



une étude  
ANDRH - FEFAUR  
mars 2013

# BILAN ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES TALENTS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

# FēFaUR



**ANDRH**  
Association Nationale des DRH

avec le soutien de

**Cornerstone**  
ON DEMAND Empowering People





## Edito

“ *La question des talents va s'imposer rapidement dans l'agenda des DRH...* ”

Deux chiffres, tirés de l'étude ANDRH - Féfaur menée en ce début 2013 traduisent l'ambivalence des entreprises françaises en matière de gestion des talents.

Un chiffre d'abord, qui témoigne de l'importance des enjeux : 63% des entreprises interrogées considèrent que la gestion des talents est critique pour leur performance... La crise est passée par là, certes, et la difficulté accrue d'attirer, de développer et de fidéliser les talents.

L'explication semble un peu courte... C'est à une profonde et durable mutation que nous assistons : celle de la relation entre l'entreprise et ses talents. Des talents prêts à s'engager, sur-informés des opportunités qui s'ouvrent sans cesse à eux, dans une économie du savoir où la gestion du capital humain fait la différence... Et la génération Y n'est pas seule concernée ! Même si sa montée en puissance produira rapidement des effets d'accélération.

Un second chiffre, plus inquiétant : dans 3% seulement des entreprises interrogées, la Direction générale passe plus de 20 jours par an à traiter de gestion des talents... Il y a, semble-t-il, encore loin de la prise de conscience des enjeux à l'implication pleine et entière des Dirigeants...

Cette étude est riche d'informations qui donnent à penser que la question des talents va s'imposer rapidement dans l'agenda des DRH... L'ANDRH et son Club Talent Management n'en sont évidemment pas surpris, pour être aux avant-postes de ce mouvement, ni Féfaur qui traque sans relâche les tendances qui travaillent les entreprises sur ces questions.

Photographie de la gestion des talents dans les entreprises françaises, mise en évidence des grandes perspectives... Nous espérons que cette étude sera utile aux entreprises qui souhaitent se «benchmarker» ou se doter d'une stratégie en la matière.

Nous n'oublierons pas de remercier Cornerstone OnDemand, l'un des principaux éditeurs de solutions de gestion des talents dans le monde, qui a soutenu cette recherche menée en pleine indépendance.

Bonne lecture !

ANDRH  
Féfaur

## Sommaire

- Méthodologie ... p. 5
- Politique de la gestion des talents ... p. 6
- Domaines de la gestion des talents ... p. 7
- Identification des talents ... p. 8
- Verbatim sur le potentiel ... p. 9
- Des attentes évaluées ... p. 10
- Développement des talents ... p. 11
- Solutions de gestion des talents ... p. 12
- Organisation et acteurs impliqués ... p. 13
- Verbatim sur les freins à la gestion des talents ... p. 14
- Impacts de la gestion des talents ... p. 15
- Gestion des talents : des résultats ... p. 16
- Des indicateurs de gestion des talents ... p. 17
- Verbatim sur les facteurs de succès ... p. 18
- A propos ... p. 19

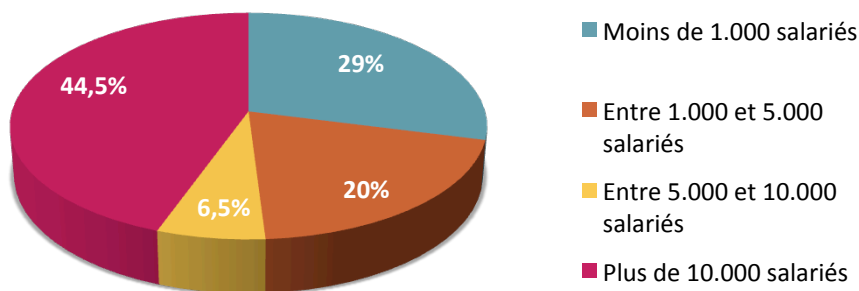
## Méthodologie

“ La première grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises ”

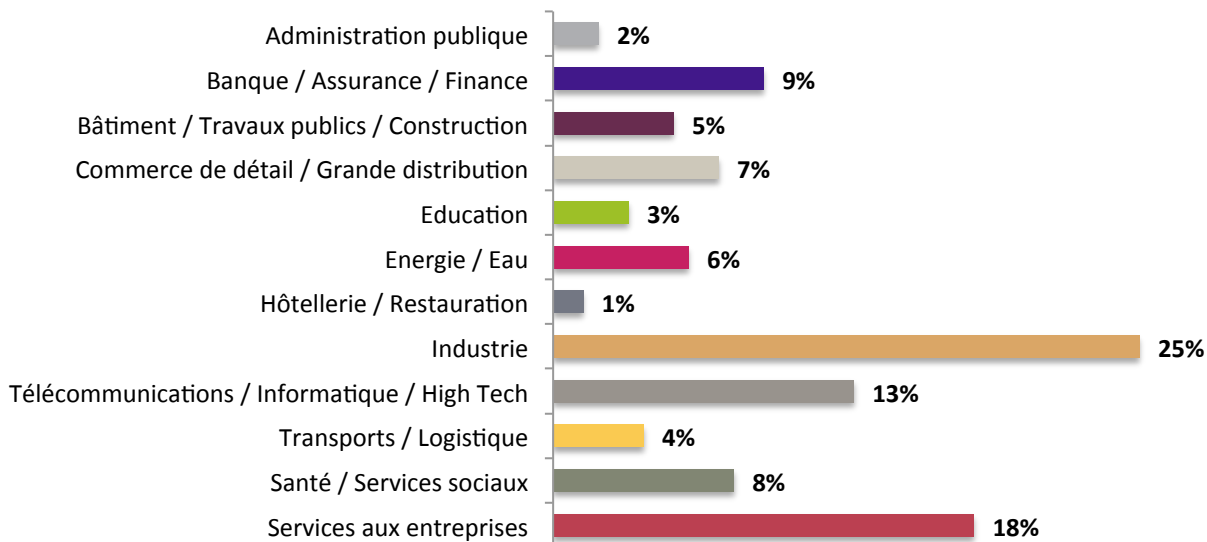
Le Club Talent Management de l'ANDRH et Féfaur ont mené la première grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises. Cette enquête vise à faire un bilan des pratiques et à dresser les perspectives d'une approche relativement récente dont les entreprises commencent à mesurer l'efficience.

