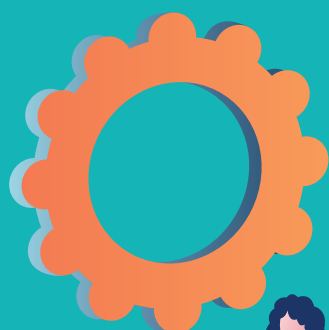
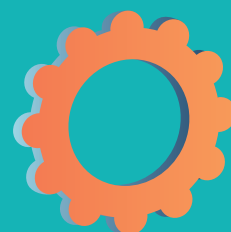


BAROMÈTRE

ÉDITION 2020

TALENT MANAGEMENT ANDRH/TALENTSOFT



**La gestion
des talents**
dans les
entreprises
françaises

Baromètre Talent Management 2020 ANDRH/TALENTSOFT • Avril 2021 • Toute représentation, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'ANDRH est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). • Cette représentation ou reproduction illicite, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à l'utilisation collective d'une part, et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

PRÉFACE

Par **Audrey Richard**, présidente nationale de l'ANDRH, directrices des ressources humaines et engagement des salariés du groupe Up



L'édition 2020 du baromètre Talent Management de l'ANDRH, réalisée en partenariat avec Talentsoft, vient une fois encore mettre en lumière les pratiques des organisations françaises en matière de gestion des talents.

Élément fort de cette nouvelle édition : le Talent Management continue de se démocratiser et déploie à présent une vision moins élitiste. Les projets concernent de plus en plus la totalité des collaborateurs et non plus seulement les « hauts potentiels ». De même, les critères de définition du potentiel dans les organisations deviennent résolument collectifs : adhésion à la culture de l'entreprise, engagement, capacité à développer les personnes et à coopérer... C'est un fait indubitable : les politiques de Talent Management ont à présent intégré que les challenges que les organisations ont à relever pour se transformer relèvent de la responsabilité de chacun. Misons sur le collectif !

Cette édition 2020 du baromètre Talent Management est également l'occasion de s'intéresser aux impacts de la crise du Covid-19 sur ces politiques. Et les résultats sont clairs : la crise a ralenti les projets de Talent Management. 50 % des répondants estiment en effet que la crise sanitaire a eu un impact sur leur gestion des talents. Les projets de recrutements, de formation continue, les programmes de leadership et certaines revues des talents... se sont vus très limités en 2020. Espérons que ces freins se lèvent en 2021 pour permettre à nos organisations de s'appuyer sur les compétences de nos collectifs pour relever les challenges auxquels nous sommes confrontés !

Un grand merci aux équipes de Talentsoft, à Odile Pellier et Frédéric Oger – co-animateurs de la commission Talent Management de l'ANDRH – et à l'équipe permanente de l'ANDRH pour l'élaboration et l'analyse de ce baromètre riche d'enseignements.

Bonne lecture !

SOMMAIRE



©VISUAL GENERATION

◆ Synthèse

PAGE 5

◆ Chapitre I

Quelle politique de Talent Management ?

PAGE 7

◆ Chapitre II

Qu'est-ce qu'un talent ?

PAGE 11

◆ Chapitre III

Identifier, accompagner et faire évoluer les talents

PAGE 15

◆ Chapitre IV

Les ressources à disposition du Talent Management

PAGE 19

◆ Données clés

PAGE 27

◆ Méthodologie

PAGE 28

SYNTHÈSE

Les grands enseignements du baromètre Talent Management

ÉDITION 2020



● Une politique définie au niveau groupe

La politique de gestion des talents est définie au niveau groupe en moyenne dans **59,8 %** des cas (contre 44 % en 2017).

● Le développement des compétences et la formation restent en tête des domaines investis par la gestion des talents

Tout comme pour l'édition 2015 et l'édition 2017 du baromètre Talent Management, **le développement des compétences et la formation** sont les premiers domaines investis par les politiques de Talent Management.

L'évaluation de la performance arrive en seconde position, suivie par **le recrutement**, qui passe de la 2^e à la 3^e position depuis l'édition 2017.

● Un talent : la combinaison du potentiel et de la performance

Près de **80 % des répondants** identifient les talents par la combinaison de leur potentiel et de leur performance. Les **principaux critères** de définition du potentiel deviennent **résolument collectifs** pour cette édition : adhésion à la culture de l'entreprise, engagement, capacité à développer les personnes et à coopérer.

● L'entretien annuel toujours aussi plébiscité

Pour évaluer et identifier les talents, l'entretien annuel arrive une fois de plus en première position (**60 %**) devant la revue des talents et l'entretien professionnel.

Pour développer les talents, le moyen le plus utilisé est **la formation en présentiel** pour 51 % des entreprises tout comme ce fut le cas en 2017 (à 90 %). La baisse de la part du e-learning (de 46 % en 2017 à 28 % en 2020) témoigne sans doute d'une difficulté à digitaliser les formations, notamment dans les petites structures.

● Un soutien fort de la direction, mais des moyens insuffisants

80 % des répondants estiment que leur direction est impliquée voir très impliquée. Le **manque de moyens (financier, humain et matériel)** reste, pour cette édition 2020, le premier frein au développement de la gestion des talents dans l'organisation.

