



x



L'employabilité : de l'intention à l'action

Etude KPMG x ORSE

Restitution

07/10/2026





Agenda

01	Pourquoi cette étude ?	3
02	Repenser la définition	5
03	Repenser les responsabilités	7
04	Repenser l'action	9
05	Synthèse et ouverture	12

Pourquoi remettre l'employabilité au centre du débat ?

Des transformations simultanées qui fragilisent les repères traditionnels...

“ L'employabilité devient un repère concret pour penser la transformation continue, la capacité à apprendre et à évoluer.

L'enjeu n'est plus seulement de tenir un poste, mais de sécuriser une trajectoire dans un environnement instable.

Évolution des métiers

Transformation rapide des activités et des besoins des organisations



Volatilité des compétences

Obsolescence accélérée et renouvellement continu des compétences



Transition numérique et IA

Reconfiguration du travail et montée des besoins d'adaptation



Vie professionnelle plus longue

Parcours plus longs, moins linéaires et soumis à davantage de transitions



Pourquoi une nouvelle étude ?

Une notion encore floue et difficile à traduire en leviers opérationnels.

Un sujet souvent consensuel mais flou

Une notion fréquemment réduite à l'adaptation au poste ou au maintien des compétences, sans définition commune de ce qu'elle recouvre concrètement.

1

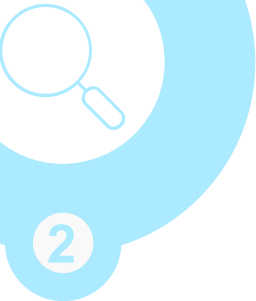


3

Une approche multi-acteurs

Une étude croisant les regards pour éclairer les responsabilités et les conditions d'action.

2



Beaucoup de diagnostics, peu de leviers opérationnels

Des enjeux et des freins largement identifiés, mais une mise en œuvre encore complexe dans les pratiques quotidiennes des organisations.



Notre parti pris

- Croiser les regards
- Relier constats et usages
- Identifier des leviers actionnables



