage. Ces 3 leviers sont soutenus par ses capacités d'apprentissage, liées aux aptitudes cognitives. Il ne s'agit pas de ce que l'on sait déjà, mais de la faculté à apprendre, à s'améliorer et à se développer, tant individuellement que dans un contexte social.

Learn, un outil simple et puissant :

- **Double évaluation :** comportementale et cognitive
- **4 dimensions mesurées :** capacités d'apprentissage, envie d'apprendre, autonomie et constance dans l'apprentissage
- **Passation rapide :** 22mn, en ligne
- **Restitution immédiate :** rapport clair, avec des scores et des conseils
- **Simplicité d'utilisation :** pas de formation préalable nécessaire

Vous souhaitez en savoir plus ?



Testez Learn dès maintenant !

Votre potentiel d'apprentissage

Comment abordez-vous l'apprentissage de nouvelles compétences ?

Le potentiel d'apprentissage reflète la capacité d'une personne à progresser et à s'adapter en mobilisant trois leviers essentiels : l'envie d'apprendre, l'autonomie et la constance dans l'apprentissage, soutenus par ses capacités cognitives. Il ne s'agit pas uniquement de ce que l'on sait déjà, mais de la faculté à apprendre, à s'améliorer et à se développer, tant individuellement que dans un contexte social.

Votre potentiel d'apprentissage est de **41%**

Envie d'apprendre

Disposition à s'engager activement dans ses apprentissages



Vous vous engagez surtout dans des apprentissages familiaux. Face à la nouveauté, vous avancez avec prudence et sélectionnez ce qui vous semble accessible.

Autonomie dans l'apprentissage

Capacité à adopter une démarche d'apprentissage confiante et autonome



Vous êtes capable d'engager un apprentissage si le contexte est favorable. Vous gagnez à renforcer votre confiance par vous-même.

Constance dans l'apprentissage

Capacité à s'organiser et à fournir les efforts nécessaires pour apprendre



Vous avez du mal à maintenir un effort régulier dans vos apprentissages. Il peut être difficile de rester engagée quand les résultats tardent ou face à des obstacles prolongés.

Capacité d'apprentissage

Capacité à utiliser ses aptitudes pour apprendre



Vous mobilisez vos aptitudes de manière variable. Vous parvenez à comprendre de nouvelles informations, même si cela peut prendre plus de temps ou d'effort selon les situations.

En bref

Vous apprenez de façon autonome et êtes capable de traiter efficacement l'information. Votre engagement dépend souvent de l'intérêt immédiat du sujet, ce qui peut influencer l'apprentissage ou la réussite de vos apprentissages.

Pour aller plus loin

- Donnez-vous des défis simples pour relancer l'envie d'apprendre.
- Variez les formats (vidéo, article, échange) pour nourrir l'intérêt.
- Créez un mini-plan d'apprentissage avec des étapes visibles.

Sécuriser les recrutements grâce au potentiel d'apprentissage

AVEC LUDIVINE BOCQUET, *Manager du Pôle Recrutement Relations Sociétaires & Responsable des recrutements du réseau commercial Centre Atlantique*



matmut 

Pouvez-vous nous présenter votre organisation et le contexte de votre besoin ?

Nous intervenons dans le domaine de l'assurance, notamment sur des fonctions de conseil téléphonique et de vente. Nos collaborateurs évoluent dans un environnement exigeant, avec une forte dimension commerciale et une grande diversité de produits et services à maîtriser.

Le parcours d'intégration repose sur une formation initiale particulièrement dense, d'environ deux mois, durant laquelle les nouveaux entrants doivent assimiler un volume important de connaissances techniques tout en développant leurs compétences relationnelles.

Dans ce contexte, nous avons rapidement constaté des écarts de performance entre les profils, avec notamment des difficultés pour certains à suivre le rythme ou à s'appropriier les contenus. Une part significative des échecs en

période d'essai était d'ailleurs liée à ces enjeux d'apprentissage, qu'il s'agisse de méthode de travail, d'autonomie ou d'investissement.

La capacité d'apprentissage est donc devenue un sujet stratégique pour nous, à la fois pour sécuriser nos recrutements et pour maximiser les chances de réussite en formation et sur le poste.

Qu'est-ce qui vous a amené à choisir un outil comme Learn ?

Face à ces enjeux, nous avons ressenti le besoin d'aller au-delà de l'entretien classique, qui ne permettait pas toujours d'évaluer de manière fiable des dimensions clés comme l'agilité cognitive, la capacité d'apprentissage ou certaines aptitudes comportementales.

Nous cherchions à objectiver davantage nos décisions et à disposer d'un éclairage structuré et complémentaire sur le potentiel des candidats.

Learn s'est imposé comme une solution pertinente pour plusieurs raisons :

- **sa capacité à évaluer** à la fois les dimensions cognitives et comportementales,
- **la clarté des résultats**,
- et sa facilité d'intégration dans notre processus de recrutement.

Cet outil nous permet aujourd'hui de mieux identifier les profils capables de s'adapter rapidement et de monter en compétences dans un environnement complexe.

Quels étaient vos objectifs principaux ?

