



# La gestion des talents dans les entreprises françaises

Édition 2017

# Sommaire

1 Avant-propos	4
2 Préface	5
3 Introduction	6
4 Situation actuelle	8
5 Qu'est-ce qu'un talent ?	16
6 L'évaluation – toujours décriée, toujours là	20
7 Pas de RH sans outil	26
8 Des moyens et un soutien limités	32
9 Une vision orientée business	42
10 Gestion des talents et taux de croissance	52
Méthodologie	54

# 1 Avant-propos

## La gestion des Talents, un investissement rentable : une conviction RH qui fait son chemin !

On accueillera avec satisfaction cette nouvelle édition d'un baromètre qui met sur le devant de la scène cette mission essentielle des professionnels RH : identifier, attirer, évaluer, développer, individuellement et collectivement les talents, ce « capital immatériel » et inestimable qui fait la réalité des « ressources humaines ».

On se réjouira du constat de sa démocratisation et de l'engagement du top management dans son développement ... au sein des entreprises les plus performantes !

Une édition stimulante car elle remet aussi quelques « pendules à l'heure » : sur la réalité de l'« abandon » des entretiens annuels (anecdotique en comparaison de la transformation continue de ce processus essentiel), sur le primat de la formation (développer signifie d'abord former même s'il est urgent d'innover), sur la nécessité d'un investissement durable pour en recueillir les bénéfices. Car non le talent management n'est pas un « supplément d'âme » mais bien un facteur de performance durable, un investissement rentable !

On retiendra aussi des pistes d'évolutions nécessaires à commencer par la mise en œuvre d'une gestion intégrée du Talent Management (une intégration renforcée des processus de recrutement, de développement des compétences, d'évaluation, de mobilité etc.).

L'accélération du changement (transition numérique et mondialisations obligent), rend encore plus essentiel le développement des talents (de tous les talents), par la mise en œuvre de dispositifs toujours plus innovants et inclusifs. L'heure n'est plus au développement de quelques capitaines (une vision élitiste du Talent Management) mais bien de l'ensemble des équipes qui doivent s'adapter, anticiper les nouveaux défis économiques et organisationnels (managers de proximité par exemple...).

On remerciera donc tout particulièrement les membres de la commission nationale ANDRH Talent Management qui se sont impliqués dans la production de ce baromètre et lui ont apporté l'éclairage et les analyses des professionnels RH, pour favoriser l'échange de pratiques et alimenter le débat.

Les organisations humaines de demain seront nécessairement talentueuses ! Non pas un mantra mais une conviction RH.

**Jean-Paul Charlez, Président, ANDRH**

# 2 Préface

Au nom de Cornerstone, je suis heureux d'introduire cette troisième édition de l'étude concernant la gestion des talents dans les entreprises françaises. L'observation, sur la durée, de ce qui rend les RH si stratégiques au sein d'une entreprise, permet de dégager des tendances et enseignements passionnants. Je remercie donc l'ANDRH et Féfaur de mener avec nous, depuis quatre ans, ce travail approfondi.

Quels enseignements peut-on tirer de cette étude ? Tout d'abord, ce sujet intéresse et interpelle. Il y a quatre ans, nous avions 300 répondants. Ils ne sont pas loin du double à nous avoir fait part de leurs points de vue cette année. Dans trois quarts des cas, ce sont tous les métiers de l'entreprise (et non un département spécifique) qui sont concernées par la gestion des talents. La doctrine « employees first, customers second », théorisée il y a quelques années par Vineet Nayar, semble de plus en plus adoptée. Les employés sont la première richesse d'une organisation ; c'est donc tout d'abord en eux qu'il faut chercher les viviers d'innovation et les relais de croissance. La gestion des talents a pour visée de favoriser l'épanouissement des individus et, conjointement, le développement de l'entreprise.

De fait, les entreprises misent beaucoup sur leurs employés, puisque 70% d'entre elles associent à la gestion des talents un budget à la formation et au développement des salariés. Il ne s'agit pas simplement de recruter des

talents, mais d'un suivi tout au long d'une carrière. D'autre part, si on a pu noter par le passé que le « talent » était défini de manière quelque peu élitiste, avec une concentration sur les hauts potentiels, cet élitisme est aujourd'hui tempéré par l'encouragement de valeurs tournées vers le groupe (empathie, engagement fort pour l'entreprise). Plus que la performance, le potentiel et la volonté d'évoluer sont plébiscités par les entreprises.

La gestion des talents mobilise, pour beaucoup de RH, pas loin d'un quart de leur temps. Ce sujet stratégique pourrait être davantage soutenu par les directions générales. Surtout, il semblerait que RH comme directions générales n'aient pas encore connaissance de tous les outils qui peuvent les aider. Les RH utilisent recourent encore beaucoup à des outils classiques, et bon nombre d'entre elles n'utilisent aucun logiciel, qui pourtant les aiderait à mieux cerner les actions à mettre en œuvre.

C'est le rôle d'entreprises telles que Cornerstone de mettre en lumière les outils d'accompagnement qui existent, qui constituent une aide réelle à la gestion des talents.

Je vous souhaite une excellente lecture de cette étude.

**Vincent Belliveau, Vice-Président  
Exécutif et Directeur Général EMEA,  
Cornerstone OnDemand**

# 3 Introduction

Intensification de la guerre des talents, transformation digitale... on ne s'étonne pas que la gestion des talents se généralise dans les entreprises : près de 2/3 en sont déjà dotées ; et dans 45% environ, tous les salariés en bénéficient, même si les hauts potentiels restent les premiers servis. Autre indicateur de généralisation : 3/4 des entreprises appliquent la gestion des talents à toutes leurs activités.

Si la gestion des talents touche à de multiples domaines - recrutement, intégration, performance, développement, formation, mobilité, compensation, etc. -, les entreprises accordent principalement leur attention à la formation et au développement des talents, ce qui était déjà vrai dans l'édition 2015 du Baromètre ANDRH-Féfaur-Cornerstone. Devenue une préoccupation prioritaire, la gestion de la performance gagne des points.

Interrogées sur la notion de « haut potentiel », 88% des entreprises entendent « capacité et volonté à évoluer, engagement, capacité à prendre un poste de direction, sens des responsabilités », la performance (on y revient) occupant le 2ème rang. Plus généralement, c'est par le sens des responsabilités qu'un talent peut se différencier. Le signe en creux que c'est devenu une denrée rare ?

Les entreprises françaises restent conservatrices dans leurs moyens d'évaluer les talents : 90% continuent de privilégier l'entretien annuel qui permet d'aborder tous les sujets... sauf celui de la rémunération. Sinon, 3/4

des entreprises pratiquent la revue de personnel. Quant à l'entretien en continu, sa part devient significative dans les grandes entreprises soumises à rude compétition, cette forme d'évaluation venant servir un alignement plus rapide des compétences sur leurs marchés.

Le volume des données à traiter - on n'est pas loin du « Big Data » - explique que plus de 61% des entreprises utilisent un logiciel pour gérer leurs talents, et que taux d'équipement grimpe avec l'effectif de l'entreprise : près de 90% des entreprises de plus de 10 000 salariés sont équipées. Domaines implémentés : la formation vient en premier (un domaine fortement réglementé et consommateur de données).

