

La gestion des talents dans les entreprises françaises

Édition 2015



Au nom de Cornerstone OnDemand, je suis heureux d'introduire cette étude sur la Gestion des Talents dans les entreprises françaises. Le travail approfondi effectué par l'ANDRH et Féfaur donne un relief tout à fait passionnant à cette thématique qui est par essence la valeur ajoutée des Ressources Humaines.

Déjà la première édition il y a deux ans avait généré un très grand intérêt avec plus de 300 répondants et c'est avec joie que nous avons constaté cette année que les retours avaient atteint 400, indiquant par-là la portée stratégique de cette étude.

Certains résultats sont très positifs, notamment le fait qu'un nombre plus important de participants considère la gestion des talents comme étant critique pour le succès de l'entreprise (71% par rapport à 63% en 2013). En revanche, la vision qui transparaît à travers les réponses récoltées semble encore plutôt élitiste puisque tous les collaborateurs ne sont pas forcément considérés comme des « talents ». Cependant, nous voyons que de nombreux processus RH sont désormais intégrés à la gestion des talents, ce qui devrait se traduire dans un proche avenir par un élargissement à l'ensemble des collaborateurs et au-delà. On observe par exemple que le faible coût des tablettes permet à de nombreuses entreprises d'intégrer dans la formation des employés qui en étaient auparavant exclus.

Je vous souhaite donc une excellente lecture de cette étude !

Vincent Belliveau

SVP et General Manager de Cornerstone OnDemand EMEA

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2

Le Baromètre ANDRH - Féfaur - Cornerstone OnDemand vient de nouveau éclairer les pratiques de la gestion des talents dans les entreprises françaises.

Si la très grande majorité d'entre elles gère ses talents, force est de constater que la notion même de talent, souvent identifiée à celle de « potentiel » lui-même principalement défini comme « la capacité et la volonté d'évoluer » ou encore « la capacité à prendre un poste de direction », demeure élitiste, au moins comparée à celle dont usent les entreprises anglo-saxonnes (un salarié, quel qu'il soit, est un talent).

La gestion des talents s'étend cependant à tous les champs d'activités, et tout particulièrement (mais pas seulement) aux activités commerciales, ce dont on ne s'étonnera guère : la gestion des talents semble résolument se mettre au service des domaines dont le niveau de performance conditionne largement les résultats d'ensemble de l'entreprise. En même temps, la gestion de la performance - un des domaines à part entière de la gestion des talents - est en léger retrait par rapport au 1er Baromètre de mars 2013 : ce sont la gestion des carrières et de la mobilité d'une part, et le domaine développement et formation d'autre part, qui sont à égalité les plus souvent mis œuvre... Loin, très loin, par exemple des réseaux sociaux qui ne font guère recette.

Le temps très compté que la direction générale lui accorde en général semble en contradiction avec la criticité de la gestion des talents mise en évidence par le Baromètre. À moins que la direction fasse en la matière toute confiance à sa DRH, qui de fait en apparaît comme la principale responsable et contributrice ; à moins encore, que cette criticité soit une perception de la fonction RH, non totalement partagée par la direction générale ?

Ce ne serait pas le moindre des freins au développement des talents dans l'entreprise, alors que les raisons ne manquent pas de se concentrer sur le plus utile à court terme, notamment le manque de budget et de ressources. Il semble en revanche que les freins culturels et le manque d'implication ne s'opposent plus vraiment à une gestion des talents digne de ce nom.

L'ensemble de l'entreprise se convainc donc progressivement de l'intérêt majeur d'attirer, et plus encore de fidéliser et de développer ces talents. Voilà qui augure bien de l'avenir.

Bonne lecture !

ANDRH - Féfaur - Cornerstone OnDemand

3

SITUATION DE LA GESTION DES TALENTS EN 2015

60%

des entreprises ont une politique de gestion des talents



Une très large majorité des entreprises ayant répondu annonce avoir une politique de gestion des talents et 57,4% d'entre elles ont mis en œuvre cette politique depuis 3 ans et plus.

La gestion des talents semble « une » pratique dorénavant bien ancrée dans les entreprises françaises, qui ont appris à la distinguer de l'approche plus traditionnelle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences largement appliquée (pour des raisons réglementaires, en particulier).

Avec seulement 40,5% des entreprises appliquant la gestion des talents à toutes les catégories de leur personnel, on est encore loin de la gestion des talents à l'œuvre dans les entreprises anglo-saxonnes.

La gestion des talents est plutôt élitiste : réservée aux hauts potentiels (53%). Mais pas aux dirigeants (qui sont des hauts potentiels « réalisés ») : 38,4% seulement. On peut considérer que, pour les répondants, le niveau de responsabilité atteint par un dirigeant dispense qu'il soit suivi comme talent dans l'entreprise (ce qui n'empêche qu'il soit visible comme talent particulier, à l'extérieur de l'entreprise, sur le marché des cadres dirigeants).

Moins d'un an 15,7%

de 1 à moins de 3 ans 27%

de 3 à moins de 5 ans 23,9%

plus de 5 ans 33,5%

Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle une politique de gestion des talents ?

Les premières activités concernées par la gestion des talents sont, de loin, les activités commerciales. Reflet de la nécessité d'attirer, de fidéliser et de développer le talent commercial sur des marchés concurrentiels où celui-ci peut faire la différence, alors que ces talents sont mal cultivés par les grandes écoles et universités françaises.

Un résultat important : dans 70,8% des entreprises, la gestion des talents concerne l'ensemble des activités. En croisant ce résultat avec celui précédemment obtenu, on constate que ce sont les catégories de personnel, plutôt que les activités, qui sont discriminantes dans la gestion des talents : il y aurait (par exemple) moins de différence dans la façon dont les entreprises gèrent deux talents cadres provenant d'activités différentes, qu'entre un cadre et un collaborateur d'une même activité.

dans 70,8% des entreprises, la gestion des talents concerne l'ensemble des activités