Une méthodologie combinant

- 40 répondants
- 2 ateliers
- 3 entretiens qualitatifs

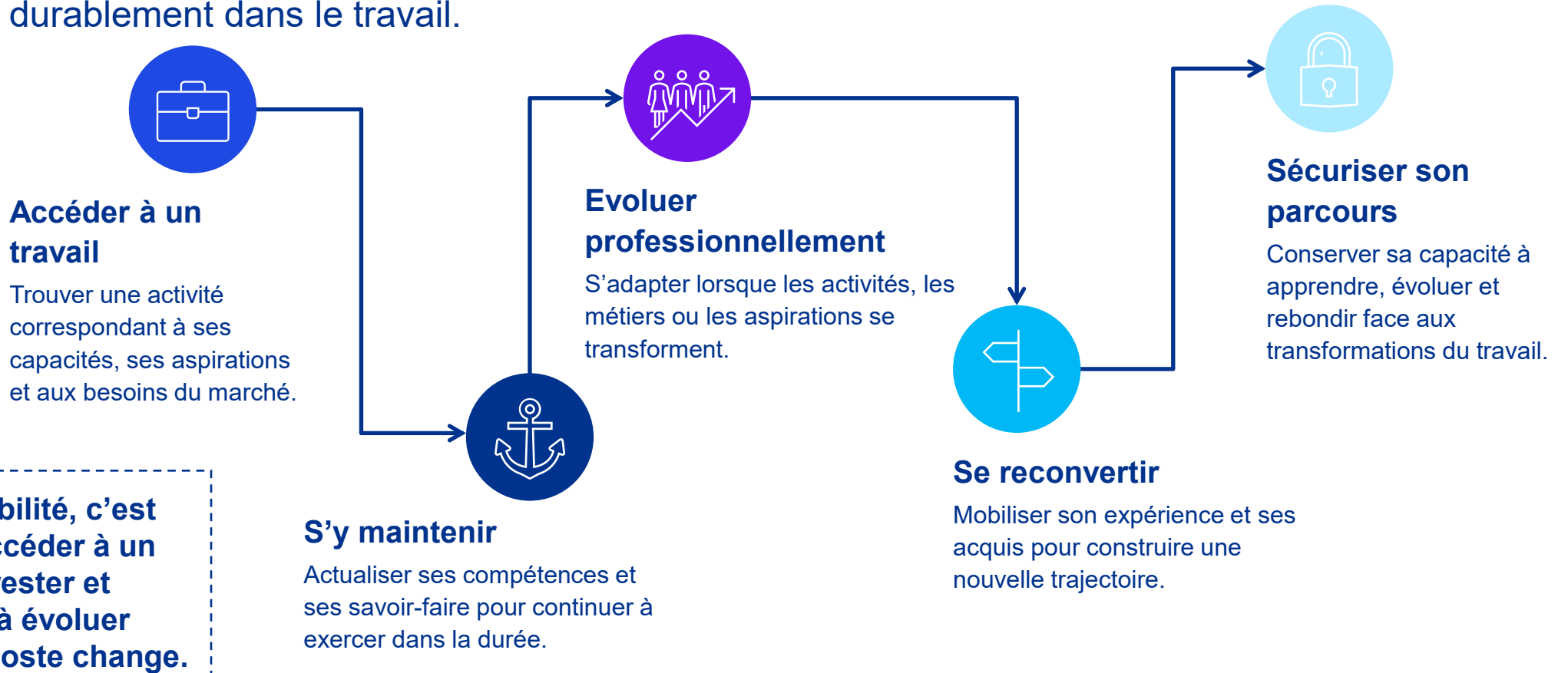


Une approche multi-acteurs

- Employeurs
- Salariés
- Partenaires sociaux
- Experts
- Organismes de formation

D'une logique de compétences à une logique de parcours

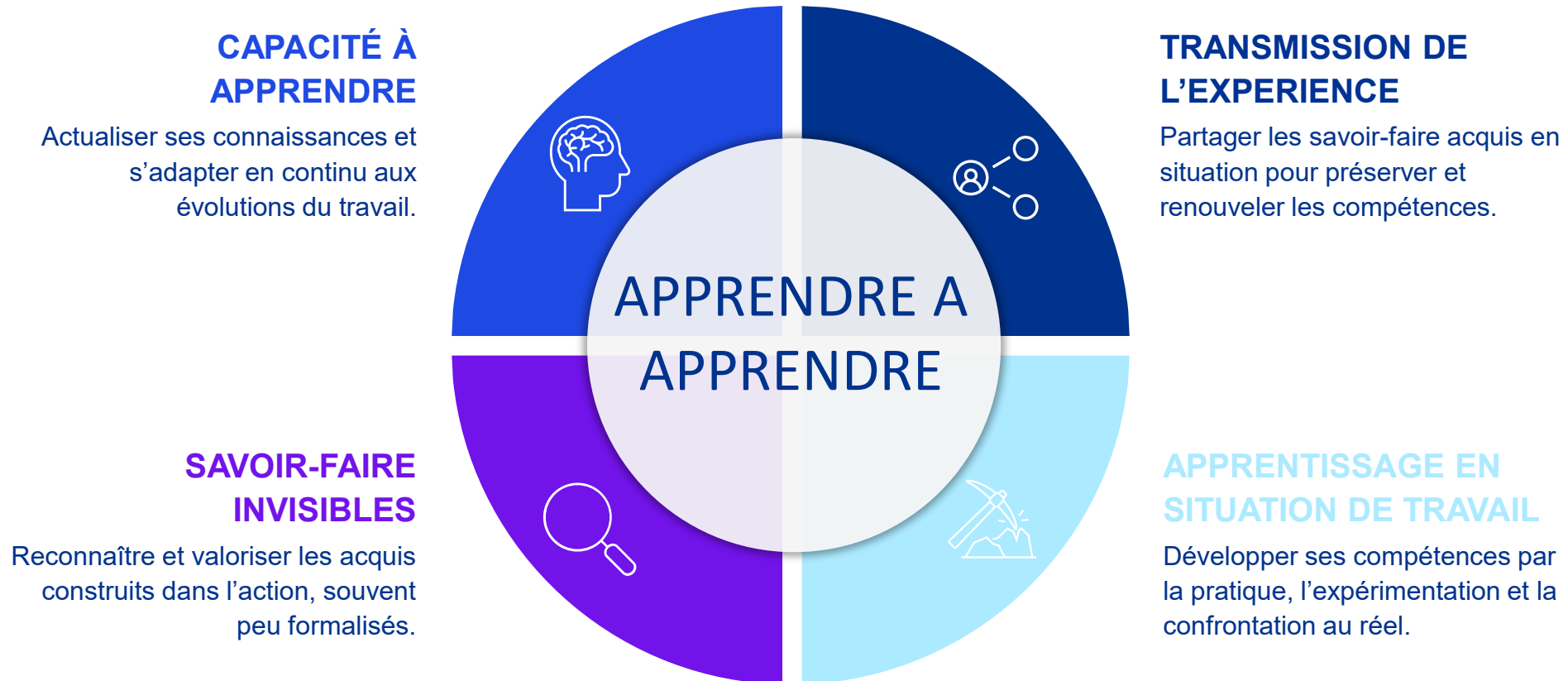
L'employabilité ne se limite pas à l'adaptation immédiate à un poste : elle traduit la capacité à évoluer durablement dans le travail.