La formation reste aussi le moyen le plus important pour développer les talents (plus de 9 entreprises sur 10) avant le mode projet et les missions transverses (aux deux places suivantes) : une sorte de convergence « 70:20:10 » (un talent développant ses compétences à travers les apprentissages expérientiels (70%), sociaux (20%) et la formation structurée (10%). Forte progression aussi du e-learning utilisé dans presque la moitié des entreprises (contre 16% en 2013 et 26% en 2015).

La fonction RH est particulièrement mobilisée là où l'enjeu est fort et son expertise essentielle : le recrutement, puis la formation et le développement des compétences. Elle n'intervient a contrario que très peu dans le domaine du Réseau Social d'Entreprise, qui peine décidément à décoller.

Le temps annuel que les directions générales consacrent à la gestion des talents en dit long : plus de 5 jours pour près de 42% des entreprises, en progrès depuis le précédent Baromètre. Surtout, ce temps croît avec l'ancienneté de la gestion des talents : comment mieux exprimer l'intérêt stratégique que les directions générales finissent par y voir.

Autre marqueur, le budget existe la plupart du temps, mais principalement dédié à la formation (2/3 des entreprises). Un tiers sont dotées d'un budget de fonctionnement spécifique à la gestion des talents. L'évaluation prend une place particulière : près de 28% des entreprises disposent d'un budget pour les outils correspondant.

Mais les budgets restent insuffisants pour plus de 37% des responsables interrogés. Ce ne sont plus tant les résistances culturelles ou le manque d'implication du top management qui constituent les principaux freins au développement de la gestion des talents dans les entreprises, mais le manque de moyens : budget, outils, ressources humaines.

Quant aux innovations en matière de gestion des talents, les entreprises mettent en avant la collaboration et les communautés de pratique. Il semble que les organisations hiérarchisées soit progressivement remplacées par des modes plus souples, agiles, collaboratifs, à même de tirer tout le parti de l'intelligence collective.

Les résultats de la gestion des talents sont probants. D'abord le meilleur engagement des collaborateurs (près de 60% des entreprises), débouchant sur une performance plus importante, un turn over plus faible, une prise de poste plus rapide, etc. Ensuite la meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l'entreprise - on n'en est pas très loin de la GPEC. A noter : le taux de croissance des entreprises est corrélé à leurs pratiques de gestion des talents : 56% des entreprises qui ont le plus fort taux de croissance ont une gestion des talents qui couvre toutes leurs catégories de personnel !

Pour suivre les résultats, il faut des indicateurs. Lesquels sont en bien grand nombre pour permettre une gestion aussi efficiente que possible. Des indicateurs, de nouveau, très orientés RH, et plutôt éloigné du business.

Les entreprises sont maintenant au fait des facteurs clés de succès de leur politique de gestion des talents. Facteur essentiel : l'adhésion du management pour plus de 86% des entreprises. Le facteur qui prend la 2ème place est la nécessité d'avoir une stratégie de gestion des talents claire et en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

On ne saurait mieux conclure : « La gestion des talents est entrée dans l'ère de la stratégie ».

**Michel Diaz, Directeur Associé, Féfaur**

# 4 Situation actuelle

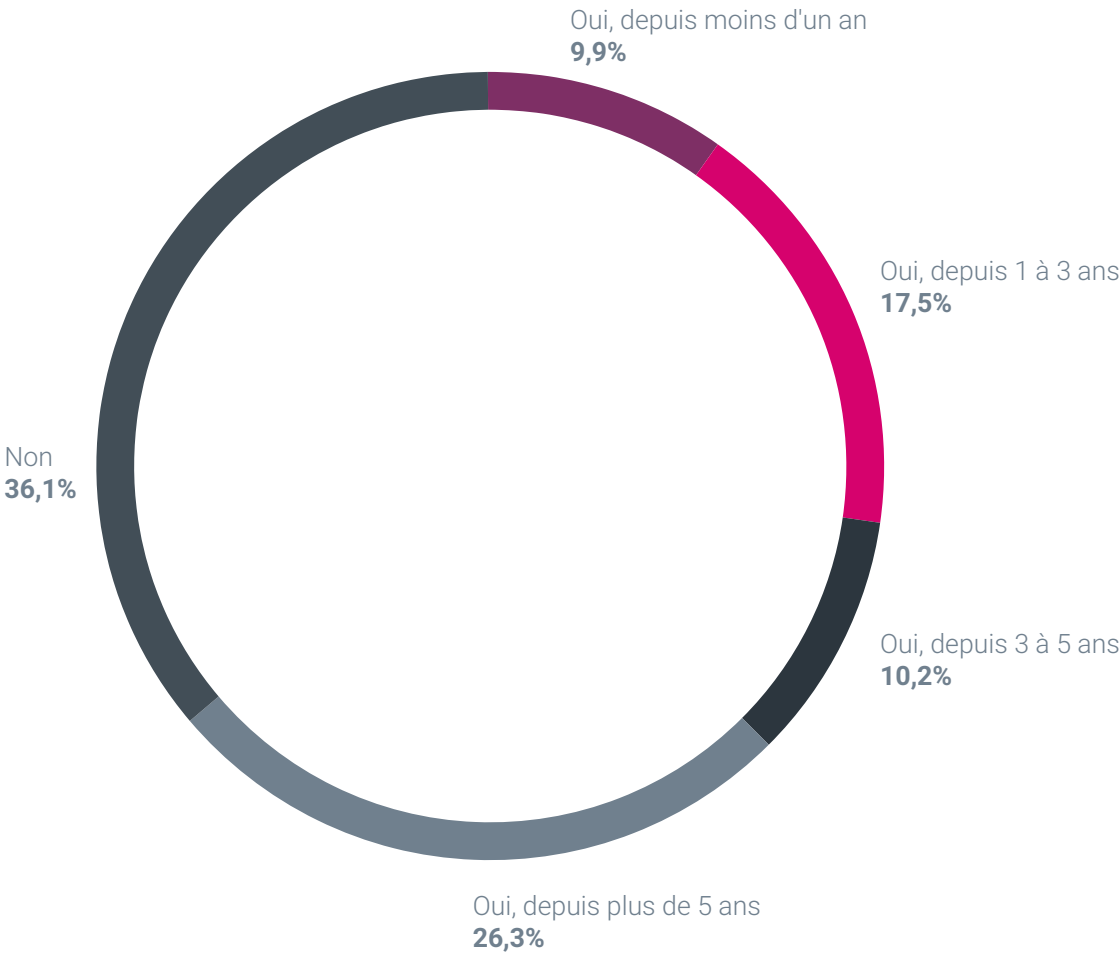
## Ancienneté de la politique de gestion des talents

36,5% des entreprises ont une politique de gestion des talents depuis 3 ans et plus, et la même proportion d'entreprises (36,13%) n'a pas encore mis en œuvre une telle politique. On constate un léger progrès depuis 2015 où 4 entreprises sur 10 étaient dans ce cas. Ces changements récents sont intervenus dans une période où cette question est devenue prioritaire, compte tenu notamment de la transformation digitale qui impose aux entreprises d'attirer et de fidéliser des nouveaux talents recherchés, en lievens d'un an donne à penser que l'effort le plus important a été effectué.