● La crise a ralenti les projets de Talent Management

50 % des répondants estiment que la crise sanitaire a eu un impact sur leur gestion des talents. Les projets de recrutements, de formation continue, de programmes de leadership... se sont vus très limités. Certaines revues des talents ont également été reportées en 2021 en raison de la crise.

Méthodologie de l'enquête

L'édition 2020 du baromètre Talent Management de l'ANDRH et de Talentsoft s'appuie sur plus de 450 réponses, émanant à 80 % de membres de l'ANDRH, recueillies en décembre 2020.

Les entreprises de 0 à 300 salariés représentent 34 % des répondants, les entreprises de 300 à 5 000 salariés représentent 38 % des répondants et les entreprises de plus de 5 000 salariés représentent 29 % des répondants. Il s'agit en grande partie d'entreprises à forte valeur ajoutée avec une large proportion de cadres (services, technologie...).



CHAPITRE I

Quelles politiques de Talent Management ?

● Une politique stratégique, définie et managée au niveau groupe

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la réponse est unanime : la politique de gestion des talents est définie et managée au niveau du groupe. Ce choix démontre la dimension stratégique de la politique de gestion des talents.

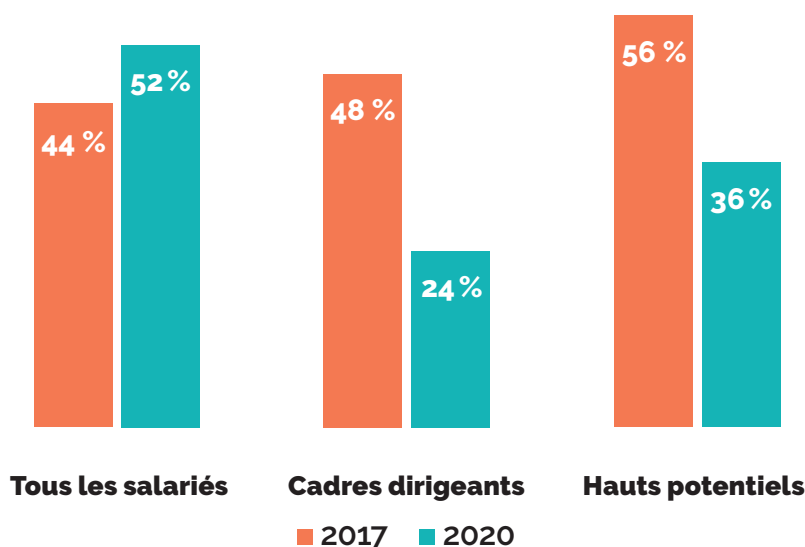
● Une vision de moins en moins élitiste

Cette édition 2020 confirme une tendance déjà observée depuis plusieurs années : la vision élitiste d'une politique de gestion des talents focalisée sur quelques hauts potentiels est petit à petit remplacée par une vision plus large. En effet, **52 % des répondants** indiquent aujourd'hui que la politique de gestion des talents concernant **tous les salariés** (contre 44 % en 2017).



***Tous les salariés
sont considérés comme
des talents. >>***

Quels sont les salariés concernés par la gestion des talents dans votre entité ?



● Les domaines RH investis par la gestion des talents

Tout comme lors des éditions 2015 et 2017 du baromètre, le **développement des compétences et la formation** reste le domaine RH le plus investi par la gestion des talents.

Le développement des compétences reste en tête car les entreprises concentrent leurs **efforts sur les collaborateurs déjà en poste**.

Le recrutement, en revanche, passe de la deuxième position en 2017 à la troisième position en 2020 car la crise du Covid est venue percuter ce champ RH.

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

Classement 2017

- 1** Développement des compétences/ formations
- 2** Recrutement
- 3** Gestion de la performance
- 4** Carrière et mobilité
- 5** Intégration

Classement 2020

- 1** Développement des compétences/ formations
- 2** Évaluation de la performance
- 3** Recrutement
- 4** Intégration
- 5** Carrière et mobilité

● Les objectifs de la gestion des talents

Pour les professionnels RH interrogés, les objectifs de la politique de gestion des talents sont doubles :

- **développer les compétences et accompagner les transformations** afin de dépasser les difficultés, notamment dans le contexte de crise,
- **favoriser l'engagement et fidéliser** les collaborateurs.

Cela s'accompagne par des **actions concrètes différenciées** en fonction de la taille des organisations interrogées.

En effet, les **grandes structures** ont ainsi tendance à favoriser :

- l'identification des tops managers,
- l'accompagnement de la transformation des managers,
- la préparation des plans de succession.

Les plus **petites structures** mettent de leur côté l'accent sur :

- le développement des compétences,
- la fidélisation de leurs collaborateurs,
- leur engagement.