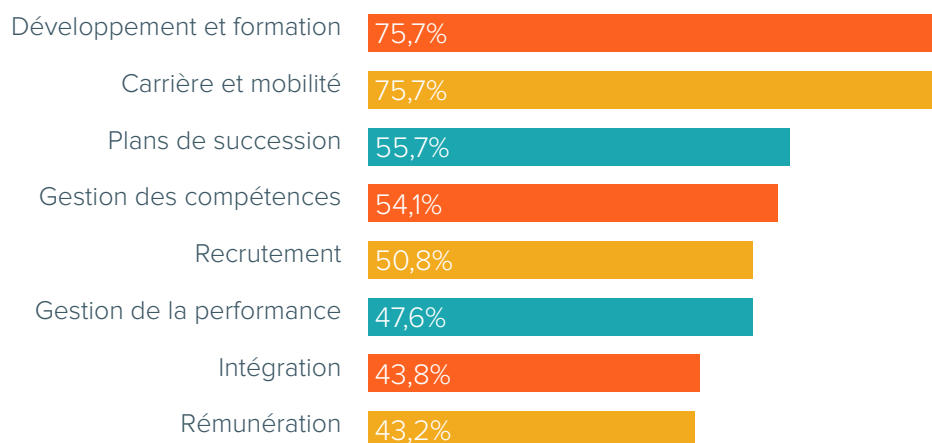
1,1% des entreprises appliquent la gestion des talents à l'entreprise étendue (clients, distributeurs, etc.) : un taux très faible, qui traduit la prudence des entreprises face aux risques d'immixtion dans des contrats de travail qui ne sont pas de son ressort.

Deux domaines l'emportent de loin à égalité : 75,7% des entreprises ont mis en place les domaines « Carrières et mobilité » et « Développement et formation ». L'importance du premier peut s'expliquer par la nécessité d'allouer au mieux leurs ressources humaines en fonction des évolutions des marchés et des métiers, et d'offrir des perspectives aux talents qu'elles veulent fidéliser. Le domaine de la formation est installé de longue date dans les entreprises ; c'est l'un de ceux dont les enjeux et les processus sont les mieux connus et structurés.

Viennent ensuite les plans de successions, puis le recrutement. Plans de succession : on saluera cette volonté d'anticipation, qui traduit la réelle capacité des entreprises à proposer des évolutions de carrière (comme l'indique la première place faite au domaine « Carrières et mobilité »), sans doute aussi une difficulté à garder ses talents. Bonne nouvelle : les entreprises répondantes recrutent, puisqu'elles sont majoritaires à avoir mis en place le domaine Recrutement.

À noter : 47,6% seulement des entreprises ont mis en œuvre le domaine « Gestion de la performance », en retrait par rapport au précédent 1er Baromètre ANDRH-Féaur (56% en 2013).

Quant aux réseaux sociaux, ils ne font guère recette (13,5% seulement des entreprises, moins encore que dans le 1er Baromètre où ils remportaient 19% des suffrages) malgré le bruit médiatique qui les accompagne. C'est qu'ils posent des questions délicates ressortant notamment de la prise de parole des salariés, de la sécurité des échanges et de l'intégration dans l'architecture du système d'information.



Quels sont les domaines de la gestion des talents mis en place dans votre entreprise ?

4

TALENTS ET POTENTIELS

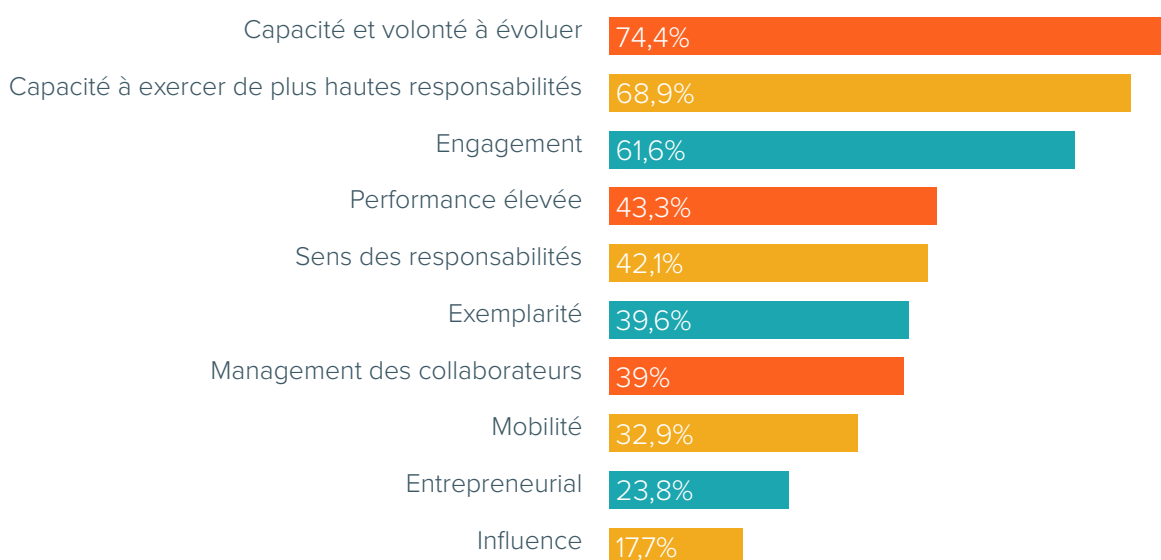
Au fond, pour les entreprises françaises, un talent, c'est d'abord un potentiel à 86,4% (dont nous verrons plus loin de quoi il est fait). C'est aussi la performance, dans une moindre mesure, importante tout de même (81,1%).

Puisqu'un talent c'est d'abord un potentiel, en quoi celui-ci consiste-t-il ? Réponse de loin la plus fréquente (74,4%) : capacité et volonté à évoluer - une définition du potentiel qui vaut quels que soit le métier et les responsabilités exercées par le salarié (on ne saurait être plus synthétique). Un constat en partie corroboré par le critère d'engagement qui prend la 3ème place du classement (61,6%).

Ce constat doit toutefois être relativisé par la persistance d'un fond d'élitisme : 68,9% des répondants considèrent que le potentiel consiste dans la « capacité à exercer de plus hautes responsabilités / à prendre des postes de direction ». Si l'on croise les réponses données concernant l'identification du talent (question précédente) et les critères choisis pour définir le talent, près de 69% identifient le talent comme cette « capacité à exercer de plus hautes responsabilités / à prendre des postes de direction. »



On peut s'inquiéter du peu de poids donné à l'esprit entrepreneurial comme marque de potentiel (moins d'un quart), à un moment où l'économie traditionnelle est bousculée par l'innovation et l'émergence de nouveaux marchés. Un coin placé entre la fonction formation-RH et la direction générale ? Il n'est pas certain en effet que celle-ci aurait fait la même réponse.



Quelle est la définition du potentiel dans votre entreprise ?