L'employabilité, c'est pouvoir accéder à un emploi, y rester et continuer à évoluer quand le poste change.

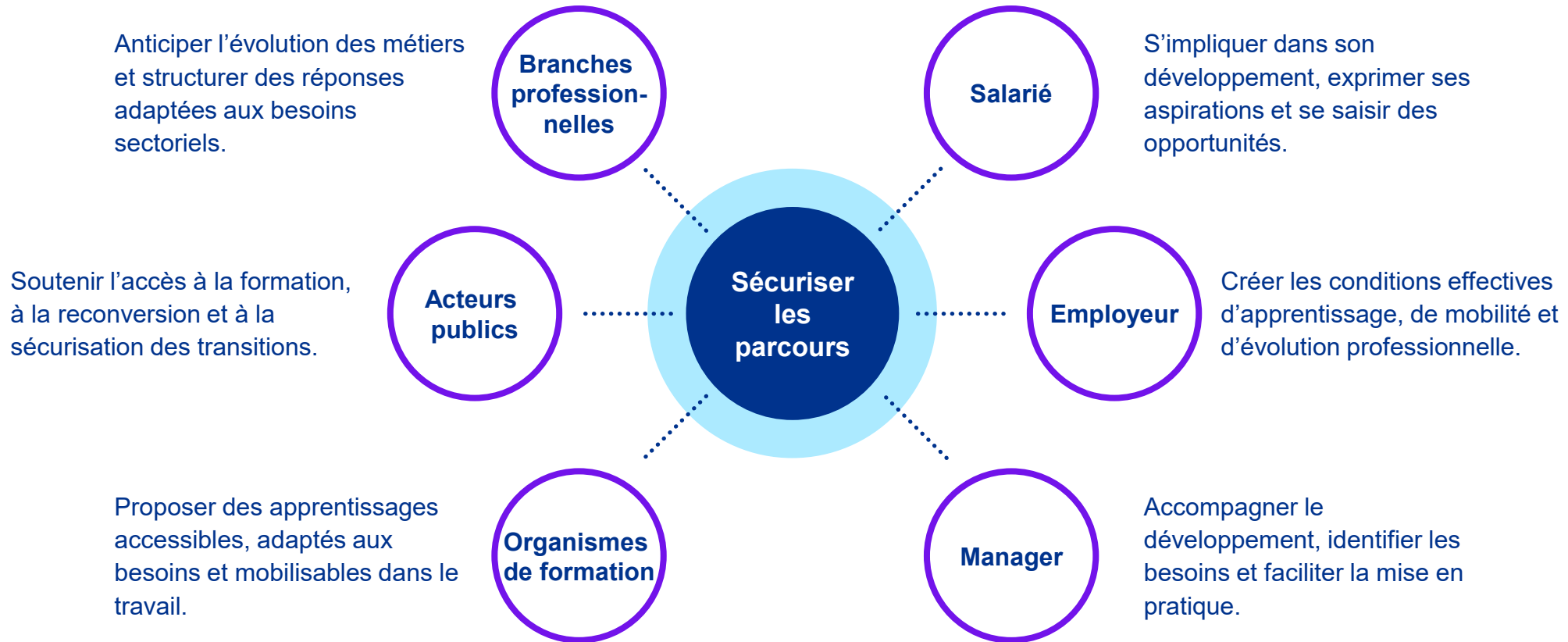
Ce qui crée réellement l'employabilité

L'employabilité se construit dans la capacité à apprendre, à expérimenter et à transmettre tout au long du parcours.



Qui est responsable de l'employabilité ?

Une co-responsabilité qui articule engagement individuel, pratiques organisationnelles et environnement favorable.