Notre objectif prioritaire était de fiabiliser nos recrutements, en identifiant non seulement des candidats compétents, mais surtout ceux disposant du potentiel d'apprentissage nécessaire pour réussir durablement.

Plus concrètement, nous souhaitons :

- **anticiper** les capacités d'assimilation des contenus de formation,
- **mieux orienter** nos décisions de recrutement,
- **disposer d'un support d'échange** avec les candidats autour de leurs méthodes de travail et de leur autonomie,
- et, à terme, pouvoir **établir des corrélations** entre les résultats au test et

la réussite en période d'essai.

L'outil est donc principalement utilisé comme une aide à la décision, au service des équipes RH et des opérationnels.

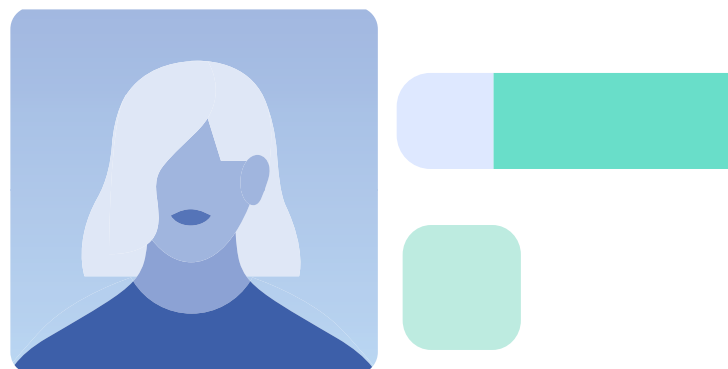
Comment l'outil s'intègre-t-il dans vos processus ?

Aujourd'hui, Learn est pleinement intégré à notre processus de recrutement.

Il intervient généralement en amont ou dès les premières étapes, parfois même avant l'entretien. Sa passation est devenue systématique : un candidat qui ne réalise pas le test n'est pas présenté aux opérationnels.

Les résultats viennent ensuite enrichir l'entretien RH. Ils nous permettent d'approfondir certains points, de challenger des éléments du parcours et de sécuriser la prise de décision.

L'outil joue ainsi un rôle de filtre, mais aussi de support d'analyse qualitative dans nos échanges avec les candidats.



Quels bénéfices observez-vous aujourd'hui ?

L'un des principaux bénéfices est notre capacité à mieux anticiper les risques d'échec, notamment en formation. Nous identifions plus tôt les profils susceptibles de rencontrer des difficultés, ce qui nous permet d'ajuster nos décisions ou notre accompagnement.

Nous constatons également que les candidats ayant de bons résultats au test réussissent globalement mieux leur parcours de formation interne, ce qui confirme la pertinence de l'outil au regard de nos enjeux.

Par ailleurs, Learn renforce la qualité de nos échanges avec les candidats, en

apportant des éléments concrets pour discuter de leur fonctionnement et de leur potentiel.

Nous restons toutefois vigilants sur l'interprétation des résultats. Certains commentaires ou points de vigilance peuvent parfois sembler alarmants s'ils sont pris au premier degré. Il est donc essentiel de les nuancer et de les confronter à l'entretien pour éviter toute lecture biaisée.

Enfin, nous souhaitons aller plus loin en mettant en place, à terme, des indicateurs permettant de corréliser les résultats au test avec la réussite en période d'essai, afin d'objectiver encore davantage notre démarche.

Retour client

« LEARN nous permet d'anticiper la réussite des candidats dès les premières étapes du recrutement. »

LUDIVINE BOCQUET

Manager du Pôle Recrutement Relations Sociétaires, **Matmut**



Conclusion

Repenser le potentiel pour mieux anticiper l'avenir

Les transformations du monde du travail ne sont plus une projection : **elles sont déjà à l'œuvre.**

Dans cet environnement mouvant, les repères traditionnels montrent leurs limites. Les diplômes, les parcours ou les expériences passées restent utiles, mais ne suffisent plus à anticiper ce qui fera la réussite durable d'un individu.

Les résultats de notre étude le confirment : **le potentiel d'apprentissage ne suit pas les grilles de lecture habituelles.** Il repose sur un équilibre entre capacités, motivation, autonomie et constance, des dimensions souvent peu visibles, mais déterminantes.

Ce changement de perspective est essentiel. Il ne s'agit pas de remplacer les pratiques existantes, mais de les enrichir. De compléter une lecture du passé par une compréhension plus dynamique du potentiel d'évolution.

Car dans un monde où les compétences deviennent rapidement obsolètes, la véritable valeur d'un collaborateur réside autant dans sa capacité à apprendre que dans ce qu'il sait déjà faire.

Pour les organisations, l'enjeu est concret :

- élargir leur vision du talent,
- révéler des potentiels parfois invisibles,
- et piloter la performance dans une logique durable.

Mesurer le potentiel d'apprentissage devient ainsi un levier clé pour mieux anticiper, accompagner et faire évoluer les talents.

Au fond, la question n'est plus seulement :

« **Qui est performant aujourd'hui ?** » Mais bien : « **Qui saura évoluer demain ?** »

Et si les meilleurs talents n'étaient pas ceux que vous recrutez...

Mais ceux que vous saurez faire évoluer ?