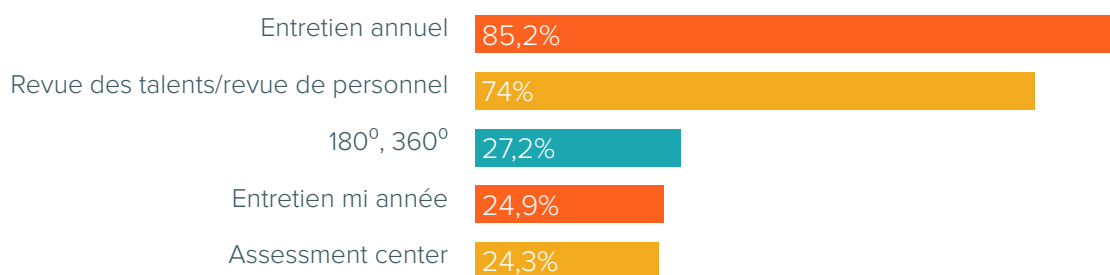
Compétences attendues d'un talent ? D'abord (69,2%) l'engagement fort pour l'entreprise (un critère déjà mentionné), immédiatement suivi par une « performance opérationnelle » (68,6%). Les deux semblent aller de pair : l'engagement favorise la performance opérationnelle qui renforce en retour l'engagement. Vient en troisième lieu la capacité de s'adapter.

Ces résultats font la part belle aux comportements et aux résultats individuels du talent, indépendamment, quand il s'agit d'un manager, de ses résultats en tant que tel : le développement des personnes et le management des collaborateurs arrivent respectivement en 4ème (53,8%) et 6ème position (47,3%) ; un constat qui confirme celui des critères d'identification des talents : le management des collaborateurs apparaît comme le 7ème critère seulement, pour identifier un talent.

5 ÉVALUATION ET DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

L'entretien annuel et les « talent / people review » (revue des talents / revue de personnel) sont de loin les deux formes principales que prend l'évaluation des talents ; celle-ci étant citée dans plus de 85% des cas.

L'évaluation semble avoir quelques difficultés à se mettre au rythme de l'entreprise, de ses métiers et marchés. Dans 24,9% des cas seulement, il existe un entretien à mi-année. Quant à l'évaluation en continu, qui permettrait de synchroniser la gestion des talents avec les opérations de l'entreprise, elle n'est mise en pratique que dans 10,7% des entreprises. Un chiffre à croiser avec la faiblesse (13%) des évaluations en situation.

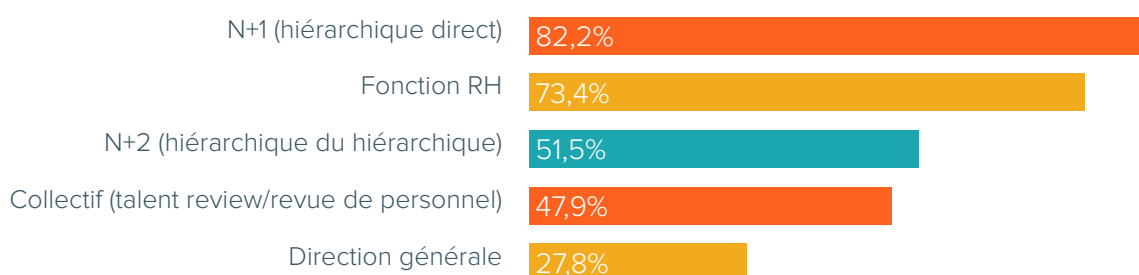


Par quels moyens les talents sont-ils évalués ?

Ce sont les responsables hiérarchiques directs qui évaluent le plus souvent (82,2%) les talents. La fonction RH joue un rôle éminent dans cette évaluation, directement ou en support des responsables hiérarchiques : elle intervient dans 73,4% des cas. Se dessine ainsi une sorte de trinôme de l'évaluation - la personne évaluée, le responsable hiérarchique direct et la fonction RH - solidement établi, avec l'intervention fréquente (51,5%) du « hiérarchique du hiérarchique ». On peut se demander si la 4ème forme d'évaluation pratiquée (l'évaluation collective dans le cadre des revues de personnel) n'est pas une autre expression de cette évaluation faisant intervenir les N+1 et N+2 et la fonction RH.

La direction générale intervient dans 27,8% des cas.

Les autres acteurs de l'évaluation mentionnés (collègues, organisme externe, clients et partenaires...) ne jouent qu'un rôle marginal. Signe de conservatisme ou de bon sens ?

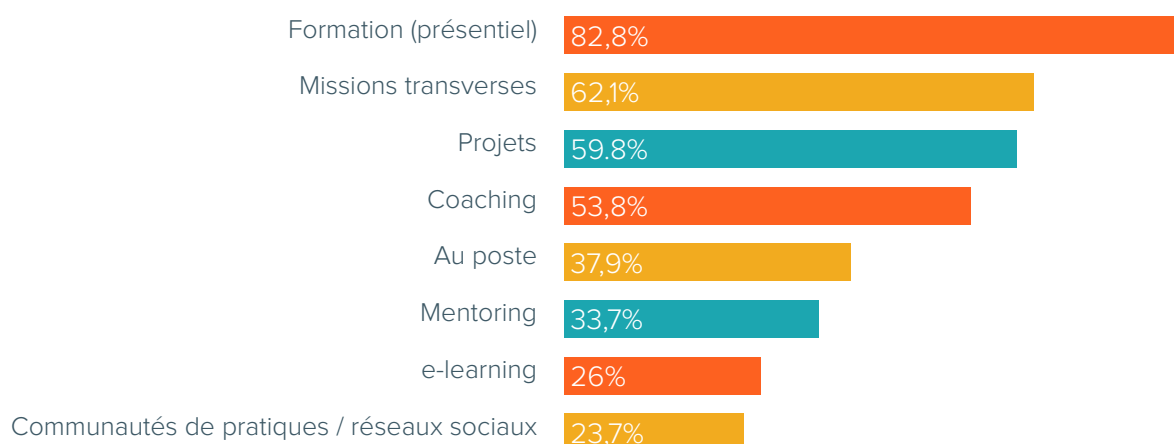


Par qui les talents sont-ils évalués ?

Avec 82,8% des citations, la formation présentielle (le stage traditionnel) reste le principal moyen de développer les talents de l'entreprise, ce qui n'est pas sans poser problème compte tenu de l'inadaptation de ce moyen à une meilleure et plus fréquente formation d'un nombre plus important de talents.