D'une responsabilité individuelle à collective

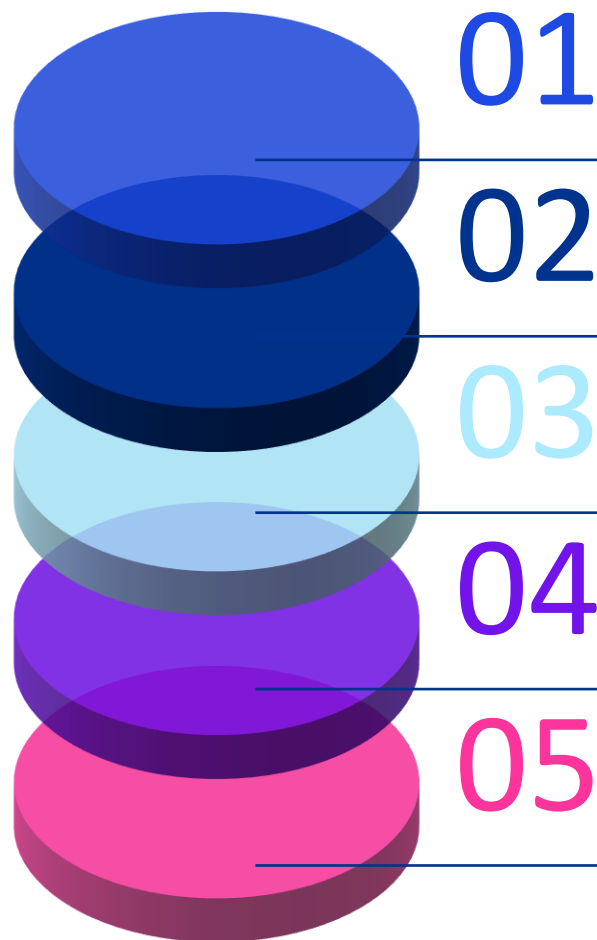
La responsabilité partagée devient concrète lorsque les droits, les moyens et l'accompagnement sont clairement définis.



Les freins observés par l'étude



Transformer les freins en leviers



01

Manque de temps

Des impératifs opérationnels immédiats qui relèguent l'apprentissage au second plan.

02

Difficultés de mobilité interne

Des passerelles peu lisibles et des arbitrages qui limitent les mouvements professionnels.

03

Accompagnement managérial inégal

Un soutien variable selon les managers, leur disponibilité et les moyens dont ils disposent.

04

Difficulté d'accès aux dispositifs

Des ressources parfois méconnues, peu accessibles ou insuffisamment adaptées aux différents profils.

05

Faible activation des leviers existants

Des dispositifs présents, mais encore insuffisamment reliés aux usages et aux trajectoires réelles.



Former autrement

Intégrer l'apprentissage au travail quotidien et privilégier des formations utiles, accessibles et directement mobilisables.



Mobiliser autrement

Rendre les passerelles plus lisibles et reconnaître les compétences transférables pour faciliter les mobilités et les reconversions.



Manager autrement

Faire du développement des collaborateurs une attente explicite, en donnant aux managers du temps, des outils et des rituels dédiés.



Ancrer l'apprentissage dans le travail réel

Rapprocher les dispositifs des situations de travail et tenir compte des différences de contexte, de profil et de capacité d'action.



Piloter autrement

Relier les dispositifs à leurs usages et mesurer leurs effets sur les compétences, les mobilités et les trajectoires professionnelles.

Le défi de l'IA pour l'employabilité

Les ruptures technologiques transforment les activités et renforcent la valeur des savoir-faire fondés sur l'expérience.

L'IA accélère les transformations, la productivité et l'émergence de nouveaux besoins

Discernement

Questionner les résultats produits et apprécier leur pertinence au regard du contexte.



Transmission

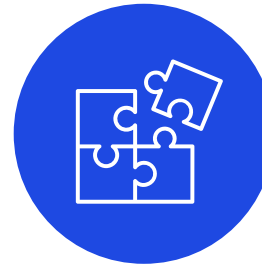
Préserver et partager les savoir-faire issus de l'expérience pour éviter leur perte.



L'IA déplace les exigences vers l'analyse, l'interprétation, le questionnement et le jugement

Coopération

Combiner les apports de la technologie avec l'expertise et l'intelligence collective.



Confiance

Créer les conditions permettant d'expérimenter, d'apprendre et de partager les connaissances.



Les 3 convictions de l'étude

Une même ambition : faire de l'employabilité un levier concret, mesurable, inclusif et durable.

01

Repenser la définition

Passer d'une logique de poste et de compétences acquises à une logique de parcours et d'apprentissage continu.

02

Repenser les responsabilités

Passer d'une responsabilité centrée sur l'individu à une co-responsabilité entre le salarié, l'organisation et son écosystème.

03

Repenser l'action

Passer de dispositifs formels à des pratiques accessibles, intégrées au travail réel et pilotées par leurs effets.

Et vous, comment passer à l'action ?



*Comment faire de
l'employabilité une pratique
quotidienne plutôt qu'un
dispositif RH ?
Si possible, donnez des exemples concrets.*



Q&A