J'attends d'une gestion des talents réussie qu'elle permette de reconnaître les talents de tous, et pas seulement d'une élite. >>





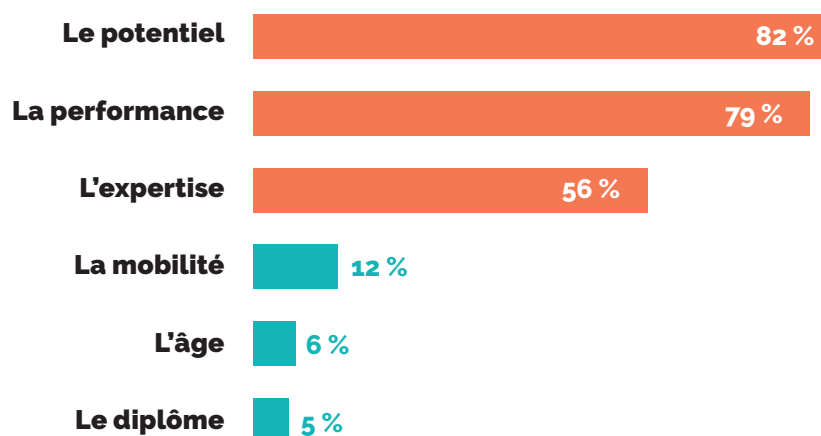
CHAPITRE II

**Qu'est-ce
qu'un talent ?**

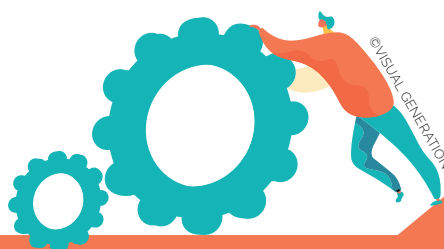
● L'identification d'un talent

- Pour près de 80 % des répondants, le talent correspond à une **combinaison entre le potentiel et la performance**.
- L'**expertise** est un critère pris en compte pour **56 %** des répondants.
- L'âge (6 %) et le diplôme (5 %) entrent peu en considération dans l'identification des talents.

Les critères clés d'identification des talents dans les entreprises françaises



● Qu'est-ce qu'un talent ?



UNE PERSONNE CLÉ POUR L'ORGANISATION...



Le départ des talents aurait des conséquences immédiates, néfastes pour l'organisation. >>

... COMBINANT SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE...



Une personne démontrant dans la durée des performances au-delà des attentes et disposant d'un potentiel d'évolution en matière de leadership. >>



Un talent est un collaborateur à fort potentiel tant sur les compétences de savoir être que de savoir faire avec la capacité de faire savoir. >>

... EN ADÉQUATION AVEC LA CULTURE DE L'ENTREPRISE...



Collaborateur performant, à haut potentiel, engagé et exemplaire, en adhésion avec la stratégie et les valeurs de l'entreprise, doté de qualités collaboratives fortes. >>

... EN CAPACITÉ DE FAIRE ÉVOLUER LES AUTRES



Une personne capable d'évoluer et de faire grandir les autres dans un contexte de changement et avec le souci du maintien de la performance. >>

● Le potentiel, tourné vers le collectif

La définition d'un potentiel dans l'entreprise n'est plus uniquement focalisée sur des notions individuelles et donne toute leur place à des critères orientés vers le collectif : **capacité à développer les personnes, adhésion à la culture de l'entreprise, coopération...**

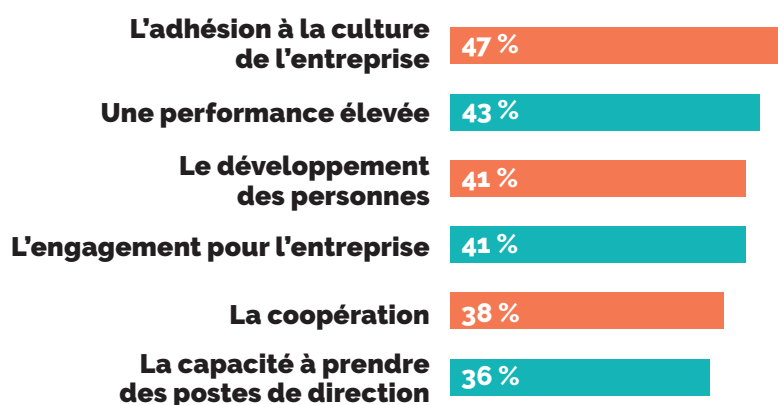
La capacité à évoluer et à prendre des postes de direction sort du top 5 cette année et est reléguée à la 6^e position.

La **vision partagée** par les organisations dans cette édition 2020 est donc que la résolution des problèmes et le développement de l'organisation sont un **travail collectif**, qui ne porte plus uniquement sur quelques personnes clés.



Un potentiel, des définitions

Si le potentiel est un critère d'identification des talents dans votre entité, comment le définissez-vous (plusieurs réponses possibles) ?





CHAPITRE III

Identifier,
accompagner
et faire évoluer
les talents

● Identification des talents : la direction s'implique

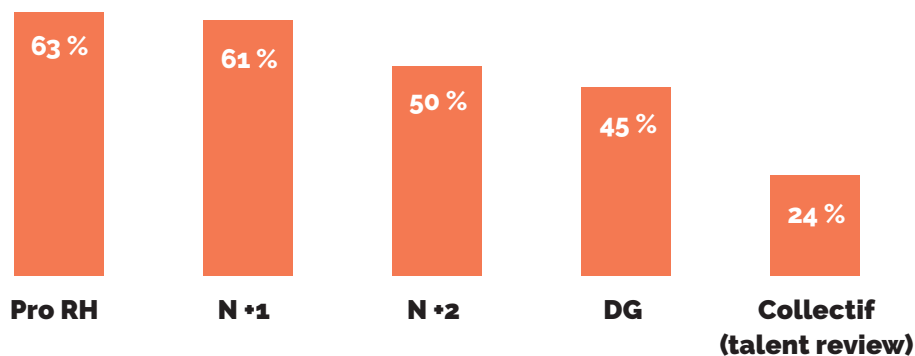
Sans grande surprise, **les professionnels RH** sont les principales personnes impliquées dans l'identification des talents (**63 %** des répondants). Viennent ensuite **la hiérarchie directe** (les N +1 à **61 %**) et les N +2.