Sans surprise, il existe une corrélation forte entre la taille de l'entreprise (caractérisée par son effectif monde) et l'ancienneté de sa politique de gestion des talents. En particulier celle-ci a plus de 5 ans dans 46,88% des entreprises de plus de 10.000 salariés : ces grandes ou très grandes entreprises largement mondialisées ont été confrontées plus tôt et plus intensément à la guerre des talents déjà mentionnée.

On retiendra que près de 64% des entreprises affichent une politique de gestion des talents, ce qui est considérable : la gestion des talents est en cours de généralisation. Reste à savoir quand les « réfractaires » (36,13%) s'y mettront à leur tour. Deux interprétations alternatives consisteraient soit à penser que dans une partie de ces entreprises les tâches principales en matière de gestion des talents soient directement gérées par l'opérationnel (recrutement, formations, évaluation), soit que ces missions soient diluées au sein de la RH sans distinction particulière, ce qui en rend la mesure plus difficile.

## Votre entreprise a-t-elle une politique de gestion des talents, et si oui depuis combien de temps ?





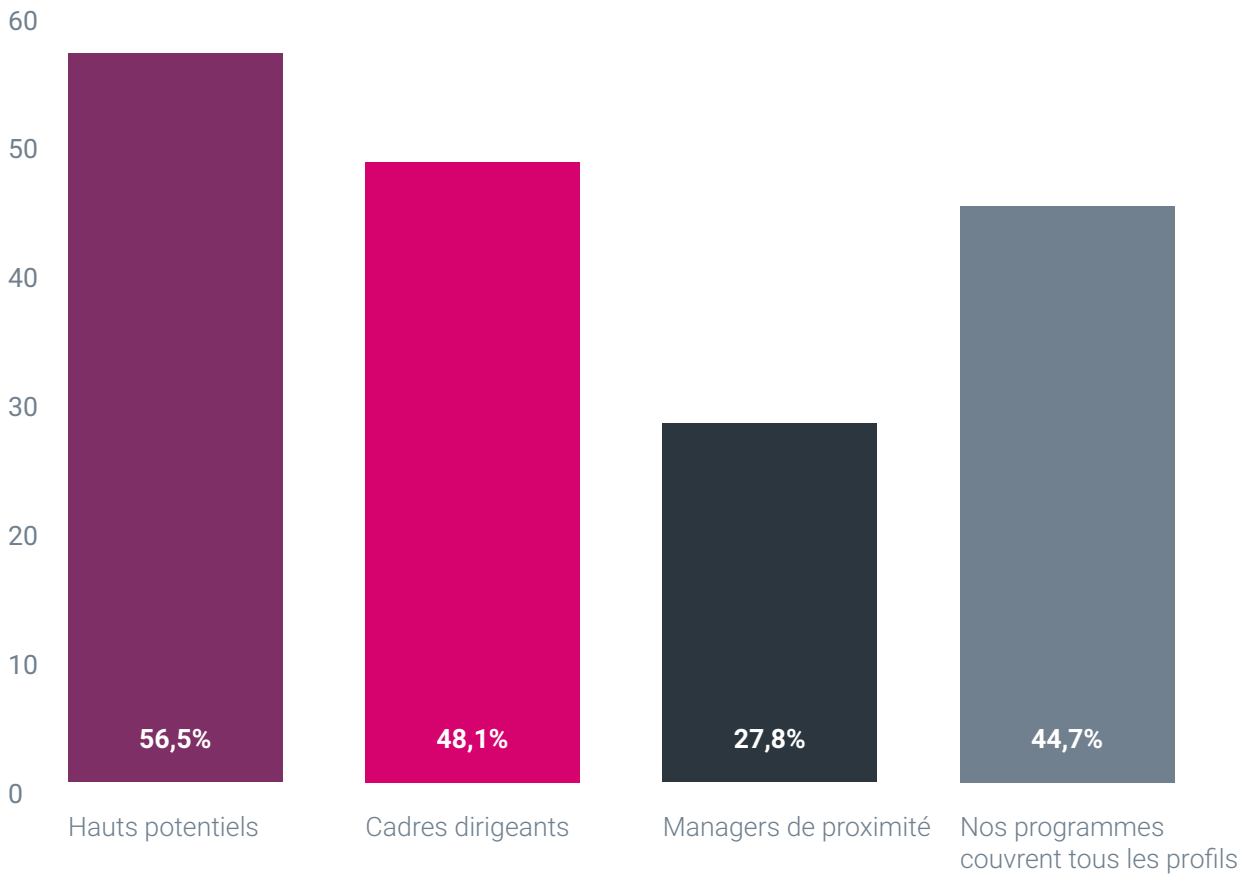
# Salariés couverts par la gestion des talents

La gestion des talents couvre principalement les hauts potentiels (56,54%) et les cadres dirigeants (48,10%). Ces taux disent la valeur que les entreprises accordent à la fidélisation de leurs dirigeants et au développement de hauts potentiels souvent destinés à en prendre un jour les rênes. Cela rejoint aussi le constat que dans une entreprise, les données RH les plus stratégiques sont les données de succession.

Les managers de proximité sont moins bien soignés (27,85%). Faut-il incriminer une approche élitiste et court-termiste alors qu'on sait le rôle de ces managers dans le climat au travail et la performance collective ? Il y a ici un signal d'alerte pour les RH en France et une urgence à moderniser la prise en compte des « n+1 » pour améliorer la rétention et l'engagement.

On notera toutefois que 44,73% des entreprises ont une politique de gestion des talents qui couvre l'ensemble des salariés. Par ailleurs, et ce n'est guère étonnant, 10,38% seulement des entreprises qui ont mis en place la gestion des talents depuis moins d'un an couvrent l'ensemble de leur personnel, malgré le fait qu'une minorité d'entreprises considère tous leurs salariés comme des talents à développer, on peut noter cette tendance positive : à mesure que la gestion des talents gagne en ancienneté, nombre d'entreprises en viennent petit à petit à la conclusion que tout collaborateur peut progresser.