Cette enquête a été réalisée en janvier 2013 auprès d'un panel d'environ 300 grandes entreprises françaises, tous secteurs d'activités confondus, interrogées sur la base d'un questionnaire en ligne auto-administré.

### Effectif des entreprises du panel



### Secteur d'activité des entreprises du panel



# Politique de gestion des talents

“ Près de deux tiers des entreprises annoncent avoir une politique de gestion des talents

## *La gestion des talents : une réalité pour la plupart des entreprises*

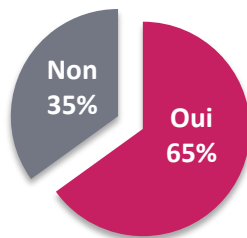
Près de deux tiers des entreprises annoncent avoir une politique de gestion des talents, un taux considérable, même si la gestion des talents peut recouvrir des réalités diverses comme le montrera la suite de l'étude.

## *Une forte montée en puissance depuis 5 ans*

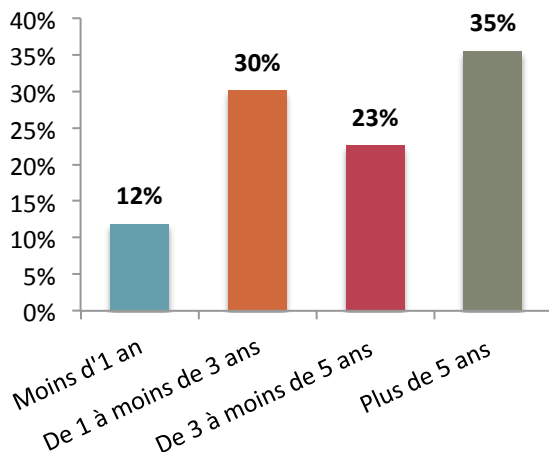
Datant de plus de trois ans pour 58% des entreprises, la gestion des talents semble avoir acquis ses lettres de noblesse ; elle reste cependant un phénomène relativement récent - moins de 5 ans pour 65% des répondants - sans doute en lien avec la crise et l'émergence d'une offre technologique qui permet aux entreprises de lui donner corps.

On ne s'étonnera pas que la taille de l'entreprise ait une influence importante sur l'ancienneté de la gestion des talents ; en particulier la grande majorité des entreprises de plus de 10.000 salariés mettent en pratique cette approche depuis plus de 5 ans, et aucune depuis moins d'un an.

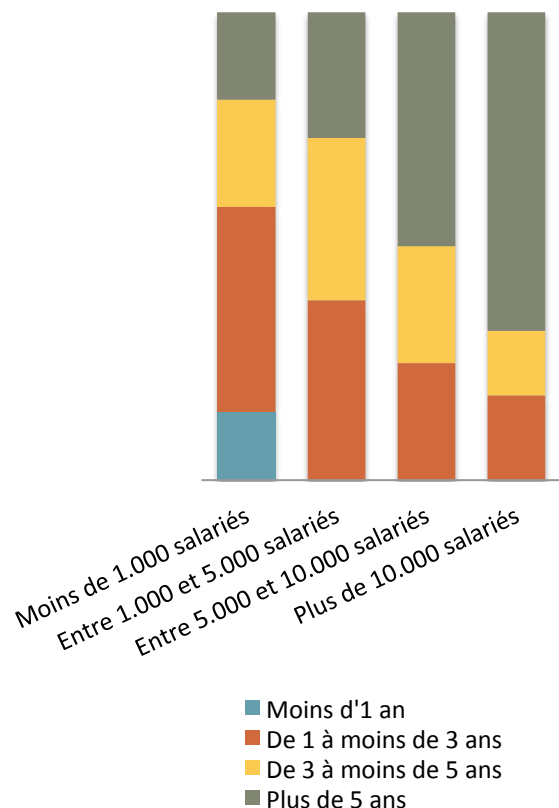
## Existence d'une politique de gestion des talents



## Ancienneté de la politique de gestion des talents



## Ancienneté de la gestion des talents / effectif



## Domaines de la gestion des talents

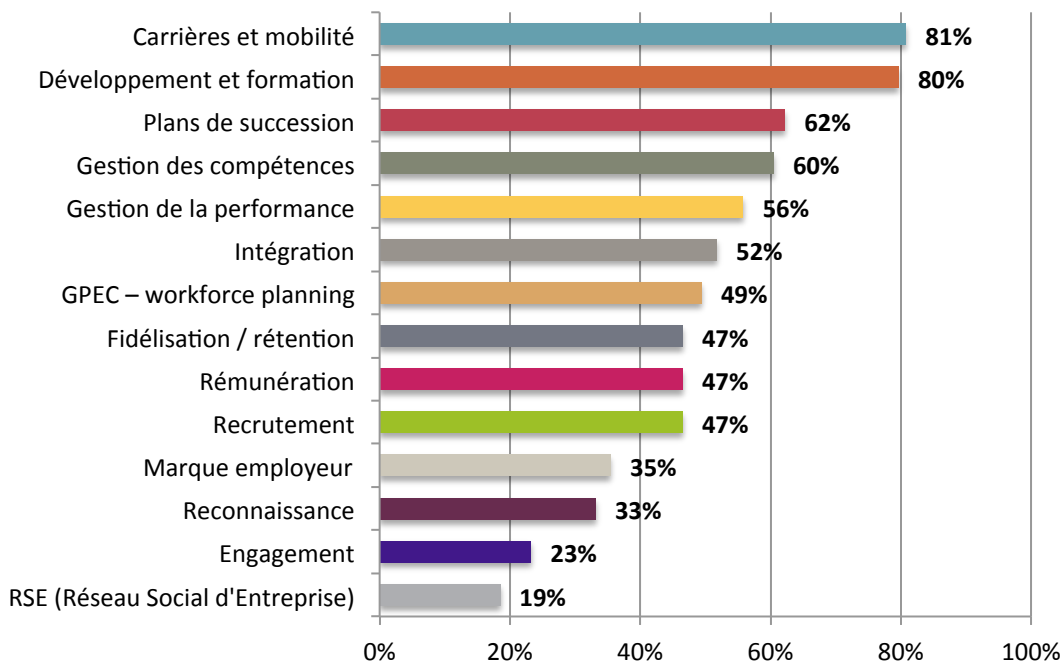
“ Plus de 80% des entreprises concernées appliquent la gestion des talents à l'ensemble de leurs activités

Les principaux domaines d'application sont ceux de la gestion des carrières et de la mobilité d'une part, et du développement et de la formation d'autre part. Ils sont au coeur d'un véritable défi pour les entreprises : l'alignement toujours plus serré et rapide de leurs compétences et métiers sur les marchés... La place importante occupée par la formation corrobore les conclusions d'études connexes telles que le baromètre APEC-ANDRH de l'emploi RH.