Le e-learning n'intervient qu'en 7ème position, mais 26% tout de même des entreprises le mentionnent : il gagne progressivement sa place : dix points supplémentaire en deux ans (16% dans le 1er Baromètre). Forte montée en puissance (23,7%) des communautés de pratiques et réseaux sociaux internes : il semble que les entreprises associent de plus en plus e-learning et communautés de pratique, dans une approche intégrant l'auto-formation asynchrone en situation de travail et le « social learning ».

Les apprentissages expérientiels restent un des moyens les plus usités de développement des talents, comme le révèlent la part des missions transverses (62,1%), des projets (59,8%), du coaching (53,8%) et bien sûr du développement au poste de travail.



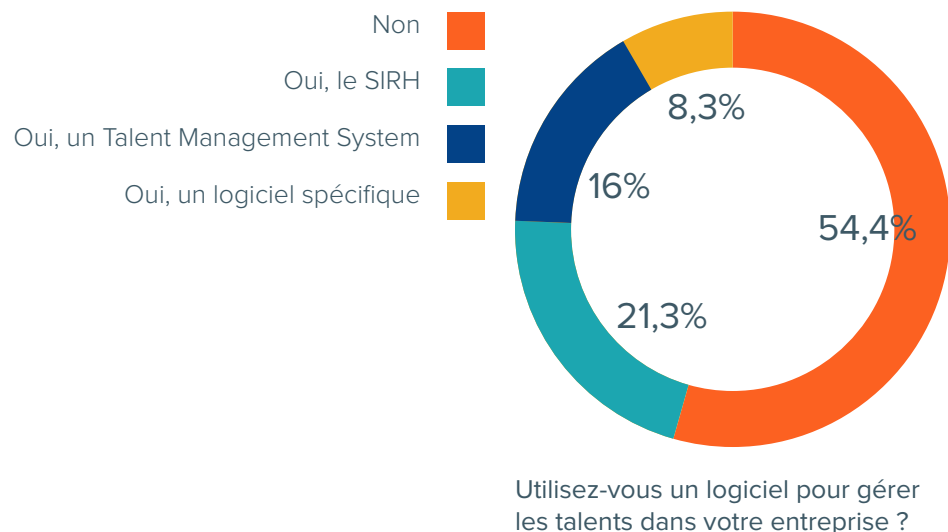
Comment votre entreprise développe-t-elle ses talents ?

6

SYSTÈMES DE GESTION DES TALENTS

Moins de la moitié des entreprises (45,6%) est équipée d'une plateforme logicielle pour gérer les talents. Se pose donc la question des outils utilisés par les entreprises non équipées pour administrer les considérables volumes de données qui sous-tendent la gestion des talents.

La montée en puissance des solutions de gestion des talents est cependant remarquable : 16% des entreprises en sont équipées ; ces solutions relativement récentes viennent talonner les SIRH (21,3%) nettement plus anciens, et que l'on croyait bien installés dans les entreprises.

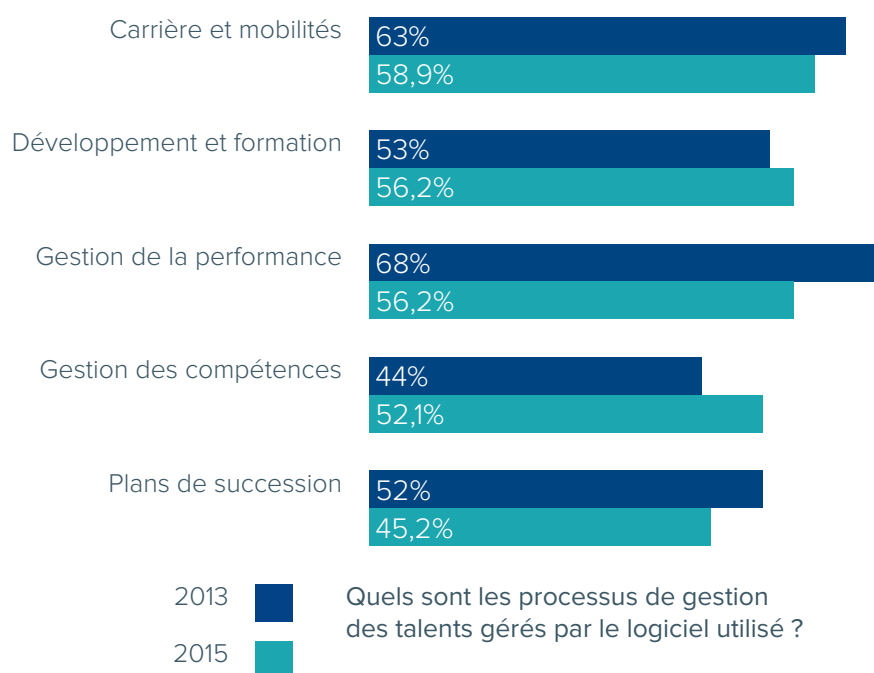


Carrière et mobilités, Gestion de la performance, Développement et formation, Gestion des compétences : ce sont les processus les plus souvent supportés par une plateforme logicielle lorsque l'entreprise en est équipée. On retrouve peu ou prou les résultats du 1er Baromètre, avec une permutation entre le processus Carrière et mobilités (qui prend la première place) et la Gestion de la performance.

Cette hiérarchie traduit une priorité essentielle : tirer le meilleur parti des salariés en poste. Il s'agit de les fidéliser par une meilleure gestion des carrières et mobilité (plutôt que par des programmes ad hoc (4,1% des entreprises utilisent leur logiciel pour supporter leur programme de fidélisation / rétention), de s'assurer du bon niveau de performance, et, pour ce faire, de former et de développer les compétences. Le pragmatisme prévaut, alors que la situation économique des entreprises reste tendue.

Les domaines supportés traduisent aussi le champ traditionnellement dévolu aux logiciels. Le recrutement, par exemple, est souvent encore mal couvert (32,9% des 45,6% des entreprises qui utilisent un logiciel, soit 15% environ des entreprises affirmant pratiquer la gestion des talents).

Autre curiosité : les Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE) restent très peu utilisés (2,7%) alors que 23,7% annoncent utiliser les communautés de pratique et RSE pour développer les talents. Comment font-elles ? Si la hiérarchie des processus gérés par une solution de gestion des talents a évolué en deux ans, on constate tout de même que le top 5 reste le même, avec en 2015 des différences moins marquées. Peut-être est-ce une indication que ces processus se rapprochent ?