# Quels sont les salariés couverts par la gestion des talents dans votre entreprise ?



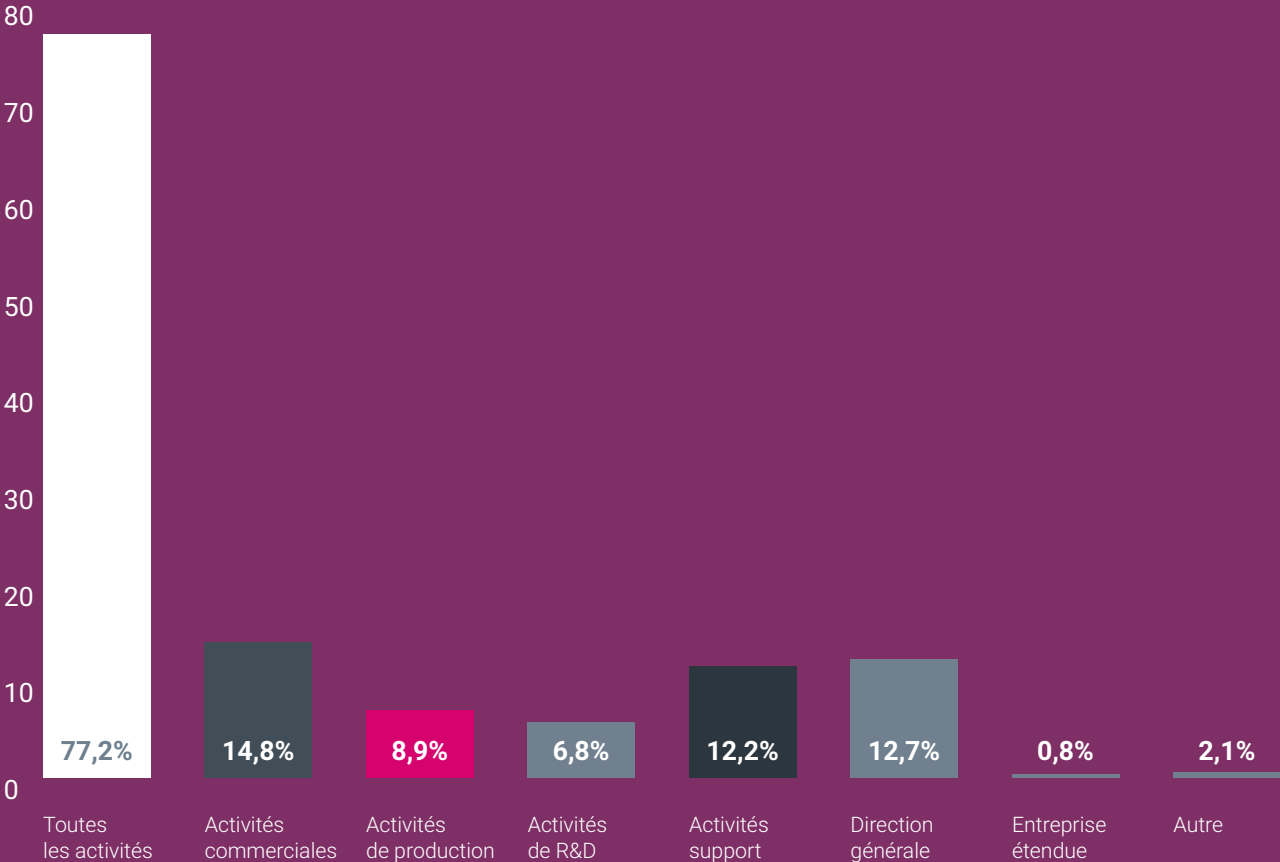
# Activités de l'entreprise concernées par la gestion des talents

Près de 3/4 des entreprises appliquent la gestion des talents à toutes leurs activités. Autre forme de généralisation en cours: aucune activité n'échapperait à terme à la mise en œuvre de la gestion des talents, dans les entreprises qui en disposent effectivement.

Chez les entreprise qui déclarent ne pas avoir de gestion des talents en place pour toutes les activités, sont d'abord couvertes les activités commerciales (14,8%), puis celles de direction générale (12,7%) en cohérence avec ce qu'on a vu : l'entreprise prend soin de ses dirigeants. Quant aux activités commerciales, fer de lance de l'entreprise sur ses marchés, elles sont confrontées à une pénurie des profils commerciaux, managers ou collaborateurs à laquelle la gestion des talents peut répondre en partie.

A l'autre extrémité, il est logique que les clients, partenaires, réseaux de distribution (ce qu'on appelle l'entreprise étendue) ne soient pas couverts par la politique de gestion des talents de l'entreprise. En même temps, la tendance lourde qui voit le travail salarié progressivement remplacé par des collaborations externes (free-lances par exemple) devrait être prise en compte, sous une forme qui reste à définir, par un dispositif de type gestion des talents. On s'étonne cependant que face à une pression concurrentielle accrue, les réseaux de distribution ne soient pas plus pris en compte.

# Quelles sont les activités de l'entreprise concernées par la gestion des talents ?

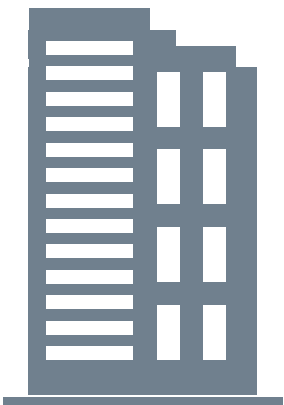


# Domaines de la gestion des talents mis en place

La gestion des talents constitue un tout : tous les domaines sont cités, aucun n'étant laissé dans l'ombre ni même négligé à travers un pourcentage de réponses qui le rendrait invisible.

Il existe toutefois une hiérarchie, proche de celle qu'on trouvait dans l'édition 2015 du Baromètre ANDRH-Féfaur-Cornerstone : le développement et la formation l'emporte de loin, mais le domaine « carrière et mobilité » (qui venait au 2ème rang en 2015) régresse au 4ème rang, supplanté par le domaine recrutement (qui venait au 5ème rang) et la gestion de la performance qui ne venait qu'au 6ème rang. La gestion de la performance semble donc devenir une préoccupation plus pressante, ce qui ressortira tout au long du Baromètre. Le retour en grâce du recrutement est sans doute aussi le signe d'un climat des affaires qui reprend des couleurs.

# Top 5 des domaines de la gestion des talents mis en place dans les entreprises



**2015**

- 1** Développement et formation
- 2** Carrière et mobilité
- 3** Plans de succession
- 4** Gestion des compétences
- 5** Recrutement



**2017**

- 1** Développement et formation
- 2** Recrutement
- 3** Gestion de la performance
- 4** Carrière et mobilité
- 5** Intégration (nouvel entrant, nouveau poste)



## 5 Qu'est-ce qu'un talent ?

### Identification des talents, définition d'un haut potentiel

C'est le qualificatif de « haut potentiel » qui permet principalement (88,61%) aux entreprises d'identifier un talent, et qu'elles définissent par ordre décroissant : capacité et volonté à évoluer, engagement, capacité à exercer de plus hautes responsabilités ou à prendre un poste de direction, sens des responsabilités.

L'identification par la performance étant toutefois très proche (76,79% des réponses), on peut en déduire que la grande majorité des entreprises évaluent les talents à la fois par leur haut potentiel et par leur performance – un double grille d'analyse qui permet de marier une « identification qualitative », tournée vers l'avenir (notion de haut potentiel) avec une identification plus directement business, opérationnelle, actuelle (la performance). Le lien entre haut potentiel et performance est confirmé par la place élevée qu'occupe la performance dans la définition du haut potentiel.

La question qui reste ouverte cependant est celle liée à la notion de potentiel : considère – t-on qu'un nombre limité de personnes est « un » potentiel, ou plutôt que chaque employé a « du » potentiel ? La différence entre les deux peut être symptomatique de la vision que chaque entreprise a de la gestion des talents.

