

GUIDE PRATIQUE

Potentiel d'apprentissage : La compétence invisible qui change tout

CONSEILS D'EXPERTS & BONNES PRATIQUES



La compétence invisible qui change tout

On imagine parfois que le potentiel d'apprentissage est réservé aux plus jeunes, comme si l'expérience venait freiner l'élan de curiosité. À l'inverse, on suppose aussi que l'expérience seule suffirait à tout comprendre. En réalité, **ces deux visions sont réductrices**. Le potentiel d'apprentissage ne dépend pas seulement de l'âge, mais de la manière dont chacun mobilise ses ressources.

Ce qui fait la différence ici n'est pas le bagage technique. Ce n'est pas non plus l'ancienneté ou la vitesse d'exécution. Ce qui distingue ces deux trajectoires, c'est une capacité trop souvent sous-estimée : **le potentiel d'apprentissage**.

Ce guide n'a pas pour ambition de transformer votre organisation en entreprise apprenante en six pages. **Il souhaite plutôt vous offrir un nouvel angle de vue** : et si nous cessions de regarder uniquement ce que les gens savent, pour nous intéresser à ce qu'ils sont capables d'apprendre ? Et si la performance de demain se jouait dans cette disposition intérieure, cet appétit discret pour le progrès, cette force tranquille qu'est l'agilité cognitive et comportementale ?

> Ce guide est une invitation à :

- Repenser ce que signifie "être agile"
- S'interroger sur les bons indicateurs de développement
- (Ré)introduire l'apprentissage comme culture, pas seulement comme action de formation.



01.

Ce qu'on appelle vraiment "potentiel d'apprentissage"

On confond souvent le potentiel d'apprentissage avec l'intelligence, le niveau d'étude, ou la curiosité. **C'est une erreur.** Apprendre est un acte beaucoup plus global. Il engage la personne dans sa motivation, son organisation mentale, ses efforts, sa manière d'interagir avec les autres et avec les savoirs. Il ne s'agit pas simplement de "retenir" ou de "comprendre", mais de s'approprier ce qui est nouveau, de le mettre en lien avec l'existant, et de créer du sens à partir de cette matière vivante qu'est l'expérience. Dans une approche structurée, on peut considérer que **cette capacité repose sur quatre piliers.**

> L'ENVIE D'APPRENDRE

Le premier, c'est l'envie d'apprendre : ce moteur intérieur qui pousse à découvrir, à explorer, à se remettre en question. Cette envie n'est pas toujours visible, mais elle se manifeste dans les comportements : une question posée, une lecture partagée, une proposition d'essai.

> L'AUTONOMIE

Vient ensuite l'autonomie dans l'apprentissage, **cette capacité à ne pas attendre un cadre rigide** pour se mettre en mouvement. L'autonomie ne signifie pas l'isolement : elle implique une certaine lucidité sur ses besoins, ses ressources, ses biais aussi.

> LA CONSTANCE

Le troisième pilier, souvent oublié, est la constance. **Apprendre, ce n'est pas seulement commencer.** C'est tenir, revenir, accepter les temps faibles, les doutes, les détours. C'est s'organiser et maintenir son effort dans la durée.

> LA CAPACITÉ COGNITIVE

Enfin, la capacité cognitive constitue **un socle indispensable.** Elle recouvre des aptitudes comme l'attention, la mémoire, la logique, ou la flexibilité mentale. Ce sont ces fonctions exécutives qui permettent de structurer l'information, de la trier, de la relier. Et surtout, de s'en servir dans un contexte donné.

***Ce n'est donc pas uniquement ce que l'on sait aujourd'hui qui compte. C'est surtout ce que l'on est capable d'apprendre demain. Une compétence invisible, mais déterminante.**

02.

Pourquoi les entreprises doivent apprendre à apprendre ?

Le potentiel d'apprentissage n'est pas qu'une affaire individuelle. Elle concerne profondément les entreprises. Dans un écosystème professionnel qui bouge sans cesse (technologies, marchés, attentes sociétales...) les organisations ne peuvent plus se contenter de transmettre des savoirs. Elles doivent cultiver les conditions qui permettent à chacun d'évoluer dans l'incertitude, d'intégrer rapidement des informations nouvelles, de rebondir face aux imprévus.

Cela pose plusieurs défis RH... Le premier, c'est celui de la transformation des métiers. Un référentiel de compétences devient vite obsolète s'il n'est pas habité par des collaborateurs capables de se projeter, de se reformer, d'explorer des rôles voisins. Ensuite, il y a la question de l'investissement formation. On peut concevoir les meilleurs dispositifs du monde : si les bénéficiaires ne sont ni motivés ni en capacité de s'auto-former, l'impact restera marginal.

Mais le potentiel d'apprentissage joue aussi **un rôle stratégique dans la mobilité interne.** Une personne qui apprend vite, qui se connaît comme apprenant, qui est capable d'ajuster ses méthodes, peut monter en compétence sur un nouveau poste même si elle n'en coche pas toutes les cases. Miser sur l'apprentissage, c'est élargir son vivier de talents, au lieu de chercher des profils "clés en main"... souvent introuvables.