7

ORGANISATION DE LA GESTION DES TALENTS

61,2% des directions générales consacrent moins de 5 jours à la gestion des talents (dont 17,7% seulement quelques heures), ce qui est inférieur au temps annoncé dans le 1er Baromètre (52%). Cette durée correspond à environ 2% de leur temps de travail annuel. Hiatus entre le discours en vogue sur le capital humain et les préoccupations réelles des directions générales. Il est possible cependant que la direction générale se préoccupe des talents de l'entreprise par d'autres voies que le canal officiel de gestion des talents supporté par les DRH.

Motif de se réjouir : un cinquième (20,4%) des directions générales consacre plus de 10 jours par an à la gestion des talents.

La taille de l'entreprise joue, pas forcément dans le sens qu'on pourrait croire. Si 40,8% des répondants annoncent que la direction générale consacre 1 à 5 jours par an à la gestion des talents, ce chiffre tombe à 40% pour les entreprises de plus de 10.000 salariés, mais il grimpe à 57,1% pour celle de moins de 1.000 salariés, dans lesquelles la direction générale semble plus proche et soucieuse de gérer les talents.

Elle ne s'implique pas - 2,7%

Quelques heures - 17,7%

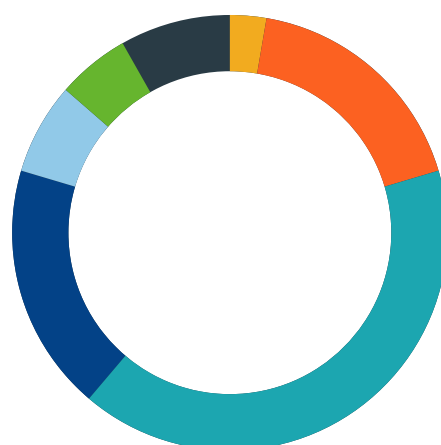
1 à 5 jours - 40,8%

5 à 10 jours - 18,4%

10 à 15 jours - 6,8%

15 à 20 jours - 8,2%

+ de 20 jours - 5,4%



Combien de temps la Direction Générale consacre t-elle chaque année à la gestion des talents ?

La fonction RH apparaît largement comme (co-)responsable dans la plupart des compartiments de la gestion des talents. Cela vaut en particulier pour les domaines recrutement (59,9%, carrière et mobilité (58,5%), développement et formation (53,7%), gestion des compétences (53,7%) et rémunération (51,7%).

Il n'y a guère que sur les RSE que la fonction RH apparaît en retrait, pour des raisons liées à la fois à la timidité des entreprises devant ce phénomène, et au rôle moteur que continuent d'y jouer les DSI.

La fonction RH a par ailleurs fréquemment un rôle d'initiation ou de contribution dans la gestion des talents et des processus associés. Ce rôle n'est évidemment pas incompatible avec celui de responsable ; au contraire, la fonction RH est bien souvent à la fois responsable et initiatrice / contributrice. Cependant, c'est surtout dans les domaines de l'intégration (47,6%) et de la reconnaissance (44,9%) que la fonction RH estime contribuer le plus. Importance aussi de sa contribution dans la politique de rémunération (40,8%), un domaine où l'intervention de la fonction RH est donc particulièrement soutenue.

D'une façon générale, il apparaît que le niveau d'intervention de la fonction RH traduit l'importance qu'elle accorde à la gestion des talents, et l'expertise qui lui est ici reconnue par les autres acteurs de l'entreprise.

On ne s'étonnera guère que **76,2% les entreprises interrogées disposent d'un budget de formation** (et de développement des talents), compte tenu de l'obligation dans laquelle elles sont de former leurs collaborateurs. Ce sont les 16,3% n'en disposant pas et les 7,5% qui ne savent pas qui étonnent !

Tir groupé ensuite : un peu plus d'un tiers des entreprises dispose d'un budget concernant des outils d'identification ou d'évaluation des talents (36,1%), les actions d'engagement et de reconnaissance (35,4%), de fonctionnement spécifique (34,7%).

Mais elles ne sont plus que 17,7% à avoir un budget d'investissement dans les plateformes logicielles (un chiffre proche du taux d'équipement de 16% relevé précédemment).

45,6% des Directions RH consacrent 10% ou moins de leur charge de travail à la gestion des talents. Celle-ci englobant les nombreux domaines et processus déjà mentionnés, on pourrait être surpris de la relative faiblesse de cet effort ; mais ce résultat s'éclairera plus loin, notamment à travers les freins rencontrés par les Directions RH (en particulier le manque de ressources humaines).

On peut aussi voir le verre à moitié plein : 54,4% des Directions RH consacrent plus de 10% de leur temps à la gestion des talents ; surtout 21,1% y consacrent plus de 25% de leur temps, traduisant ainsi l'importance qu'elles confèrent à une approche susceptible d'unifier et de piloter la gestion des ressources humaines.

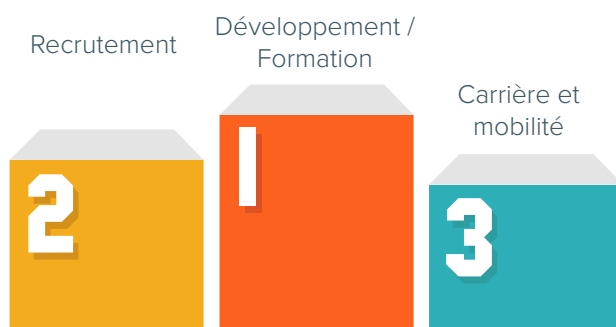
8

EFFICACITÉ, FREIN ET IMPACT

Les résultats portant sur l'expertise atteinte par les entreprises dans les divers domaines de la gestion des talents sont proches de ceux portant sur le niveau de maîtrise : la distinction n'est sans doute pas d'une grande évidence pour les répondants.

Le domaine Formation et Développement est en tête dans les deux cas (maîtrise, expertise), la dimension historique et réglementaire (formation et GPEC) jouant à plein. Pour nombre de DRH, ce domaine apparaît ainsi comme un vrai pivot de la gestion des talents, avec le domaine recrutement qui bénéficie lui aussi d'un bon niveau de maîtrise et d'expertise.