### Top 5 des critères définissant un haut potentiel

1. Capacité et volonté à évoluer
2. Engagement
3. Capacité à prendre des postes de direction
4. Sens des responsabilités
5. Performance élevée



## Compétences attendues d'un talent

Dans la sorte de portrait-robot du talent, c'est le sens des responsabilités qui l'emporte, de loin. Une lapalissade, car on voit mal qu'un tel talent puisse être irresponsable. Mais il semble que ce sens des responsabilités ait besoin d'être rappelé, comme s'il n'allait plus forcément de soi, de même que « l'engagement fort pour son entreprise » attendu d'un talent, une compétence qui vient en troisième position, et qui pourrait être une forme atténuée du sens des responsabilités. Sans doute la crise de 2008 a-t-elle émoussé cette notion de loyauté...

L'adaptation vient en deuxième position, avec peu après la promotion du changement : ces deux réponses traduisent la pression de l'environnement sur la gestion du capital humain ; cette pression s'exprime en particulier par l'accélération du business.

La performance opérationnelle revêt aussi une grande importance, en cohérence avec les réponses précédentes. Le talent comme potentiel, certes, mais aussi directement utile aux opérations : le talent, comme source d'une productivité plus importante, d'une meilleure relation avec les clients, etc.

Que le talent d'un manager lui permette de développer ses équipes, c'est souhaitable : cette compétence figure en haut de liste, mais après les compétences qu'on vient de rappeler.

A contrario l'ambition n'est pas vraiment caractéristique du talent. Sans doute parce qu'elle est ici entendue comme témoignant d'un certain individualisme ? L'entreprise a plus que jamais besoin d'un talent qui « joue collectif ».

On peut constater que ce portrait-robot correspond bien à celui d'un manager de proximité. Il est donc étonnant que ceux-ci ne bénéficient pas plus d'une politique de gestion des talents.

## Top 5 des compétences attendues d'un talent

1. Sens des responsabilités
2. Adaptation
3. Engagement fort pour son entreprise
4. Performance opérationnelle
5. Capacité à développer les compétences d'autres personnes



# 6 L'évaluation – toujours décriée, toujours là

## Moyens pour évaluer les talents

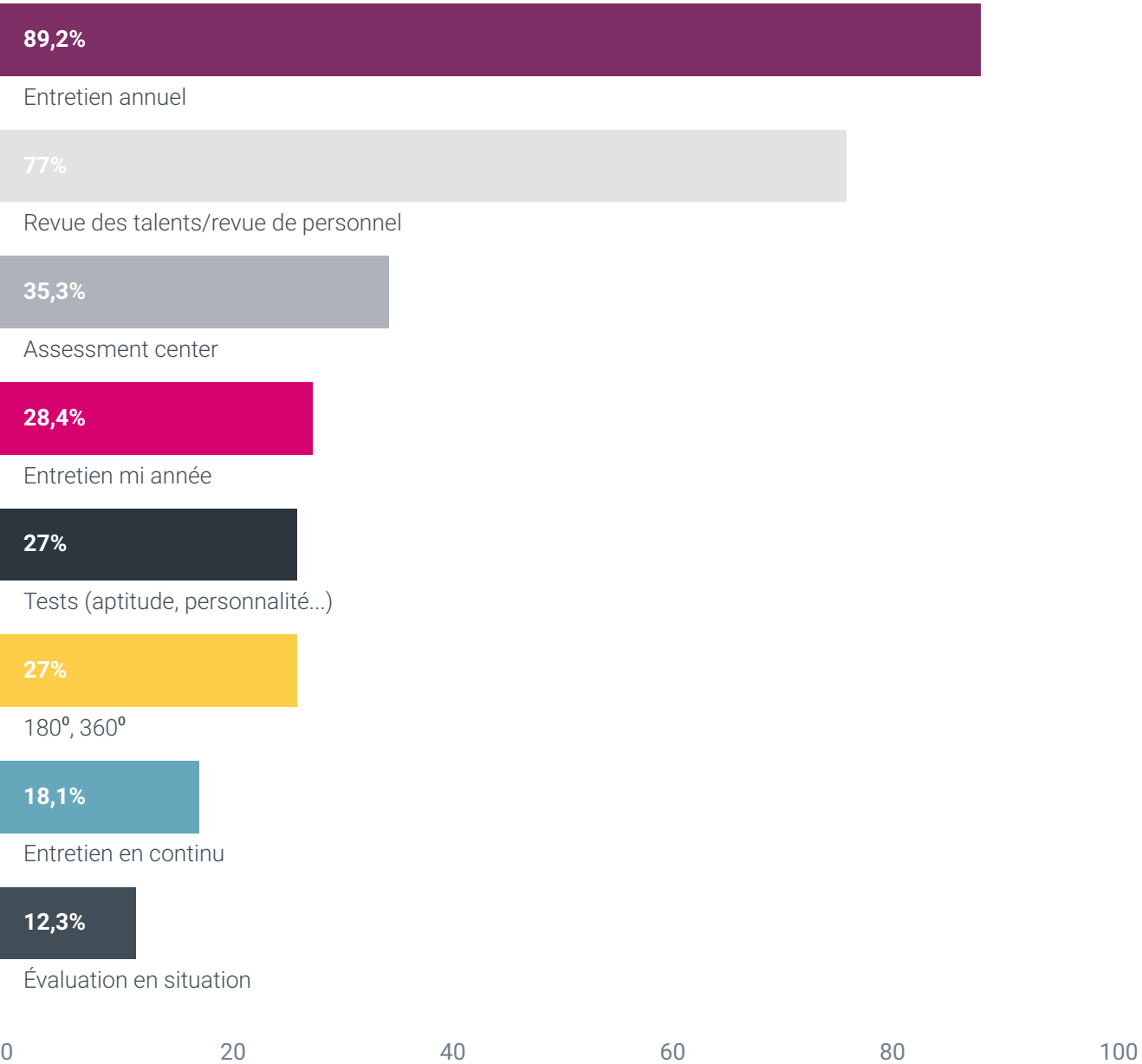
L'entretien annuel vient largement en tête des moyens qui permettent d'évaluer les talents. Ce résultat montre que les entreprises françaises, qui sont près de 90% à le mettre en pratique, sont encore loin d'envisager la suppression de l'entretien annuel. Elles sont 28,43% à pratiquer l'entretien à mi année : prise de conscience que l'évaluation des talents, et plus généralement leur gestion, doit se synchroniser avec le business, sans aller jusqu'à l'évaluation en continu (tout de même pratiquée dans 18,14% des entreprises).

L'entretien en continu est nettement plus pratiqué aux deux extrémités : 23,33% des grandes entreprises (plus de 10.000 salariés) et 56,67% des plus petites entreprises (moins de 1.000 salariés). Affaire de maturité pour les plus grandes, affaire de resserrement des lignes hiérarchiques et d'implication accrue des managers au quotidien pour les plus petites. De plus, le secteur des Services aux entreprises (conseil, audit, communication, médias, etc.) est surreprésenté dans la pratique de l'entretien en continu (certaines entreprises du secteur ayant même décidé d'abandonner les entretiens annuels pour les remplacer par des pratiques en feedbacks continus).