On observe une **augmentation du rôle de la direction générale** en matière d'identification des talents entre 2017 et 2020 (33 % des organisations impliquaient la direction générale en 2017, contre **45 %** en 2020), ce qui indique que le sujet devient de plus en plus stratégique.



Personnes impliquées dans l'identification des talents

Qui est impliqué dans l'identification des talents (plusieurs réponses possibles) ?



● L'entretien annuel reste plébiscité

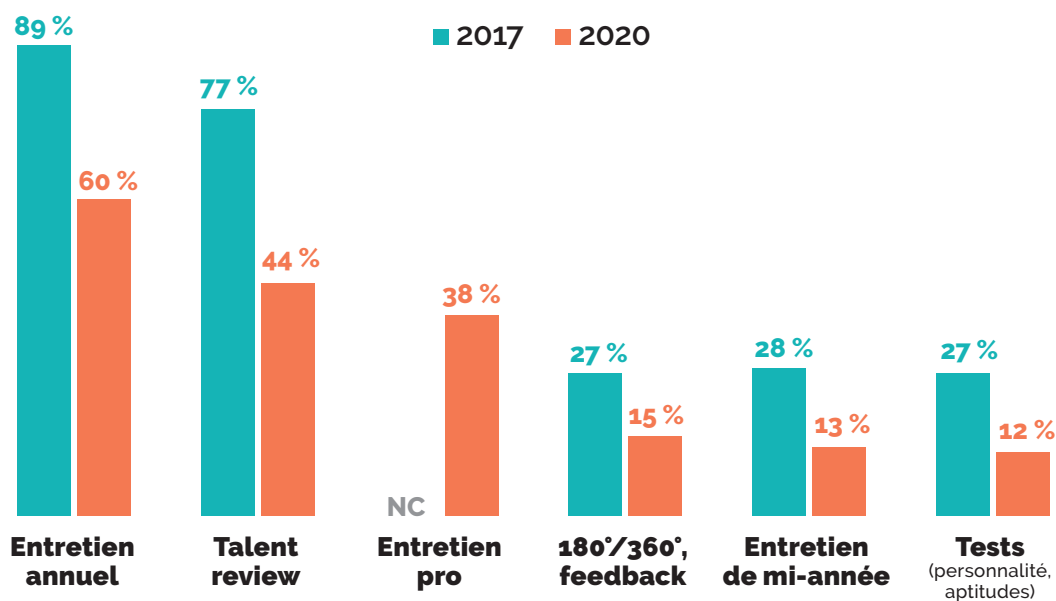
À la question « *Quels sont les moyens utilisés pour évaluer les talents dans votre organisation ?* », **l'entretien annuel** reste cette année encore le moyen le plus plébiscité, même si cet outil perd de sa splendeur (de 90 % en 2017 à 60 % en 2020).

Les revues des talents et l'utilisation des outils de type 180°/360° ont pu être particulièrement complexes à mettre en œuvre dans de nombreuses entreprises en 2020, et ainsi reportés en 2021 en raison de la crise.

L'entretien professionnel n'apparaît pas pour 2017 dans le graphique ci-dessous car il n'était pas présent dans le questionnaire de cette édition. Son caractère obligatoire depuis 2015 explique sa bonne place dans le classement.



Comment évaluez-vous les talents ?



● Le développement des talents

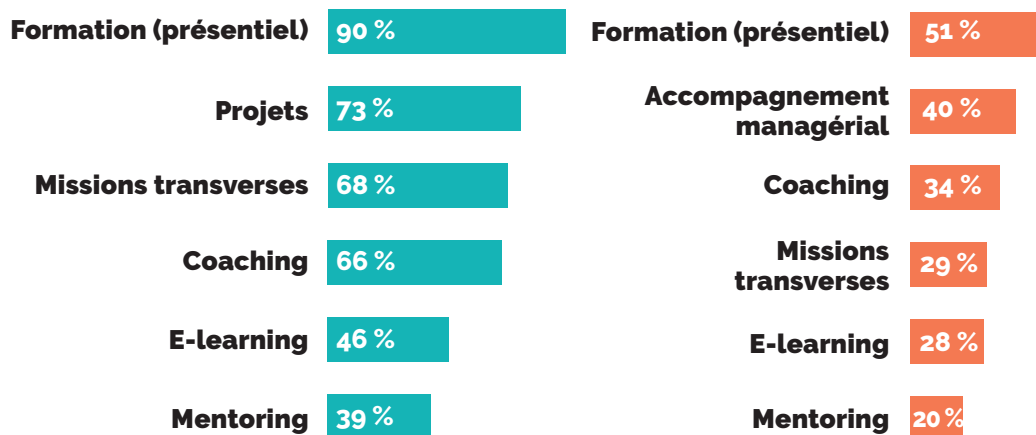
Pour développer les talents, le moyen le plus utilisé est **la formation en présentiel** pour **51 %** des entreprises tout comme ce fut le cas en 2017 (à 90 %). La formation en présentiel a reculé tout comme l'e-learning, ce qui indique sans doute une difficulté à digitaliser les formations.