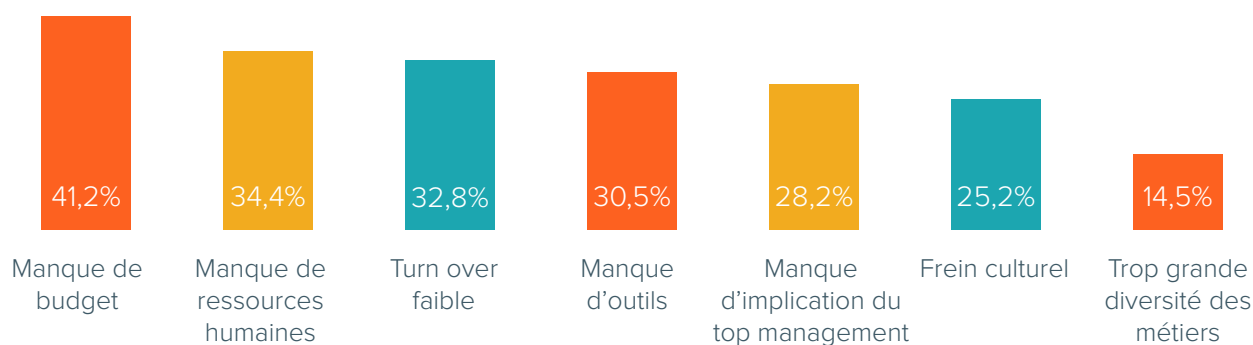
A l'inverse les répondants pointent un défaut de maîtrise dans des domaines dont le contour apparaît sans doute plus flou (engagement, reconnaissance, réseaux sociaux d'entreprise).



Les 3 domaines les mieux maîtrisés en gestion des talents

Les principaux freins au développement de la gestion des talents tiennent au manque de moyens d'une part : manque de budget (41,2%) et de ressources humaines (34,4%). Avec cette question sous-jacente : l'entreprise doit-elle se doter d'un budget spécifique pour la gestion des talents, alors qu'une partie des dépenses ou investissements dans ces domaines est souvent déjà provisionnée dans d'autres lignes budgétaires usuelles de la fonction RH. Cette question vaut notamment pour le manque d'outils (30%), qui s'apparente au manque de moyens, alors que 45,6% des entreprises annoncent disposer d'une plateforme logicielle.

Les freins culturels et le manque d'implication (ce qui va ensemble, respectivement 25% et 28,2%) constituent certes des freins significatifs, mais moins importants qu'on aurait pu le croire : il semble que cette dimension ne soit plus un obstacle majeur. En revanche, on peut penser que la faiblesse du turn over fera obstacle à la gestion des talents tant que les entreprises s'estimeront dans un rapport de force favorable sur le marché du travail.

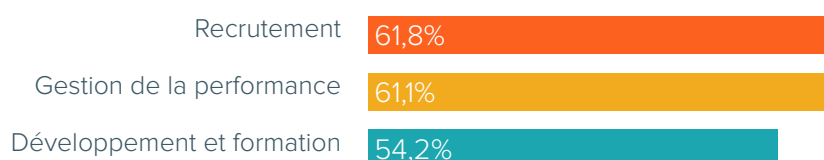


Quels sont les freins à la gestion des talents ?

Ces obstacles finiront-ils par être dépassés ? On pourrait le penser au vu du nombre de répondants (71%) estimant la gestion des talents comme critique pour la performance économique de l'entreprise. Ce résultat est cependant en décalage avec d'autres résultats, notamment les moyens ou le temps consacré à la gestion des talents par les directions générales. Au point qu'on peut se demander si cette criticité n'est pas une perception de la seule fonction RH.

Les divers domaines de la gestion des talents n'ont pas tous la même contribution à la performance économique de l'entreprise. Le trio de tête est intéressant. D'abord le recrutement : premier contributeur de cette performance, et domaine largement sous la responsabilité de la fonction RH, mais on sait qu'il reste largement sous-outillé en plateforme logicielle. Que la gestion de la performance soit le 2ème contributeur à la performance économique de l'entreprise, on peut y voir une forme de tautologie, mais pourquoi pas ? Quant à la 3ème place dévolue au développement et à la formation, il s'agit d'une sorte de profession de foi, alors qu'on sait les entreprises peu avancées dans leur mise en évidence du lien entre formation et performance économique.

Conservatisme ou pragmatisme (sans doute les deux) : le bruit fait autour de l'engagement, de la marque employeur ou des RSE est relativisé par la fonction RH qui ne leur attribue qu'un impact très modéré sur la performance économique d'ensemble (1,5% !).



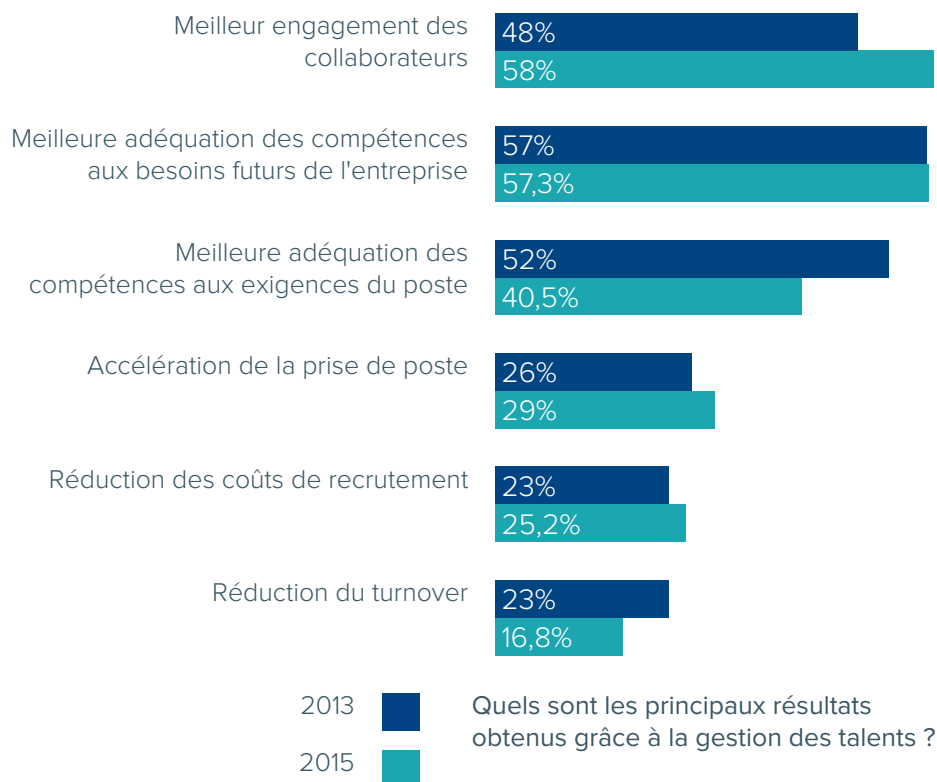
Quels domaines ont le plus d'impact sur les résultats de l'entreprise ?