A contrario, le succès médiatique des réseaux sociaux d'entreprise ne semble pas trouver un écho à la hauteur dans les politiques de gestion des talents des entreprises interrogées.

Complément : l'étude a permis par ailleurs de constater que plus de 80% des entreprises concernées appliquent la gestion des talents à l'ensemble de leurs activités (notamment : ventes, production, R&D)... La tension «talents» existe bien dans toutes les activités de l'entreprise, ce que traduit une gestion des talents nécessairement transversale aux activités et aux fonctions.

### Domaines de la gestion des talents mis en œuvre



## Identification des talents

### *Des talents principalement identifiés par leur performance et leur potentiel*

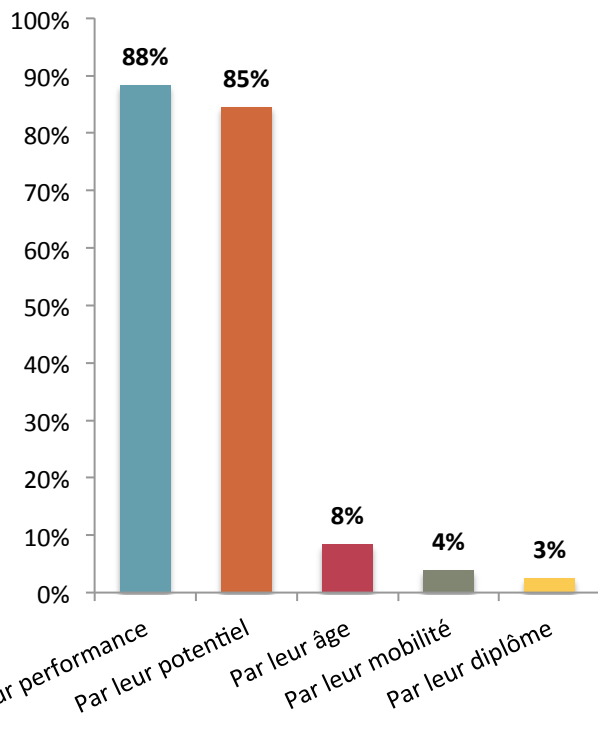
Alors que les talents sont principalement identifiés par leur performance, on notera que la gestion de la performance n'apparaît pas en tête de liste des domaines d'application précédemment mentionnés...

La définition du talent par son potentiel apparaît en deuxième position. L'entreprise utilisera souvent ce double critère d'identification : performance et talent, qui semblent indissolublement liés.

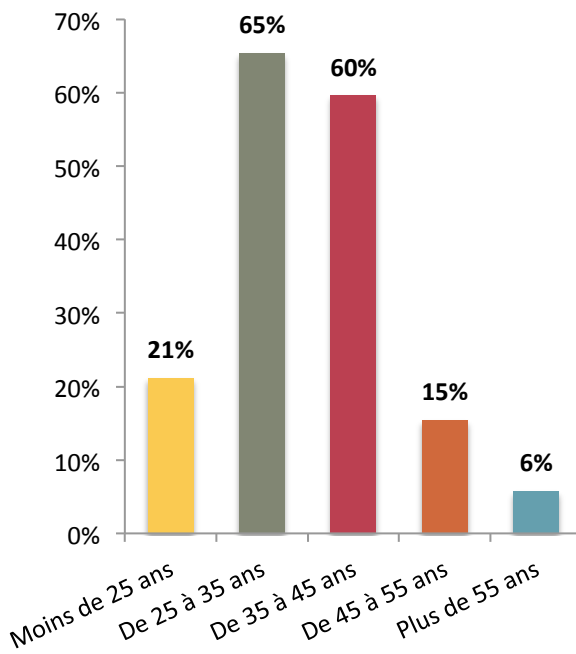
### *La discrimination par l'âge*

Si l'âge ne semble pas déterminant, celles des entreprises qui l'utilisent comme un critère se concentrent essentiellement sur les salariés de moins de 45 ans... Un nouveau témoignage de représentations qu'il devient urgent de faire évoluer, alors qu'un salarié de 45 ans n'a potentiellement parcouru que la moitié de sa carrière professionnelle.

Critères d'identification des talents



Tranches d'âge et talents





## Verbatim sur le potentiel

La définition que les entreprises donnent du potentiel...

Potentiel, haut potentiel, l'entreprise ne souhaite pas toujours distinguer :  
«*Pas de Haut Potentiel Stricto Sensu*»...

Le potentiel, c'est une capacité, souvent doublée d'une volonté : «*pouvoir, vouloir, savoir*»... «*pouvoir - puissance - faculté - capacité*»...«*capacité d'apprentissage*»...«*Un collaborateur capable de remettre en question ses pratiques (...), de prendre de la hauteur par rapport à son métier pour créer de la valeur pérenne pour l'entreprise*»... «*Peut répondre à des missions diverses, intenses, variées*»...

Des capacités variées qui débouchent sur un potentiel d'évolution :  
«*Personne qui souhaite et peut évoluer dans les 3 ans à venir et qui est mobile*»... «*capacité d'une personne à évoluer à horizon 12-36 mois, vers des responsabilités ou environnements nouveaux ou plus complexes*»...  
«*Capacité à exercer de plus hautes responsabilités*»...