En parallèle, **l'accompagnement managérial** est fort pour pallier les impacts de la crise à tous les niveaux.



Les principaux moyens utilisés pour développer les talents ?

■ 2017 ■ 2020





CHAPITRE IV

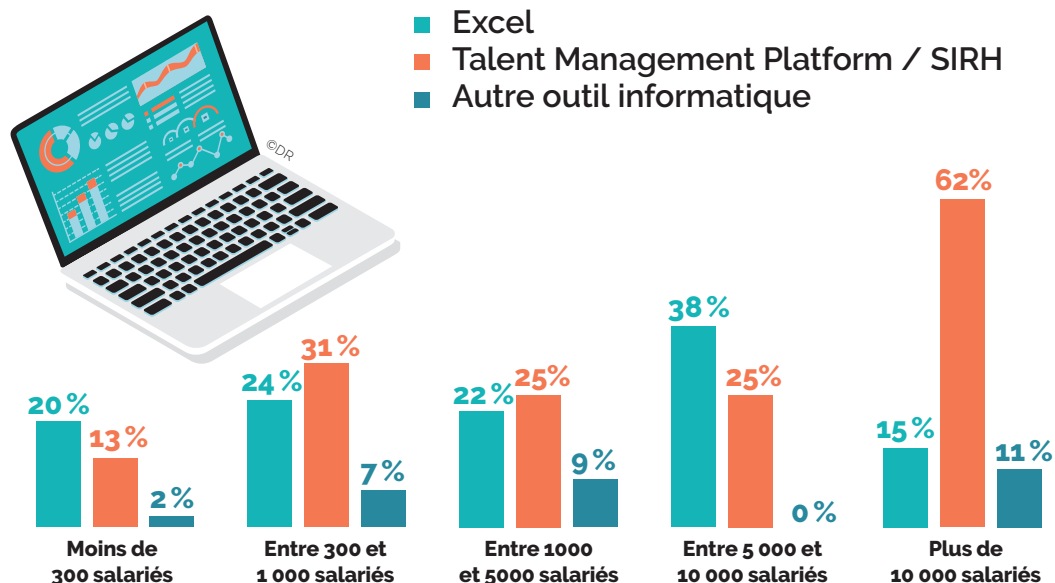
Les ressources à disposition du Talent Management

◆ Les outils numériques

59 % des répondants utilisent une **application informatique** pour gérer les talents dans leur entité. L'utilisation de ces outils augmente avec la **taille de l'entreprise** (**35 %** des entreprises de moins de 300 salariés en utilisent, contre **87 %** des entreprises de plus de 10 000).

Les applications informatiques utilisées pour gérer les talents selon la taille des entreprises

Utilisez-vous une application informatique pour gérer les talents dans votre entité ?



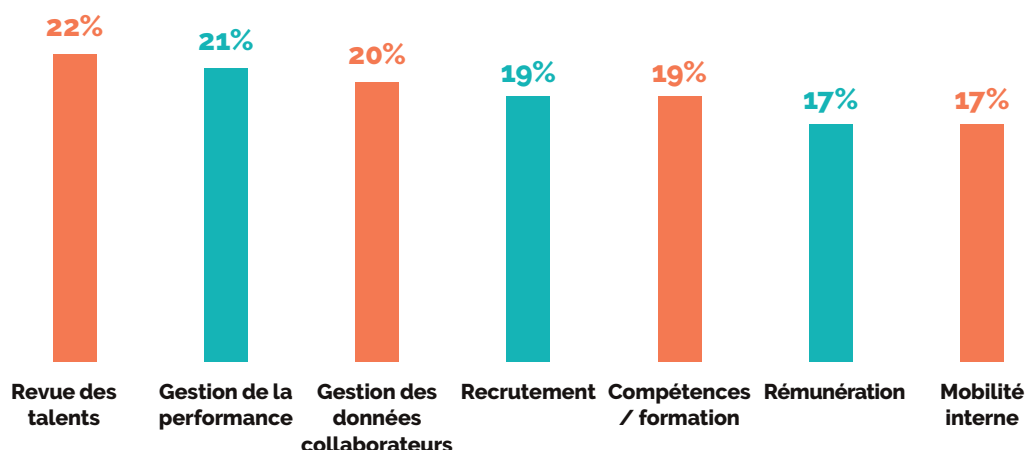
◆ Des solutions de plus en plus intégrées

Les gestionnaires de la politique de Talent Management utilisent des solutions de plus en plus intégrées.

La gestion des données est le troisième process géré par les logiciels utilisés par les professionnels RH, après **la revue des talents** et **la gestion de la performance**.

L'un des enjeux de la gestion des talents en 2021 est **l'utilisation de la data** disponible, en vue d'un **meilleur accompagnement, personnalisé**.

Les processus de gestion des talents gérés par le logiciel utilisé



◆ Une DRH et une DG de plus en plus impliquée

Une très grande majorité de répondants – **80 %** – estiment que leur **direction générale** est impliquée voir très impliquée.