Deuxième réponse, en usage dans plus des 3/4 des entreprises : la revue des talents / revue de personnel : l'évaluation est un processus collectif impliquant d'autres acteurs ; on notera, dans ce sens, que les évaluations 180° ou 360° sont loin d'être négligeables. Signe aussi que l'évaluation est stratégique : les revues de personnel permettent d'avoir une vue plus globale de la gestion des talents.

Enfin, on notera que comparaison avec le Baromètre 2015 montre combien les entreprises tiennent aux entretiens annuels (cités par 85,2% des entreprises en 2015) et aux revues de personnel (74% en 2015). On peut parler de conservatisme dans ce domaine.

## Par quels moyens les talents sont-ils évalués ?

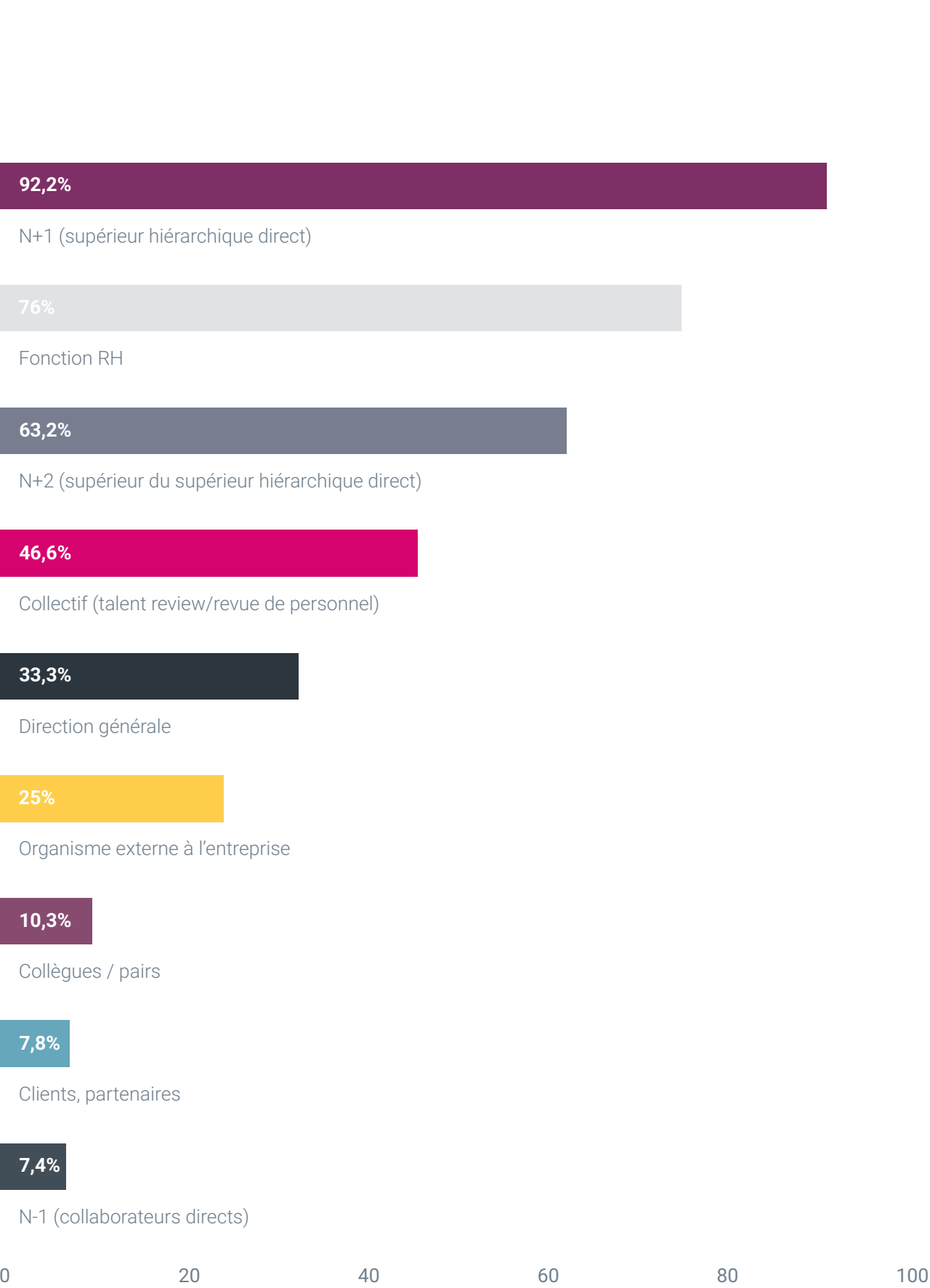


# Par qui les talents sont évalués

Comme de juste, c'est d'abord et de très loin (92,16%) au hiérarchique direct qu'il appartient d'évaluer les talents. En contact direct et fréquent avec eux, il est le mieux placé pour juger des compétences mises en œuvre par les talents qu'il supervise : sens des responsabilités, adaptation, engagement, performance opérationnelle, etc. L'intervention du N+2 est relativement fréquente (63,24% des entreprises), en cohérence avec la vision élitiste que les entreprises françaises ont des talents : l'importance de l'enjeu talent peut en effet justifier que toutes les précautions soient prises à travers l'implication du N+2. C'est aussi le sens à donner à l'intervention fréquente de la Direction générale. On remarquera aussi (compte tenu des pourcentages obtenus par chaque item) que ces acteurs de l'évaluation n'interviennent pas de façon isolée. Il est fort probable, par exemple, qu'un haut potentiel soit évalué à la fois par son N+1 et son N+2 lors de la revue des talents notamment.

La fonction RH est mise à contribution dans plus de 3/4 des entreprises pour l'évaluation des talents. Un signe que ce domaine est pris au sérieux par l'entreprise : il y faut l'intervention et l'accompagnement de professionnels compétents en appui méthodologique.