En ligne de mire, pour les hauts potentiels, mais pas seulement, les fonctions de direction : «*Collaborateur susceptible de prendre un poste de direction à 5 ans*»... «*Capacité à exercer de plus hautes responsabilités*»...  
Le haut potentiel en particulier a la «*capacité d'intégrer un comité de direction de pôle*»... voire la «*capacité à devenir dirigeant du groupe*»... Ce qui peut aussi se préparer pas à pas : «*capacité à prendre un poste N+1 sous 2 ans*»... «*collaborateur capable de prendre les responsabilités et le poste de son N+1*»... «*capacité à prendre à court ou moyen terme un poste de management supérieur (poste clé)*»...

La performance constitue un autre attribut fort du potentiel... «*La performance est élevée ou exceptionnelle*»... Plus modestement : «*Personne dont les résultats sont régulièrement atteints*»... «*une combinaison performance sur le long terme et agilité*»...

Si certains doutes sont émis quant à la définition, par exemple, d'un haut potentiel - «*Aucune, complètement subjective*»... «*Pas défini*» - certains termes semblent plus à même de qualifier le potentiel : mobilité, performance, leadership, engagement, entrepreneurial, influence, exemplarité...

Au total, un univers sémantique et conceptuel très riche aux frontières mouvantes dont l'approche reste forcément délicate pour les entreprises...

## Des attentes évaluées

“ La pratique de l'entretien semestriel, et a fortiori en continu est relativement peu répandue

### Leadership et engagement fort

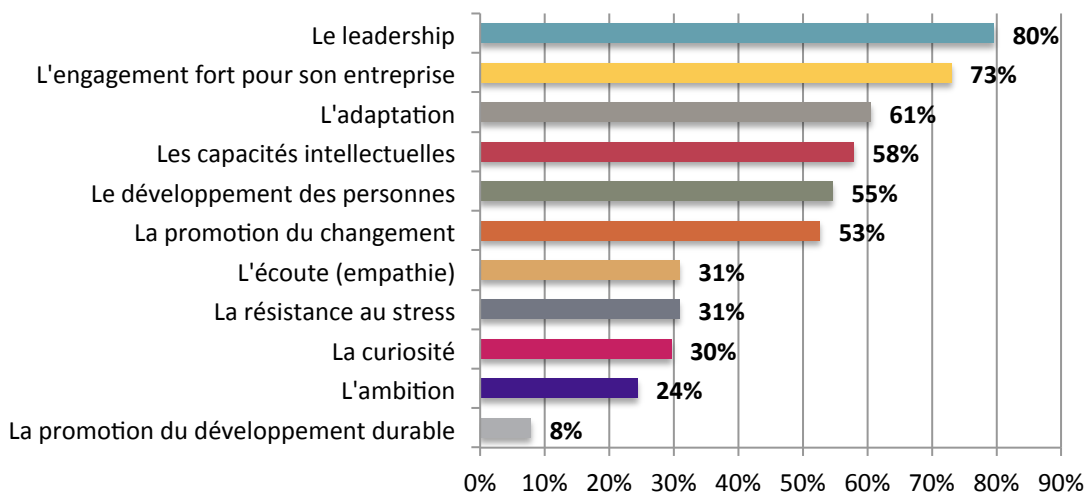
Le leadership est la principale compétence attendue d'un talent. Ce constat traduit des nouveaux modes de fonctionnement fondé sur la primauté du «réseau», l'influence et la confiance plutôt que sur l'autorité hiérarchique. Quelle que soit son activité dans l'entreprise, le «talent» apparaît en mesure de donner du sens à son action, et de le faire partager à son entourage professionnel. Cette capacité est d'autant plus importante qu'elle s'appuie sur un engagement fort.

### Des talents qui restent évalués par «people review» et entretien annuel...

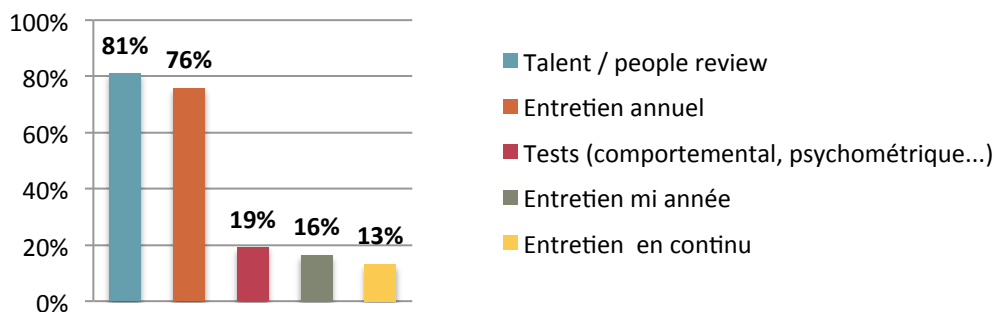
L'évaluation des talents semble avoir quelque difficulté à s'adapter au rythme du business : la pratique de l'entretien semestriel, et a fortiori en continu est relativement peu répandue ; le cadre reste encore celui de grands processus cascades dans un horizon annuel.

La part des tests est faible (moins de 20%), ce qui traduit une certaine méfiance des entreprises vis-à-vis notamment de l'externalisation de l'évaluation des talents.

### Compétences attendues d'un talent



### Moyens d'évaluation des talents



## Développement des talents

“ La mise en œuvre d'un cadre intégrant formation structurée et apprentissages informels reste à faire