51 % des répondants n'ont pas une personne dédiée à la gestion des talents dans leur entité. Quand celle-ci est présente, elle fait en écrasante majorité partie de la **direction des ressources humaines** (83 %).

◆ Qui porte la gestion des talents dans les services RH ?

Les responsables RH en charge des **carrières** et **mobilité interne** et les responsables du **recrutement** sont les plus susceptibles d'être responsables du Talent Management dans les entreprises françaises (à 22 % chacun). Viennent ensuite les RH en charge de la **GPEC/Workforce Planning**, les personnes en charge du **développement**, de la **formation** et des **compétences** (à 17 %).

On remarque que les professionnels RH les moins à même d'être responsables du Talent Management sont ceux en charge de la reconnaissance, de la rémunération, de l'engagement et de la fidélisation (moins de 10 % d'entre eux portent le Talent Management).

Enfin, 34 % des directions RH des répondants consacrent en moyenne **10 à 25 % du temps** à la gestion des talents. Malgré la crise et le fait que les PME soient plus représentées dans l'édition 2020, on observe une **légère augmentation du temps passé** sur ce sujet.

● Le recrutement et la formation : domaines d'expertise RH

Le recrutement, le développement, la formation et l'intégration se distinguent comme les domaines dans lesquels les répondants indiquent avoir atteint un **niveau « expert »**. Les plans de succession, la reconnaissance et la GPEC semblent être, *a contrario*, des domaines d'expertise limitée et seront peut-être les **prochains chantiers RH** en matière de Talent Management.

Quels sont les domaines pour lesquels votre entité a atteint un niveau « expert » ?

(Plusieurs réponses possibles)

Recrutement



Développement et formation



Intégration



Rémunération



Gestion de la performance



Engagement



Marque employeur



Carrière et mobilité



Fidélisation et rétention



Développement du leadership



Gestion des compétences



Reconnaissance



Plans de succession



GPEC / workforce planning



● Freins et challenges

Le manque de moyens (financiers, humains et matériels) reste, pour cette édition 2020, le premier frein au développement de la gestion des talents dans l'organisation d'après les répondants.



Les freins au développement du talent management



1
Le manque
de budget



2
Le manque
de personnel
à la DRH



3
Le manque
d'outils



4
Le frein
culturel



5
Le manque
d'implication du
top management



6
Le manque
de compétences
en gestion des
talents à la DRH

● Les challenges à relever

LA QUESTION BUDGÉTAIRE



Il faut pouvoir mettre en place les actions à mener : budget. >>

Dédier des budgets au développement des compétences et transformation du modèle de leadership. >>



LA VISION À LONG TERME



Le court-termisme est un frein majeur. >>

Mettre en place une politique de gestion des talents pérenne et suivie. >>



Connaître l'évolution des postes et métiers dans les années à venir. >>

LA COOPÉRATION DRH / MANAGEMENT



Un partage effectif et continu entre la DRH et le management. >>

● Les impacts sur la performance économique

À la question « *Selon vous, quels sont les domaines de la gestion des talents qui ont le plus d'impact sur la performance économique dans votre entité ?* », **le recrutement** et **la gestion de la performance** arrivent cette fois encore en tête des réponses.

Quels domaines ont le plus d'impact sur la performance économique ?

En 2017

- 1** Recrutement
- 2** Gestion de la performance
- 3** Développement et formation
- 4** Engagement
- 5** Gestion des compétences

En 2020

- 1** Recrutement
- 2** Gestion de la performance
- 3** Carrière et mobilité
- 4** Engagement
- 5** Développement et formation