9

RÉSULTATS ET FACTEURS DE SUCCÈS

La meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l'entreprise est citée par 57,3% des entreprises, en deuxième position, alors qu'elle apparaît comme le principal résultat (avec le même taux : 57%) dans le 1er Baromètre. Si ce résultat continue donc d'être important, il a toutefois été supplanté par un meilleur engagement des salariés (qui venait en 3ème position avec 48% des citations en 2013). Il faut sans doute y voir le résultat positif d'une politique durablement soutenue au service de l'engagement des salariés : 2 ans après, on peut en constater les fruits, et l'on peut imaginer que cette tendance sera confirmée dans les prochains Baromètres.

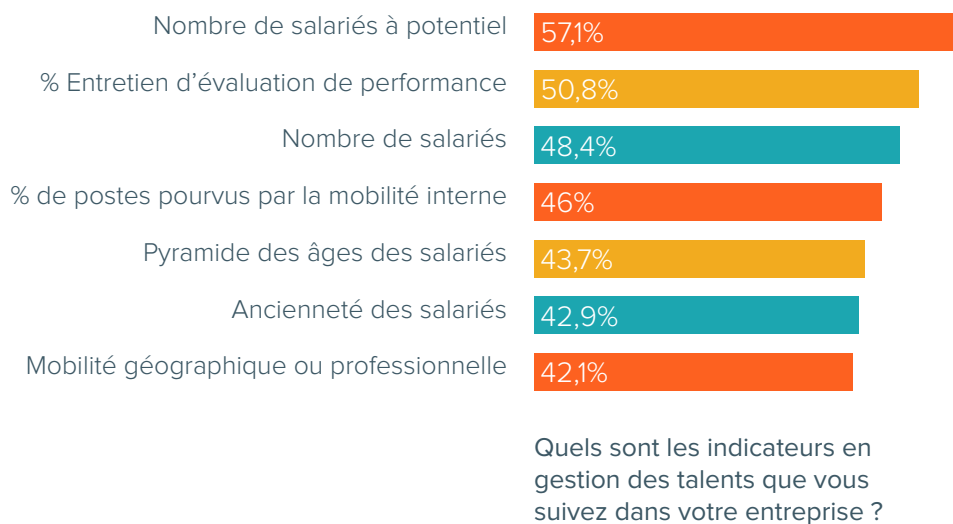
En revanche la réduction du turn over semble en retrait, soit que la gestion des talents ne permette pas aux entreprises de réduire le turn over, soit que, dans la hiérarchie des résultats obtenus, la réduction du turn over passe après les autres.



Lorsqu'on analyse les indicateurs mis en place pour suivre la gestion des talents, on est frappé par leur variété.

Nombre d'entre eux sont des indicateurs déjà utilisés traditionnellement dans la gestion des ressources humaines, par exemple le nombre de salariés (48,4%), le pourcentage de postes pourvus par la mobilité interne, l'ancienneté (42,9%). On les retrouve dans le premier tiers des indicateurs les plus utilisés.

Alors que, on l'a vu, pour 71% des répondants la gestion des talents est considérée comme critique pour la performance économique de l'entreprise, on peut constater l'absence d'indicateurs permettant de corrélérer la gestion des talents avec cette performance, sauf très loin dans le tableau, et restreints à deux objets : le chiffre d'affaires (17,5%) et le taux de satisfaction des clients (11,1%) ; la fonction RH comme « business partner » apparaît comme encore lointaine.



En interrogeant sur les facteurs clé de réussite de la gestion des talents, on observe que le premier concerne l'adhésion du management, mentionnée dans 23% des cas, et loin derrière une stratégie claire (11%), puis la fidélisation des collaborateurs (9%).

Dans la mesure où il s'agissait d'une question ouverte, il est intéressant de constater que l'implication de la hiérarchie est de très loin le 1er facteur clé de succès mentionné. Cela confirme la dimension stratégique de la gestion des talents, pour laquelle le soutien de la direction est indispensable.

« Comment voyez-vous l'évolution de la gestion des talents au sein de votre entreprise pour les 12 à 18 prochains mois ? » : la question était ouverte ; elle a débouché sur un riche verbatim qui complète utilement les réponses aux autres questions...

Le traitement de ces réponses permet de dégager quelques tendances.

D'abord, la gestion des talents apparaît comme une mission de fond, durable, nécessitant un esprit de suite, une amélioration continue (tendance 1) ainsi qu'un meilleur ciblage des actions (tendance 2) et un élargissement des populations ciblées : « *Cette gestion des talents devrait se développer vers de nouveaux niveaux hiérarchiques* ». « *Élargissement de la notion de potentiel a une population plus large.* »

Les réponses se partagent à peu près également. D'une part celles qui mentionnent l'importance croissante que prendra la gestion des talents (tendance 3), notamment parce qu'elle est « *une condition de réussite pour l'entreprise* » : « *Elle est en cours de développement et va continuer fortement* ». « *Elle se renforce et nous (RH) comptons encore plus impliquer les managers opérationnels dans la gestion des Talents* ». D'autre part celles qui mentionnent un maintien de ce qui existe (tendance 4), avec notamment la « *crainte que les progrès réels enregistrés grâce aux efforts massifs des 2 dernières années soient remis en cause par des considérations de budget courtermistes* ». La crise est-elle passée par là ? Justement, pour l'un des DRH qui ont répondu à l'enquête : « *La gestion des talents est incontournable compte tenu de l'activité économique, de notre politique de non recrutement et de downsizing* ».

La jeunesse de cette approche résulte des nombreuses mentions « *en cours de mise en place* » (tendance 5) et, après une phase plus ou moins longue d'expérimentation, aux indications touchant à « *l'accélération des processus* » (tendance 6).

La réussite de la gestion des talents passe par des « *moyens spécifiques pour gérer encore mieux nos talents* », et « *des nouveaux outils vont être mis en place rendant plus précise et plus concrète cette gestion* », lesquels constituent « *un réel challenge en termes d'organisation et d'adaptation aux nouvelles technologies* ». Elle suppose aussi de « *poursuivre la professionnalisation des acteurs* » : il faut « *renforcer la gestion des talents par une plus grande professionnalisation de la fonction* ».