QUE FAUT-IL RETENIR ?

Au fond, une organisation apprenante ne se décrète pas. Elle se construit en valorisant les signaux faibles, en changeant de prisme lors des entretiens, en donnant de la place à l'exploration. Elle repose sur une conviction : l'agilité n'est pas dans les process, mais dans les personnes.

Finalement, apprendre demande parfois de se tromper, de sortir de ses zones d'excellence. Or, de nombreux environnements professionnels valorisent encore une posture experte, voire infaillible. C'est là un frein majeur à la dynamique d'apprentissage.

En favorisant une culture de la progression plutôt que de la perfection, les organisations donnent le droit d'essayer et donc, d'apprendre.

03.

Détecter, activer, développer : la posture d'accompagnement

Derrière chaque trajectoire d'apprentissage, il y a un contexte, des encouragements, des opportunités, un cadre plus ou moins propice. **L'enjeu pour les RH et les managers n'est donc pas de faire apprendre, mais de créer un environnement où l'apprentissage devient possible, désirable, naturel.**

Et si on mesurait ce potentiel ?

Cela commence par un changement de regard. Trop souvent, on évalue les personnes sur ce qu'elles ont déjà fait, sur les preuves passées. Or, ce que l'on veut aujourd'hui, c'est savoir si elles sont capables de progresser, de monter en compétence, de se réinventer.

Le potentiel d'apprentissage peut sembler immatériel, presque invisible. Pourtant, il se mesure. Pas de manière figée, ni par des intuitions subjectives, mais grâce à des outils fiables et rigoureux, comme [Learn de PerformanSe](#) qui évalue :



Envie d'apprendre



Autonomie dans l'apprentissage



Constance dans l'apprentissage



Capacité cognitive





Comment objectiver l'analyse d'un candidat ou collaborateur ?

Un tableau simple mais structuré, à destination des recruteurs, RH ou managers, à utiliser en entretien ou via un test psychométrique.

Critère observé	Indicateur comportemental	Note	Commentaires
Envie d'apprendre	Pose des questions, explore par lui-même, montre de la curiosité pour des sujets non imposés	○○○○○	
Autonomie dans l'apprentissage	Se forme sans attendre une formation formelle, utilise des ressources variées (forums, MOOC...)	○○○○○	...
Constance et persévérance	Revient sur ses échecs pour progresser, continue à apprendre même après des difficultés	○○○○○	...
Capacité cognitive	Fait des liens entre sujets, change de point de vue, s'adapte facilement	○○○○○	...

Pourquoi est-ce **crucial** aujourd'hui ?

Parce que les compétences techniques deviennent rapidement obsolètes. Ce n'est plus ce que l'on sait qui garantit la performance, mais **la capacité à apprendre vite**, bien, et dans la bonne direction.

Mesurer ce potentiel, c'est éviter les biais (âge, parcours, profil type), élargir les viviers, sécuriser des recrutements sur des postes en mutation, identifier des talents internes à fort potentiel évolutif.



Comment les entreprises peuvent-elles s'y prendre ?

Adopter une vision dynamique du développement

Passer d'une logique de "compétences acquises" à une lecture "en mouvement", où l'on valorise les signaux faibles d'apprentissage.

Créer un cadre qui stimule l'apprentissage

Favoriser les petits pas, encourager l'autonomie, le droit à l'erreur, les initiatives personnelles. Ce n'est pas l'offre de formation seule qui déclenche l'apprentissage, c'est l'envie et l'espace pour apprendre.

S'appuyer sur des outils objectifs

Des diagnostics fiables permettent d'identifier les ressorts d'apprentissage individuels et collectifs, sans s'appuyer sur des biais. C'est le cas de **LEARN, outil d'évaluation du potentiel d'apprentissage**.

Intégrer l'envie d'apprendre dans les critères RH

Au moment du recrutement, en entretien de mobilité ... poser des questions comme :

- "Comment vous êtes-vous adapté à une situation nouvelle récemment ?",
- "Qu'avez-vous appris d'important cette année, et comment ?"

Ce sont des révélateurs puissants.

Accompagner les managers dans leur rôle

Un manager peut activer le potentiel apprenant par ses feedbacks, sa posture de coach, sa capacité à faire émerger des zones d'exploration plutôt que de contrôler des acquis.

Connecter l'apprentissage au sens et à l'utilité

L'envie d'apprendre augmente lorsque les collaborateurs comprennent pourquoi ils apprennent et à quoi cela va leur servir concrètement.

Associer les parcours de montée en compétence à des projets concrets, à des enjeux métiers ou à des perspectives de développement individuel donne du sens... et donc de l'élan.

04.

L'apprentissage comme facteur d'employabilité

Les publications scientifiques, les rapports prospectifs, les analyses de tendance le confirment tous : le potentiel d'apprentissage est l'un des prédicteurs les plus fiables de la performance future. **Ce n'est pas un concept à la mode, c'est un axe stratégique de développement durable des compétences.**

Les neurosciences ont montré que la plasticité cérébrale ne disparaît pas avec l'âge. Elle se maintient, à condition d'être activée. **Apprendre, c'est comme un muscle** : plus on l'utilise, plus il devient accessible. Ce constat est au cœur de nombreuses politiques éducatives et RH, notamment à l'international.