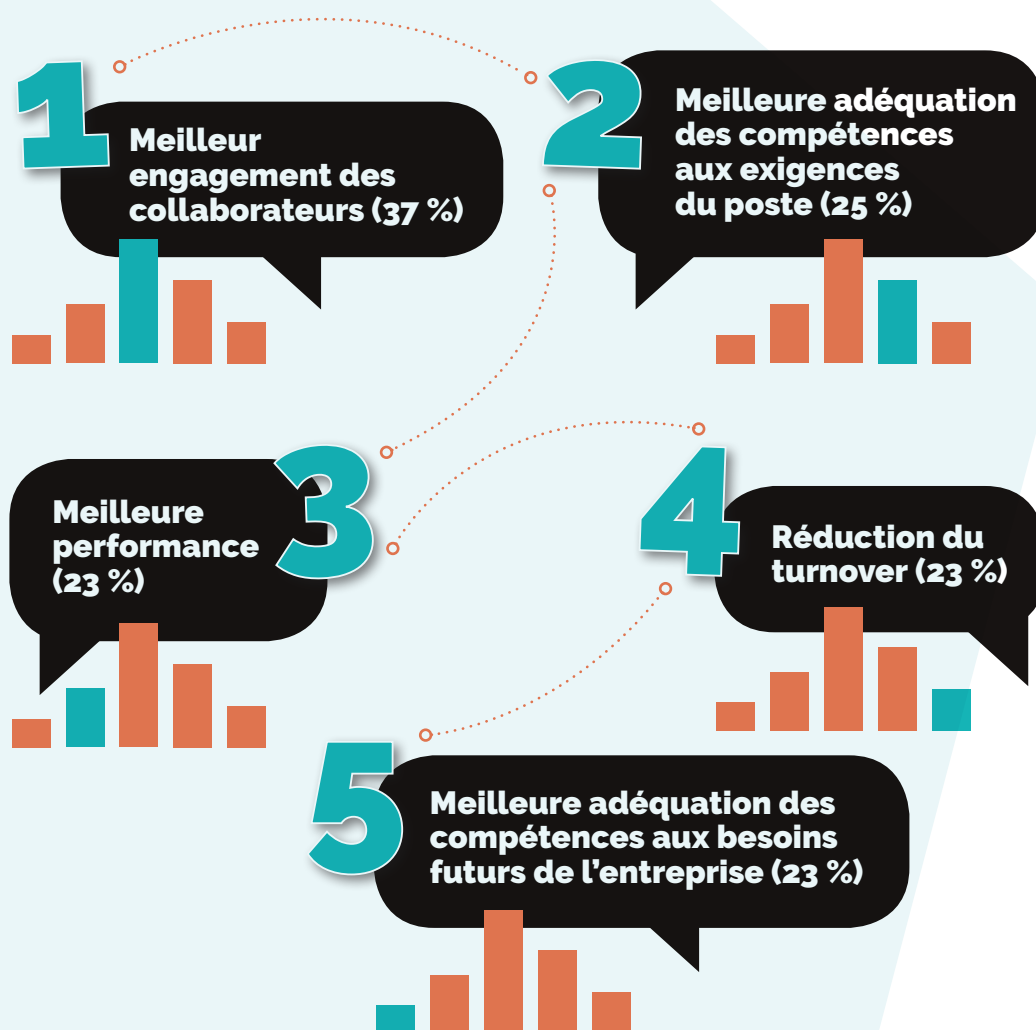


• Quels sont les résultats obtenus ?

Pour les professionnels RH interrogés, les résultats obtenus grâce à une politique de Talent Management sont sensiblement les mêmes qu'en 2017 : **engagement, adéquation des compétences aux besoins des postes et de l'entreprise, bonne gestion des carrières...**

Le top 5 d'une politique de Talent Management

Quels sont les principaux résultats obtenus grâce à la gestion des talents dans votre entité ?



DONNÉES CLÉS

RÉCAP'

52%

des répondants indiquent que la gestion des talents concerne **tous** leurs salariés (vs 44 % en 2017)



L'entretien reste le premier outil d'évaluation des talents



TOP 3

des critères d'identification des talents

- 1 Le potentiel (82 %)
- 2 La performance (79 %)
- 3 L'expertise (56 %)

TOP 5

des critères d'identification d'un potentiel

- 1 L'adhésion à la culture (47 %)
- 2 Une performance élevée (43 %)
- 3 Le développement des personnes (41 %)
- 4 L'engagement pour l'entreprise (41 %)
- 5 La coopération (38 %)

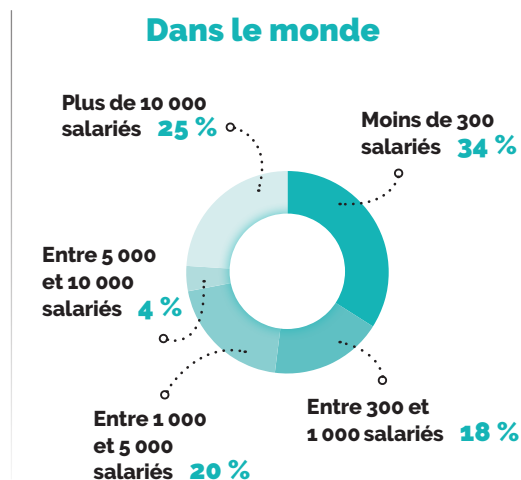
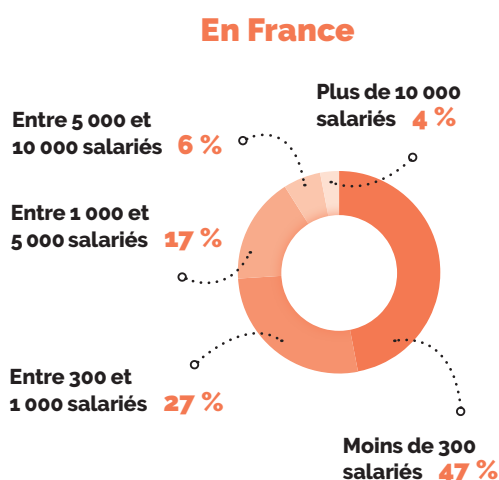
1 répondant sur 2

indique que la **crise** a un impact sur sa politique de Talent Management

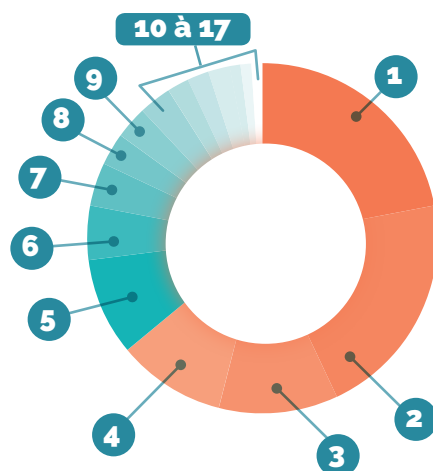
● Méthodologie

Ce baromètre 2020 s'inscrit dans la continuité des éditions précédentes et vise à étudier l'évolution des pratiques de Talent Management dans le temps. Cette enquête a été réalisée en décembre 2020 auprès d'un panel de 453 professionnels des ressources humaines, émanant à 80 % de membres de l'ANDRH, tous secteurs d'activité confondus, interrogés sur la base d'un questionnaire en ligne auto-administré.