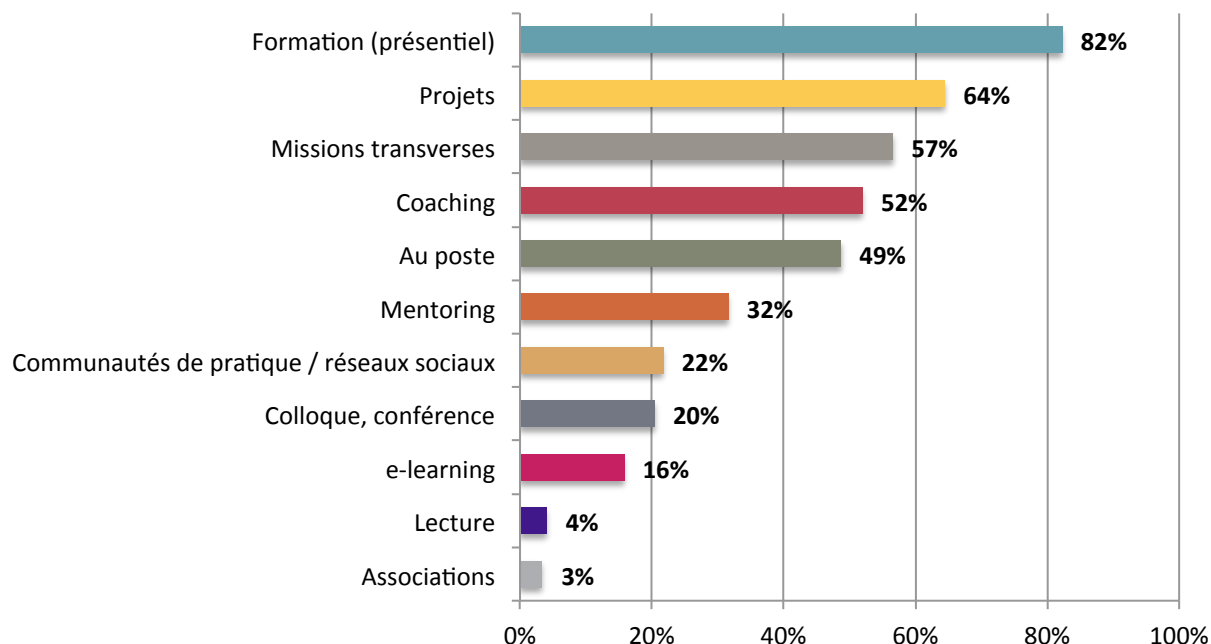
### *La formation d'abord, mais pas seulement...*

Les talents sont principalement développés à travers la formation présentielle (82%) ou «on the job», dans le cadre de projets ou de missions transverses (lesquelles s'apparentent largement à des projets) favorisant les échanges entre pairs. Le coaching, souvent assuré par le N+1, est en bonne place.

On peut parler ici de dispositifs traditionnels et/ou informels, qui laissent peu de place aux possibilités offertes notamment par le e-learning.

La définition et la mise en œuvre d'un cadre intégrant et mettant en cohérence formation structurée et apprentissages informels, outillé par les nouvelles technologies d'apprentissage, reste à faire.

### Moyens de développement des talents



## Solutions de gestion des talents

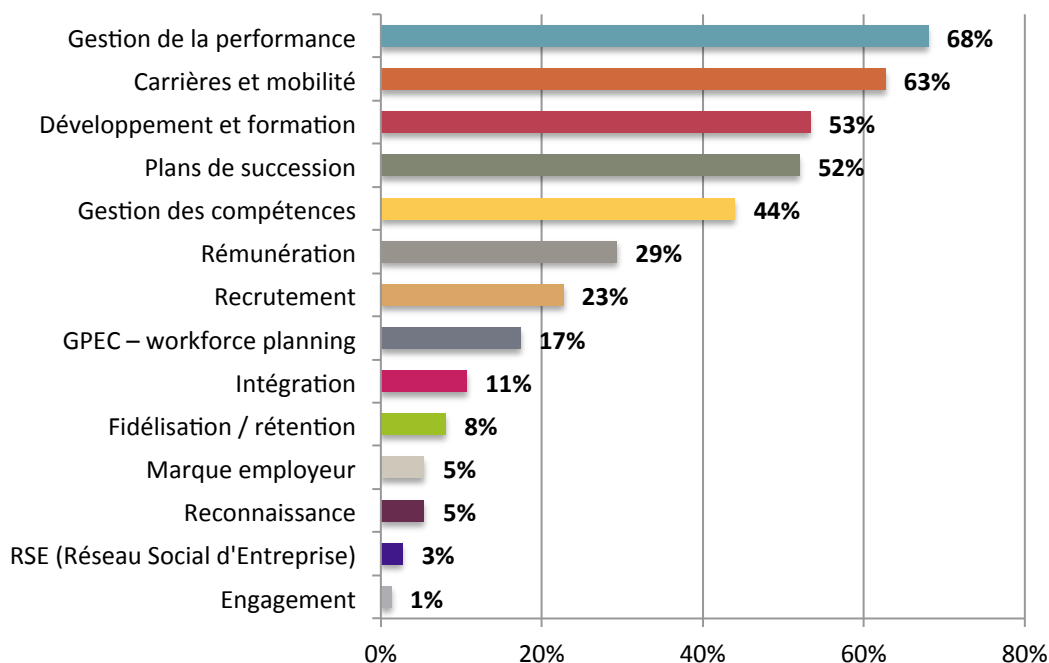
“ La majorité des entreprises disposent d’une solution logicielle pour gérer leurs talents

### *Des solutions logicielles mises au service des priorités de la gestion des talents*

Les données complémentaires recueillies dans le cadre de l’étude ont permis de faire plusieurs constats : la majorité des entreprises (près de 60%) disposent d’une solution logicielle pour gérer leurs talents ; les plateformes spécialisées dans la gestion des talents sont d’ores et déjà plus utilisées que les SIRH traditionnels.

Surtout : l’utilisation d’une solution logicielle recouvre largement les priorités des entreprises telles qu’elles apparaissent dans le reste de l’étude. Avec cependant une empreinte plus forte de la gestion de la performance (ce qui est en revanche conforme avec la façon dont l’entreprise identifie ses talents). Le processus de gestion des carrières et de la mobilité est lui aussi largement informatisé. Même si la majorité des entreprises ont outillé leurs processus de gestion de la formation, beaucoup reste à faire dans un domaine où les processus sont réputés lourds et rigides, et largement soumis à la pression réglementaire.