Somme toute un certain optimisme des répondants. La gestion des talents est une approche au long court, un investissement dont les résultats ne peuvent se manifester avec éclat qu'à condition de lui laisser la durée. C'est ce que demandent les DRH, pour la gestion des talents soit cet « *élément essentiel de gestion des RH* ».

MÉTHODOLOGIE

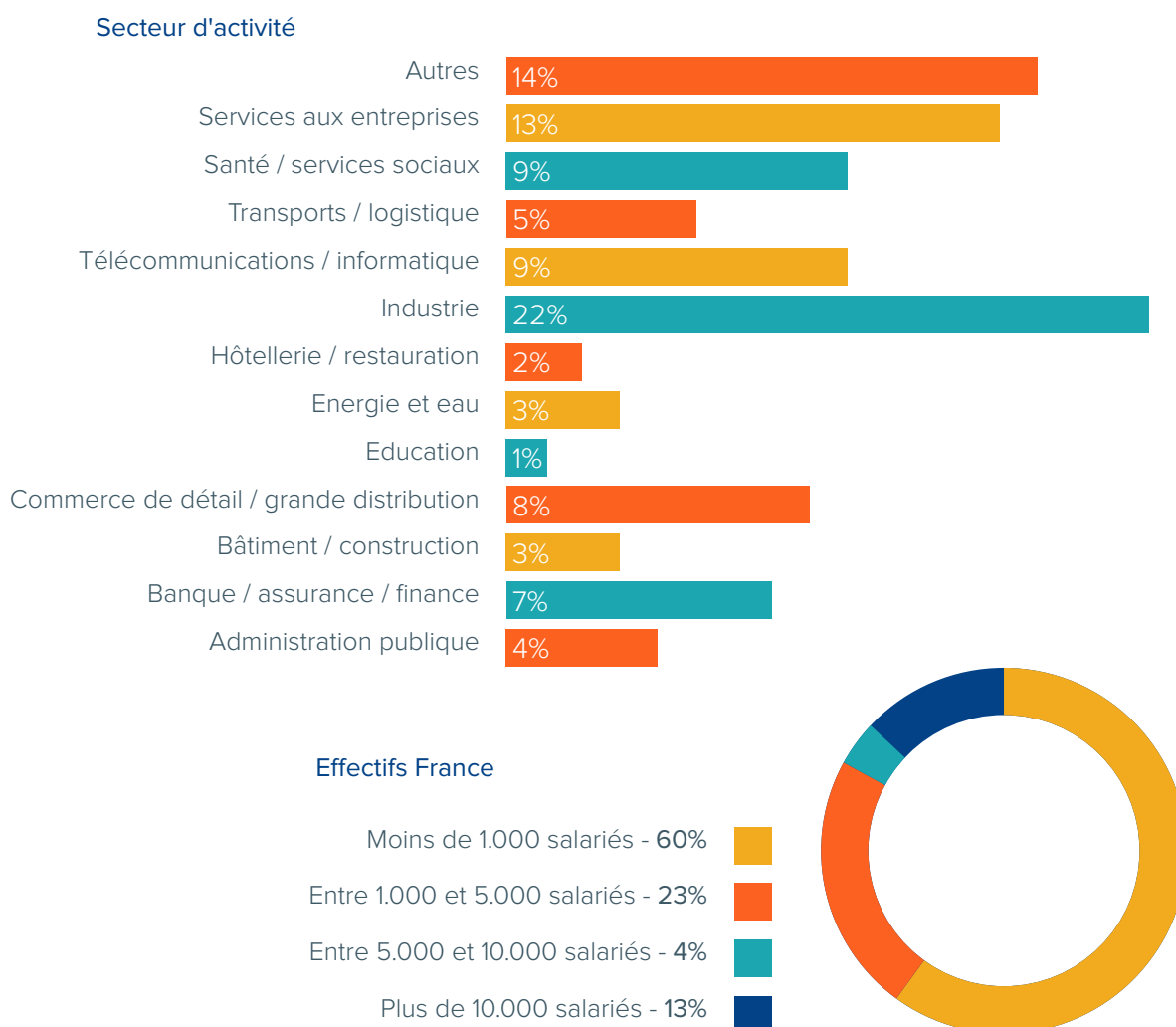
11

La Commission Nationale Talent Management de l'ANDRH et Féfaur ont mené avec le soutien de Cornerstone OnDemand la deuxième grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises qui fait suite à celle qui avait été présentée en mars 2013.

Cette enquête vise à faire un bilan des pratiques et à dresser les perspectives de la gestion des talents, encore relativement récente et dont les entreprises commencent à mesurer l'efficacité.

Cette enquête a été réalisée en décembre 2014 auprès d'un panel de 400 grandes entreprises françaises, tous secteurs d'activités confondus, interrogées sur la base d'un questionnaire en ligne auto-administré.

Il est intéressant de constater que 300 personnes avaient répondu à la première étude il y a 2 ans. On constate donc que le sujet suscite un intérêt grandissant.



ANDRH

Créée en 1947, l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs RH) est une association loi 1901 qui comprend à ce jour 5 000 membres. Elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. L'association est organisée en un réseau complet de 80 groupes locaux, dont 18 en Ile-de-France, et possède plusieurs groupes dans les territoires d'Outre-Mer. Le conseil d'administration, les 80 présidents des groupes locaux et les 17 groupes de réflexion thématiques de l'association se réunissent une fois par an pour échanger des idées et donner à l'association ses orientations de travail annuelles.

Pour en savoir plus, veuillez contacter Nathalie Tran: ntran@andrh.fr - www.andrh.fr

FEFAUR

Féfaur est le premier cabinet d'études et de conseil Digital Learning indépendant sur le marché français et l'un des leaders européens. Féfaur accompagne les entreprises dans leur stratégie Digital Learning : SWOT analysis, dispositif blended learning, stratégie de contenus et services, accessibilité et organisation, évaluation, plateforme LMS et de gestion des talents, conduite du changement, marketing de la formation organisation formation / RH. Ses études économiques et techniques font référence sur le marché français ; ses consultants interviennent dans de nombreux séminaires et conférences en France et à l'étranger.

www.fefaur.com

CORNERSTONE ONDEMAND

Cornerstone OnDemand est un leader de la gestion des talents en mode SaaS. Parmi les leaders en France et à l'international, Cornerstone OnDemand aide les organisations de toutes tailles à gérer l'ensemble du parcours du collaborateur depuis une plateforme unique, du recrutement aux évaluations de compétences, en passant par la formation.

www.cornerstoneondemand.fr