Effectif de l'organisation



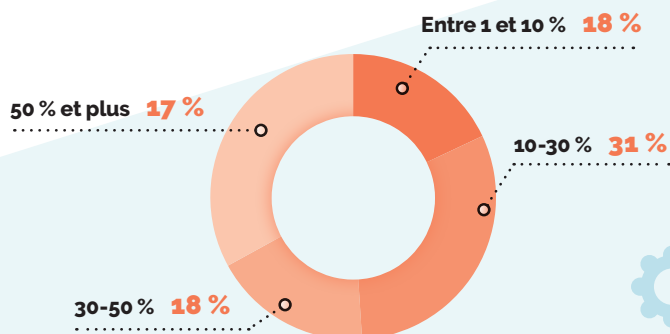
Secteur d'activité



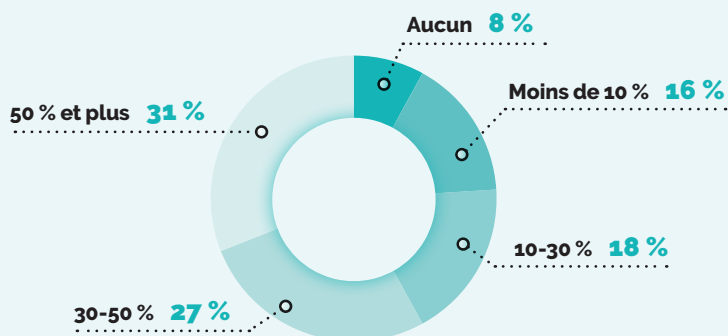
1. Autres activités de services : 22 %
2. Industrie manufacturière : 21 %
3. Santé humaine et action sociale : 11 %
4. Activités financières et d'assurance : 10 %
5. Activités spécialisées, scientifiques et techniques : 9 %
6. Commerce, réparation autos et motos : 5 %
7. Activités services administratifs et soutien : 4 %
8. Information et communication : 3 %
9. Production et distribution d'électricité, gaz, vapeur et air conditionné : 3 %
10. Transports et entreposage : 3 %
11. Activités immobilières : 2 %
12. Construction : 2 %
13. Enseignement : 2 %
14. Industries extractives : 2 %
15. Arts, spectacles et activités récréatives : 1 %
16. Hébergement et restauration : 1 %
17. Production et distribution eau, assainissement, gestion déchets et dépollution : 1 %

Répartition des effectifs selon leur catégorie professionnelle

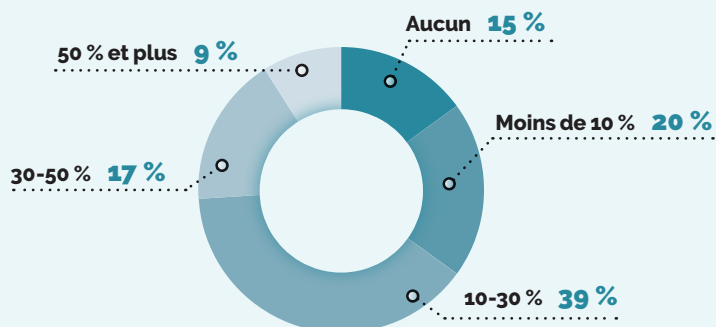
Pourcentage de cadres



Pourcentage d'employés/ouvriers



Pourcentage de techniciens



L'ANDRH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines d'entreprises et d'organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. L'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Avec plus de 5 000 membres, professionnels et experts RH, elle est aujourd'hui la plus grande communauté RH en France et l'acteur de référence dans le débat RH. Forte de ses 70 groupes locaux, l'ANDRH soutient ses membres face aux problématiques de leur activité. L'ANDRH porte les intérêts de la communauté RH. Elle publie régulièrement des livrables de référence dans le domaine RH (livres blancs, enquêtes, kit pratique...).

Plus d'information
sur www.andrh.fr

TALENTSOFT

Chez Talentsoft, notre mission est de révéler le potentiel de chaque talent, pour accompagner la transformation digitale des organisations. Aujourd'hui, grâce à notre plateforme ouverte, plus de 2 200 clients, tous secteurs confondus, préparent déjà leurs talents à remporter les succès de demain.

Plus d'information
sur www.talentsoft.com

Baromètre Talent Management 2020

ANDRH / Talentsoft

Avril 2021

Cheffe de projet ANDRH :
Anaïs Coulon

Groupe de travail : Frédéric Oger
et Odile Pellier, co-animateurs
de la commission nationale
ANDRH Talent Management,
et Xavier Monty, Chieff of Staff
de Talentsoft.

**Conception-réalisation
graphique et secrétariat
de rédaction :** TEMA 6TM

Illustration de Une : © Naum

Impression : Socosprint
imprimeurs - 36 route d'Archettes
- 88000 Épinal. Imprimé
sur papier recyclé.



© HURCAI



TALENTSOFT