### Processus gérés par la solution de gestion des talents



## Organisation et acteurs impliqués

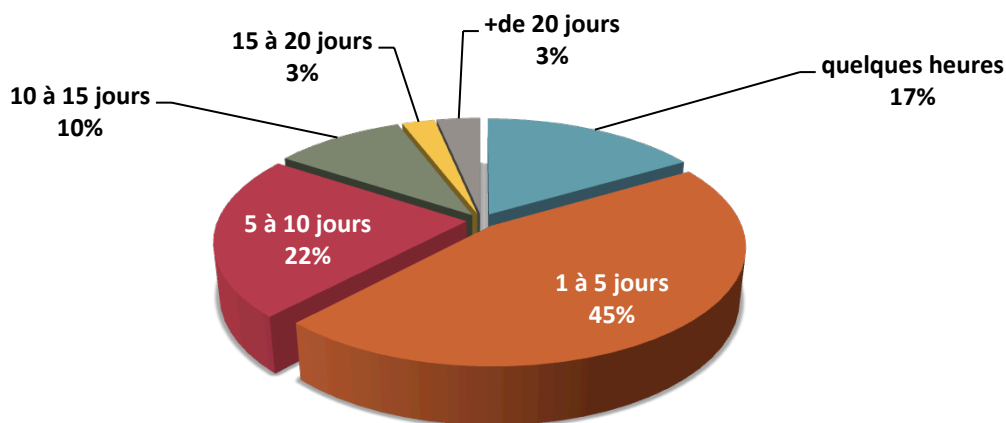
### *La Direction Générale... peut mieux faire*

Parmi les parties prenantes fortement impliquées (dans près de 80% des entreprises interrogées), les Directions Générales sont 6% seulement à consacrer plus de 15 jours par an à la gestion des talents, ce qui est faible au regard des meilleures pratiques issues de benchmarking traitant de ce domaine (notamment celui du BCG).

Compléments : l'étude a mis en évidence la part essentielle prise par la fonction RH qui se partage entre les rôles d'initiateur et/ou contributeur d'une part, et d'autre part de responsable et/ou coresponsable, selon les domaines de la gestion des talents. Elle hérite de la principale responsabilité dans ses domaines « régaliens » : recrutement, carrières et mobilité, plans de succession, rémunération, développement et formation, gestion des compétences. Elle vient initier (force de proposition) la démarche sur des questions plus en pointe : engagement, reconnaissance, fidélisation/rétention...

À noter aussi : la plupart des entreprises n'ont pas de gestionnaires de talents dédiés. Mobilisant au plus 1 ETP (équivalent temps plein) dans 60% des entreprises interrogées, la gestion des talents vient s'intégrer dans les missions RH habituelles.

### Temps passé par la Direction Générale dans la gestion des talents



## Verbatim sur les freins à la gestion des talents

Il existe de nombreux freins à la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion des talents. Ces freins seront progressivement levés, alors que la gestion des talents apparaît critique aux entreprises pour leur performance économique.

Parmi ces freins, le manque de moyens est souvent cité : *«Nous manquons du temps et des ressources humaines nécessaires»... «Nous n'avons pas le budget»... «Manque de collaborateurs dédiés à ces sujets»...*

Un frein aggravé par la crise, la gestion des talents apparaissant comme un investissement à moyen ou long terme, et non comme une priorité de l'heure : *«L'investissement en temps n'est pas facile à trouver actuellement»... «Nous sommes dans l'urgence opérationnelle et le résultat à court terme»... «Notre culture est essentiellement commerciale»... «Nous n'avons pas la capacité à nous projeter au-delà de 12 mois de projet»...*

Ce frein est encore plus important dans les PME : *«La taille de notre entreprise ne s'y prête pas»... «Il y a un frein économique et culturel (à la mise en place d'une telle stratégie)»... Un frein culturel qui peut exister dans des grandes entreprises, notamment sous forme d'une réticence managériale à divers niveaux : «Le N+1 a tendance à vouloir conserver le talent avec lui»... «Difficile d'obtenir l'engagement concret du top management dans la mise en œuvre des plans de carrières et de succession»... «Le manque d'implication de la fonction RH et le manque de transversalité entre les services»...*

Le manque d'outils est aussi mis en avant, voire la mise en cause de l'offre de solutions : *«La définition de l'offre talent ne permet pas aujourd'hui une gestion en toute transparence»... «Manque d'outil SIRH (en cours d'étude)»...*

Dans un certain nombre de cas, l'intérêt d'une telle politique n'apparaît pas flagrant : *«un turn over faible, rendant difficile la compréhension des enjeux d'une gestion des talents efficace»... «Le statut fonction publique est peu compatible avec l'individualisation de la gestion des talents»... «La forte spécificité et diversité de nos métiers (hôpital intégrant toutes spécialités) et les contraintes légales d'activité liées aux diplômés»...*

Beaucoup reste à faire pour dépasser ces freins, avec ce paradoxe que la crise rend plus que jamais nécessaire une politique de gestion des talents... tout en éloignant sa perspective dans des entreprises réticentes à investir.



*« Nous n'avons pas la capacité à nous projeter au-delà de 12 mois de projet »*

## Impacts de la gestion des talents

### *La gestion des talents : critique pour la performance de l'entreprise*

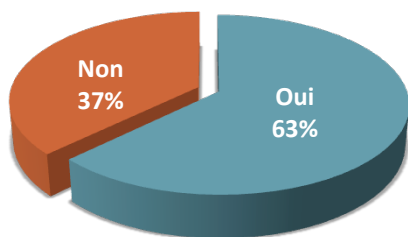
La gestion des talents est considérée comme critique par 63% des entreprises interrogées. Une bonne nouvelle pour l'ensemble des acteurs internes et externes fortement impliqués dans la promotion et le support de cette approche. Une bonne nouvelle aussi pour les talents dont la performance individuelle et le bien-être sont largement conditionnés par les divers leviers offerts par la gestion des talents.