# Par qui les talents sont-ils évalués ?



# Sujets abordés lors de l'entretien d'évaluation

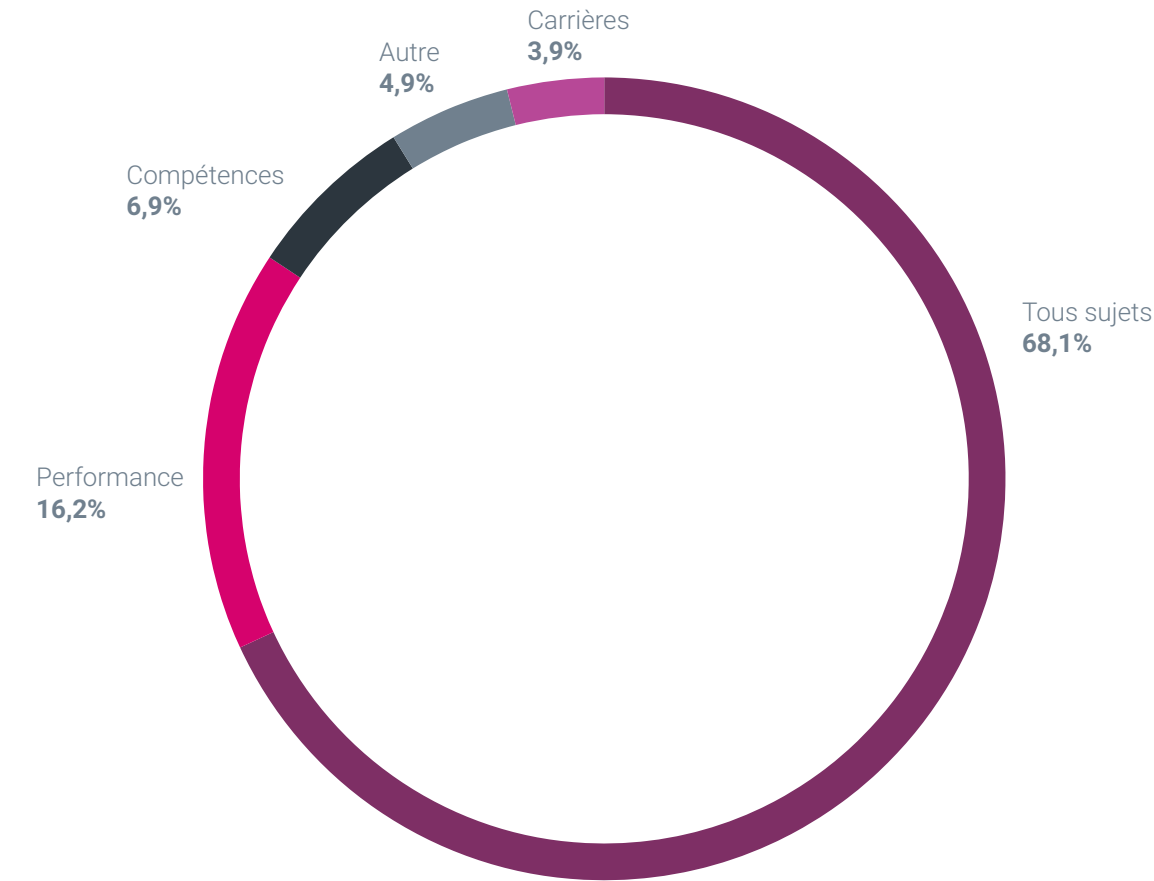
Premier constat : l'entretien d'évaluation ne constitue plus ces « 3 conversations en 1 » déjà pointées ailleurs (cf. « Faut-il maintenir les entretiens annuels d'évaluation », Féfaur-Cornerstone, printemps 2016) : la conversation traitant de la rémunération n'appartient plus à l'entretien d'évaluation. En revanche les deux autres conversations – sur la performance (souvent court-termiste) et sur la carrière (approche à long-terme) – peuvent intervenir dans l'entretien d'évaluation ou dans un entretien distinct (entretien professionnel).

À l'exception de la rémunération, l'entretien d'évaluation permet d'aborder tous les sujets : performance, compétences, carrières, et comme l'indique le verbatim attaché à la réponse « Autre » : les compétences de savoir-être et maîtrise du poste, les objectifs à passés et à venir, etc., un répondant précisant sa réponse : « Il faut s'intéresser à tous les sujets possibles et imaginables, à l'exception justement des « sujets techniques RH » (performance, compétence, rémunération, etc.) : c'est comme si l'on confondait « faire la cuisine » et « discuter des recettes ». Il faut avant tout s'intéresser à la façon qu'ont les gens de résoudre des problèmes, et de créer des visions nouvelles : le reste c'est du discours. »

On comprend dès lors pourquoi les entreprises tiennent tant à l'entretien d'évaluation : quel autre temps ou lieu leur permettrait d'aborder tous les sujets intéressant le travail, la collaboration et les relations notamment entre le manager et ses collaborateurs, dans une double optique court terme et long terme ?

On voit aussi dans ces réponses que si l'entretien professionnel est mis en place, son rôle dans la palette des outils disponibles reste flou.

# Quels sujets abordez-vous lors de l'entretien d'évaluation des collaborateurs ?



NB: Rémunération : 0%

# 7 Pas de RH sans outil

## Logiciels utilisés pour la gestion des talents

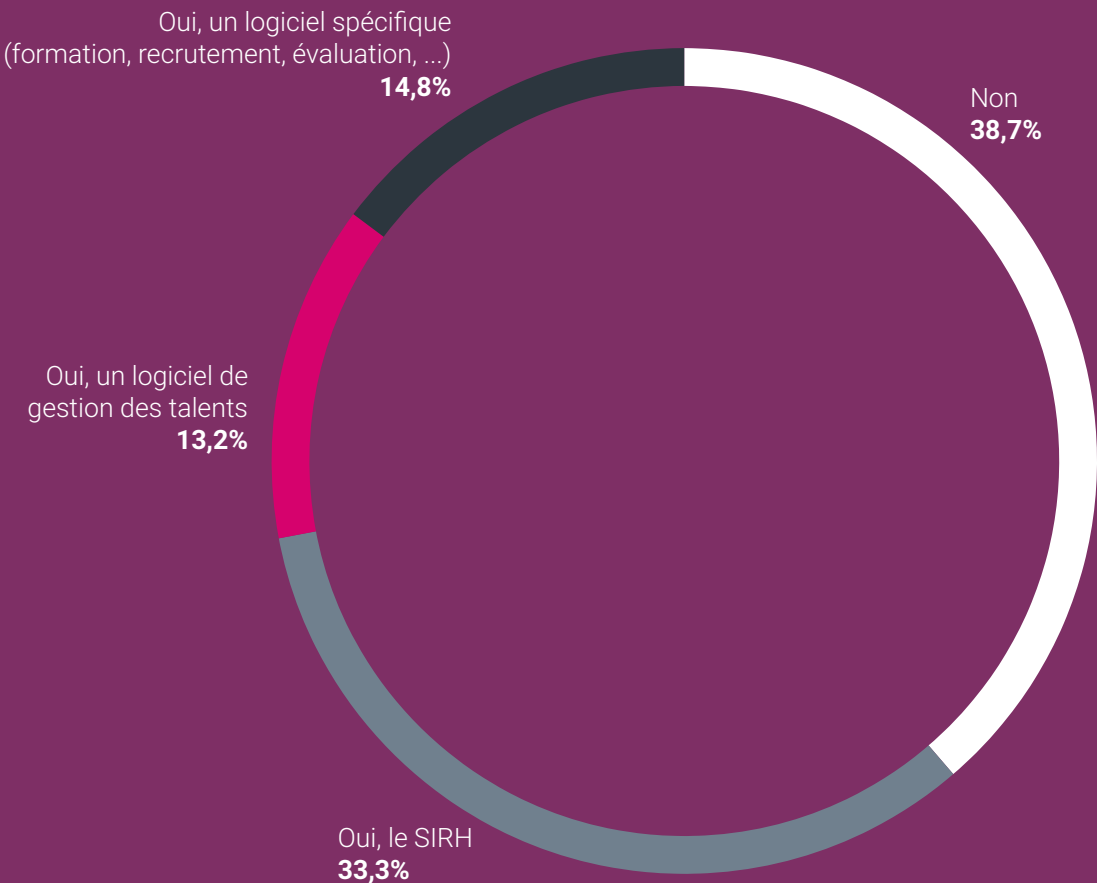
La bonne nouvelle, c'est que 61,27% des entreprises utilisent un logiciel pour gérer leurs talents. Mais pour celles qui sont ainsi équipées, il reste toutefois des efforts à accomplir, car les plateformes logicielles spécialisées dans la gestion des talents ne sont utilisées que dans 13,24% des entreprises.