Dans son dernier rapport sur le futur de l'emploi, le Forum économique mondial place la "learning agility" parmi **les cinq compétences prioritaires à développer**. L'OCDE, quant à elle, inscrit "apprendre à apprendre" comme une compétence fondamentale de son référentiel international.

Côté entreprises, certaines intègrent déjà cette dimension dans leurs processus de recrutement ou de mobilité. Des outils permettent de l'évaluer, sans biais, de manière structurée, afin d'orienter les parcours professionnels de façon plus fine et plus équitable.

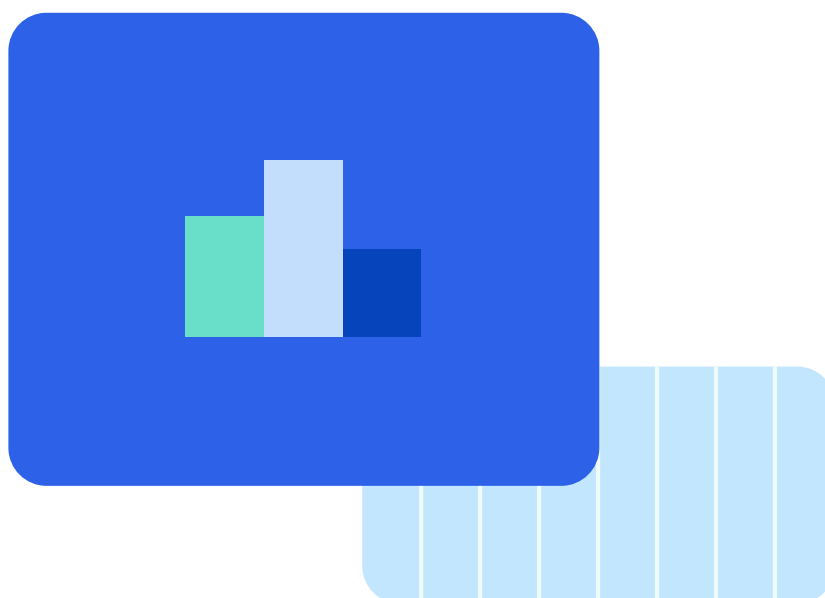


Ce que l'on comprend, à travers ces travaux, c'est que le potentiel d'apprentissage est un levier puissant d'agilité organisationnelle. Savoir l'identifier, c'est investir sur la capacité d'une équipe à évoluer ensemble.



Indicateurs à surveiller pour les prochaines années

Quelles sont les compétences clés de 2025 ?	Pourquoi elle requiert un bon potentiel d'apprentissage ?	Indice de dépendance au potentiel (1–5)
Analyse critique de l'IA	Nécessite de se former en continu, outils évolutifs	● ● ● ● ●
Collaboration à distance	Adaptation à des outils, des rythmes, des cultures nouvelles	● ● ● ● ○
Résolution de problèmes complexes	Requiert du raisonnement inductif, de la créativité et de la flexibilité mentale	● ● ● ● ●
Leadership collaboratif	Nécessite du feedback constant et des capacités réflexives	● ● ● ● ○
Hybridation des savoirs	Capacité à combiner des compétences transverses (tech, soft, sectorielles...)	● ● ● ● ●



Vers une culture de l'apprentissage...

Construire un potentiel d'apprentissage ne demande pas nécessairement de grands bouleversements.

Ce sont souvent de petits gestes, des rituels simples, des changements de posture qui, mis bout à bout, font émerger une dynamique nouvelle. On peut commencer par poser une question en entretien annuel : “Quelle est la dernière chose que vous avez appris ?”. On peut aussi lancer un challenge d'équipe où chacun choisit une compétence à explorer pendant un mois.

Mais surtout, on peut cesser d'attendre que les collaborateurs soient “prêts” pour leur donner des responsabilités. On peut décider de croire en leur capacité à apprendre. Car c'est cette confiance-là qui, souvent, déclenche l'envie d'évoluer.

Pour aller plus loin, PerformanSe a conçu Learn, une solution pour objectiver, activer et développer le potentiel d'apprentissage, en combinant mesure fiable, accompagnement structuré et activation du potentiel.

Testez **Learn** ?



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'adapter et à se développer, tant individuellement que dans un contexte social.

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'adapter 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

34

Vous vous engagez surtout dans des apprentissages familiers. 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 proactive

50

Vous êtes capable d'engager une démarche d'apprentissage si le contexte est structuré. Vous gagnez à renforcer votre confiance pour apprendre par vous-même.

Constance dans l'apprentissage

Capacité à organiser et à fournir les efforts nécessaires pour apprendre

29

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

Capacité d'apprentissage

Capacité à utiliser ses aptitudes cognitives pour apprendre

51

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



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.