### *L'impact particulier de la gestion de la performance et du recrutement*

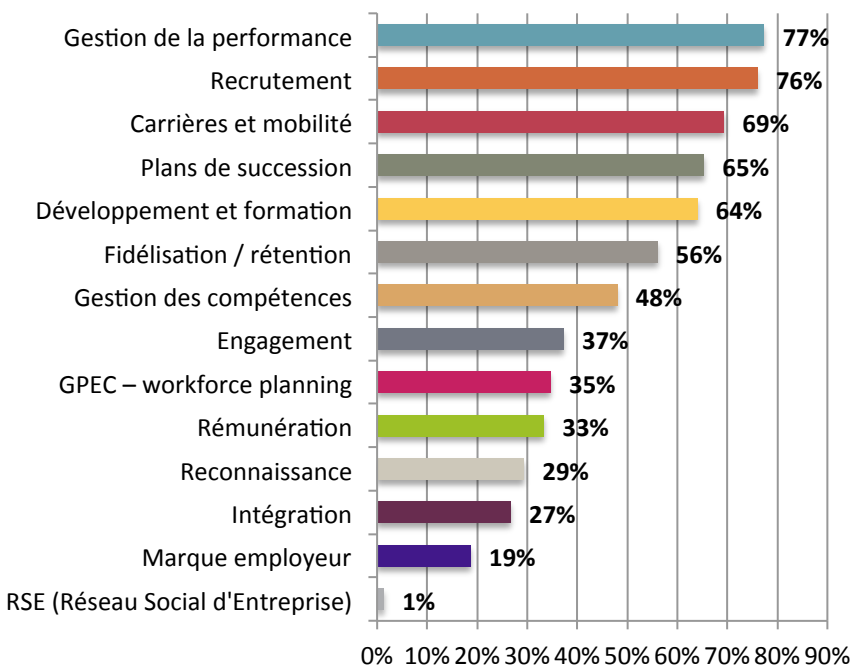
On ne s'étonnera pas que la gestion de la performance apparaisse comme le domaine le plus impactant... sur la performance de l'entreprise : au-delà de ce qui pourrait apparaître comme une tautologie, ce domaine qui vise à définir aussi précisément et souplement que possible la notion de performance, à la relier à des enjeux et la doter du processus adéquat apparaît comme une clé de la réussite de l'entreprise.

Recrutement, gestion des carrières et de la mobilité, viennent en deuxième et troisième position : acquisition et fidélisation des talents apparaissent comme des objectifs essentiels d'une gestion du capital humain créatrice de performance.

**Criticité de la gestion des talents pour la performance de l'entreprise**



**Domaines de la gestion des talents les plus impactants sur la performance de l'entreprise**



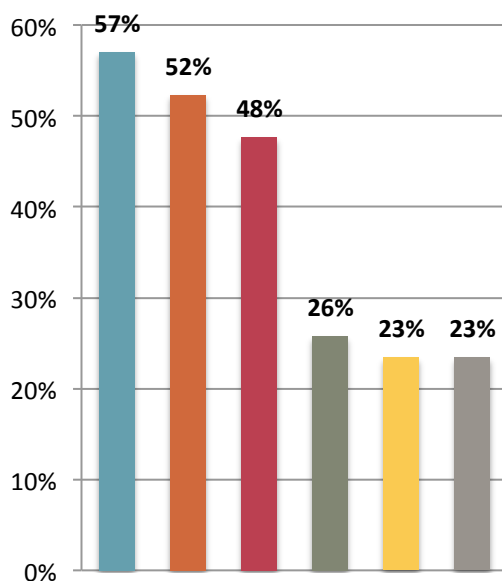
## Gestion des talents : des résultats

### *Adéquation des compétences aux besoins actuels et futurs*

Meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs (57%), aux exigences du poste (52%)... La GPEC semble bien ancrée dans les pratiques tandis que le court-terme n'est pas oublié : il s'agit bien d'aligner en temps réel les compétences des talents, et plus généralement de l'ensemble des salariés, sur les besoins des métiers et des marchés.

Le meilleur engagement des collaborateurs vient aussitôt après, même si cette question semble avoir des difficultés à faire l'objet d'une réflexion synthétique qui la mettrait en tête des priorités de la gestion des talents... C'est que l'engagement est de fait obtenu par la mise en oeuvre des autres leviers de la gestion des talents...

### Principaux résultats obtenus grâce à la gestion des talents



- Meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l'entreprise
- Meilleure adéquation des compétences aux exigences du poste
- Meilleur engagement des collaborateurs
- Accélération de la prise de poste
- Réduction du turnover
- Réduction des coûts de recrutement



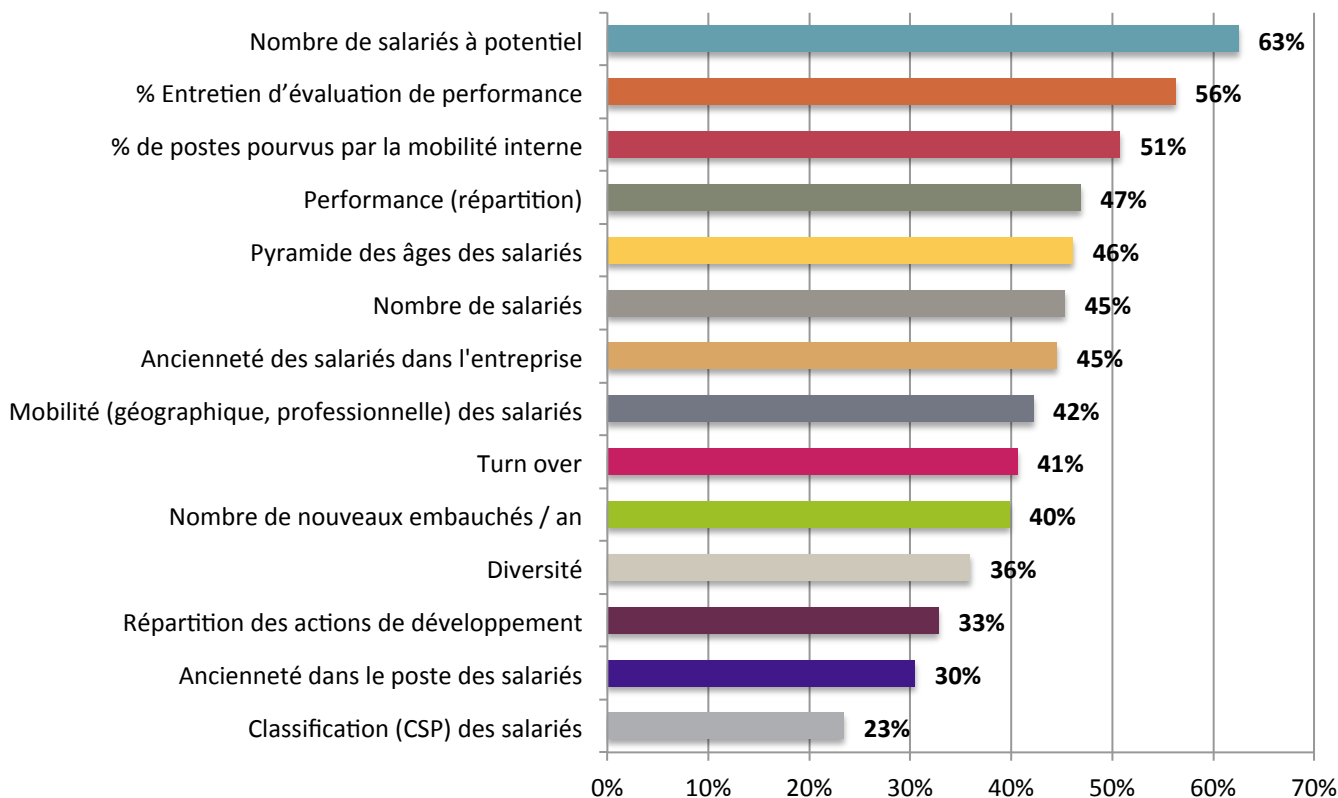
## Des indicateurs de gestion des talents

### *Une vaste panoplie d'indicateurs...*

Les entreprises ne manquent pas d'imagination en matière d'indicateurs de gestion des talents.

Principal indicateur, le nombre de salariés à haut potentiel est suivi par un ensemble d'indicateurs démographiques classiques : le nombre de salariés, la pyramide des âges, l'ancienneté des salariés, le nombre de nouveaux embauchés... D'autres indicateurs croisés permettent d'analyser les résultats de la politique de gestion des talents : la mobilité ou la performance, par exemple, qui sont respectivement associées au % de postes pourvus par la mobilité interne et au % d'entretiens d'évaluation de performance.

### Indicateurs de gestion des talents suivis dans les entreprises



## Verbatim sur les facteurs de succès

Les facteurs clés de succès d'une politique de gestion des talents relevés par les entreprises interrogées recouvrent partiellement le florilège des freins déjà mentionnés.

En particulier, l'implication de la Direction et du management reviennent souvent : *«Il y faut de la volonté politique»... «Implication et support de la Direction générale»...«L'implication du management à chaque étape»... «L'engagement du management»...* Cette implication trouve aussi son expression dans une collaboration entre les acteurs : *«Il est nécessaire que les RH, la direction et l'encadrement travaillent ensemble sur ce type de projet»...* Il est question du *«Partenariat top management / RH autour d'objectifs communs»...* car il s'agit bien d'un *«projet d'entreprise»* qui doit s'appuyer notamment sur une grande *«transparence»*.

Au reste, la question des objectifs revient régulièrement : *«une stratégie et des besoins bien définis»* est un facteur-clé, ce qui suppose une *«bonne connaissance des compétences nécessaires dans l'entreprise aujourd'hui et dans le futur»*.

Le facteur «moyens» apparaît quoique peu fréquemment... Ce qui n'empêche pas les répondants de mettre en avant les aspects pratiques de la gestion des talents : la réussite passera par *«des décisions et actions concrètes de suivi et d'accompagnement prises à un niveau Comex»*.

Ce qu'on retiendra donc des facteurs-clés : principalement l'identification d'enjeux forts, l'implication des acteurs concernés et la communication nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents.



*« Il est nécessaire que les RH,  
la direction et l'encadrement travaillent  
ensemble sur ce type de projet »*

## A propos



### *A propos du Club Talent Management de l'ANDRH*

**Le Club Talent Management de l'ANDRH, un groupe de référence pour la gestion des talents.**

Le club réunit des praticiens RH avides de rencontrer leurs pairs pour échanger des idées, faire part de leurs succès et de leurs préoccupations et partager leurs meilleures pratiques.

Car il n'existe pas un management des talents mais autant de façons de faire que d'entreprises. Recrutement, mobilité, rémunération, développement, formation ... autant d'actions mises en œuvre pour attirer, développer et retenir ceux que l'entreprise considère comme ses meilleurs éléments.

L'objectif du club : être pour ses participants un groupe de référence concernant les pratiques de gestion des talents.

**Le Club Talent Management fait partie de l'ANDRH, la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France.**

Créée en 1947, l'ANDRH réunit plus de 5000 membres, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

## FēFAUR

[www.fefaur.com](http://www.fefaur.com)

### *A propos de Féfaur*

Cabinet d'études et de conseil dans la formation et la gestion des talents, intervenant auprès des principales entreprises et organismes de formation européens.

Domaines couverts : définition et aide à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion intégrée de la formation et des talents, assistance au choix et à l'implémentation d'un learning & talent management system, accompagnement du changement auprès de la fonction formation et RH et des métiers.

Analyse des tendances et de leurs impacts, dans les domaines formation et RH ; drivers : nouvelles technologies, attentes des métiers et de la direction vis-à-vis de la fonction formation et RH.

Conférences et séminaires.

**Cornerstone**  
ON DEMAND Empowering People

[www.cornerstoneondemand.fr](http://www.cornerstoneondemand.fr)

### *À propos de Cornerstone OnDemand*

Cornerstone OnDemand est l'un des leaders en France et à l'international dans la gestion intégrée de la formation (LMS) et des talents en mode 100% Software-as-a-Service.

Nous aidons les organisations de toutes tailles en offrant une solution permettant de gérer l'ensemble du parcours du collaborateur depuis le recrutement jusqu'aux évaluations de compétences en passant par la formation. Notre solution est composée de quatre offres intégrées : Cornerstone Recruiting Cloud, Cornerstone Performance Cloud, Cornerstone Learning Cloud et Cornerstone Extended Enterprise Cloud.



une étude  
ANDRH - FEFAUR  
mars 2013

# BILAN ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES TALENTS DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

# FēFAUR



**ANDRH**  
Association Nationale des DRH

avec le soutien de

**Cornerstone**  
ON DEMAND Empowering People