Utilisés dans un tiers des entreprises, les SIRH doivent leur rang à leur ancienneté et non à leur capacité à supporter une gestion des talents moderne et agile. Contrairement aux logiciels de talents apparus depuis 15 ans (avec la montée en puissance de la gestion des talents), les SIRH sont en effet plus centrés sur la fonction RH et ses grands processus RH que sur les talents eux-mêmes.

L'utilisation d'un logiciel spécifique couvrant un domaine particulier et restreint (formation, recrutement, etc.) est plus fréquente que celle d'un logiciel de gestion des talents, ce qui n'est pas fait pour faciliter une vision intégrée des talents et le suivi d'une stratégie d'ensemble cohérente.

Notons enfin que le taux d'équipement varie considérablement avec la taille de l'entreprise. 50% des entreprises de moins de 1.000 salariés ne sont pas équipées d'un logiciel ; c'est le cas de 23,44% des entreprises de 1.000 à 5.000 salariés, de 15,63% de celles qui ont entre 5.000 et 10.000 salariés et seulement 10,94% des entreprises de plus de 10.000 salariés. Le volume des « données talents » croissant avec l'effectif, il est nécessaire d'utiliser un logiciel à partir d'un certain seuil... On se demande comment font les entreprises de plus de 10.000 salariés encore inéquippées.

## Utilisez-vous un logiciel pour gérer les talents dans votre entreprise ?





# Processus de gestion des talents implémentés dans le logiciel

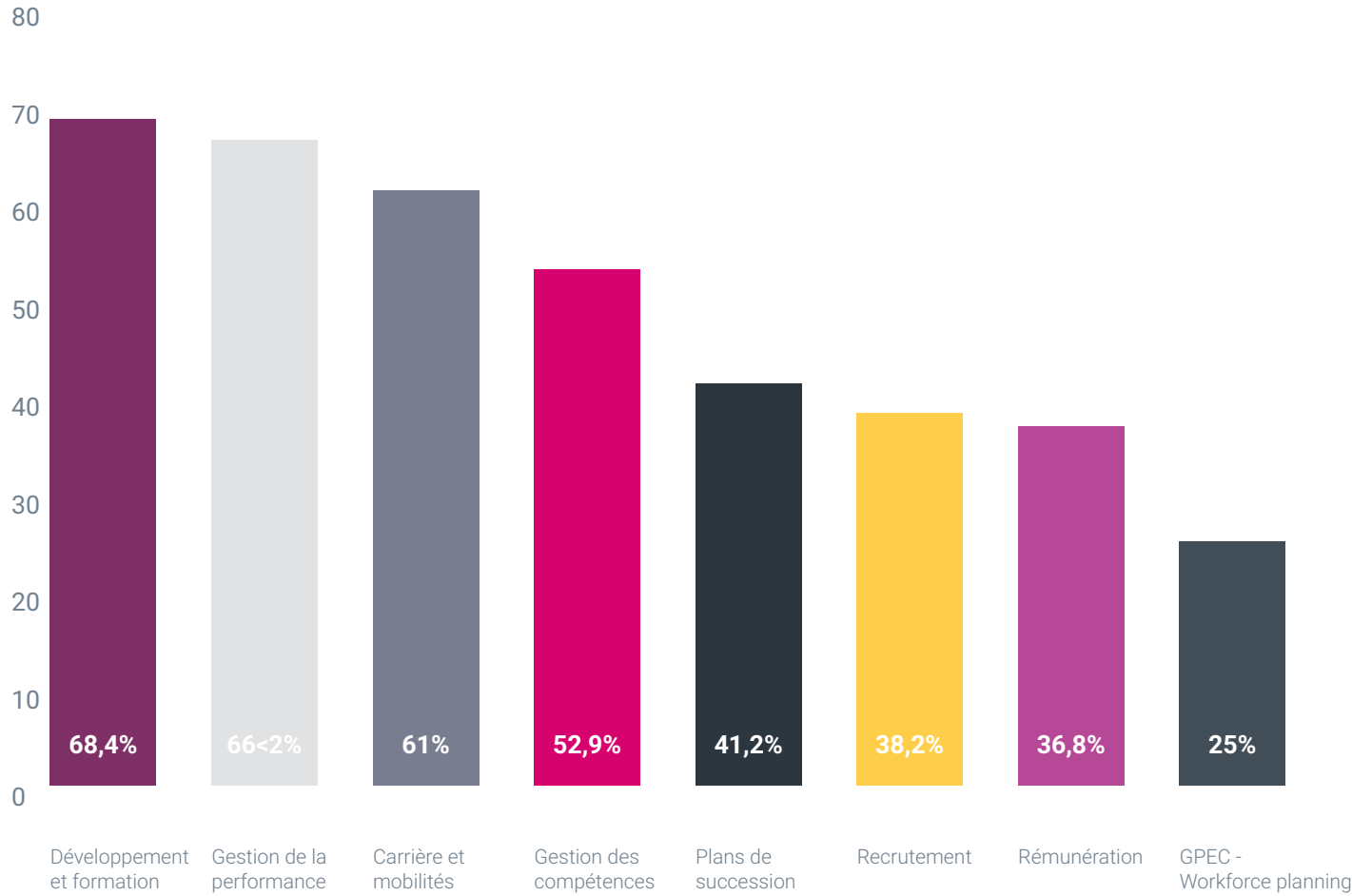
Le premier processus implémenté est celui de la formation, en phase avec la place prépondérante qu'elle joue dans le développement des talents (ce que nous verrons plus tard) ; aussi parce que la formation est un domaine fortement réglementé et consommateur de données à recueillir, exploiter et reporter ; un domaine organisé de longue date mais qui continue d'évoluer sous l'impulsion des réformes, de la transformation digitale et de la volonté de mettre la formation plus étroitement au service des métiers et des hommes.

Le processus de gestion de la performance arrive en 2ème place des processus informatisés. On a déjà caractérisé l'importance accordée à la performance (notamment dans l'identification du talent ou dans ses compétences attendues). On pourra aussi noter le lien entre formation et gestion de la performance, du point de vue logiciel : un écart de performance débouche sur un plan de développement individuel largement fondé sur des formations à suivre : le continuum performance-formation en évidence dans ces opérations suppose bien l'utilisation d'un logiciel articulant les deux processus.

Carrières et mobilité, et dans une moindre mesure gestion des compétences, sont aussi implémentés. Ce sont des domaines qu'on trouve fréquemment supportés par les SIRH notamment, et souvent de longue date. Poids de la réglementation, là aussi, dans le domaine des compétences, les entreprises étant tenues par la mise en place de la GPEC (qu'on retrouve aussi dans la réponse GPEC – Workforce planning, implémentée dans un quart des entreprises).

Les autres domaines – recrutement, plans de succession, rémunération – sont de moindre importance, mais ils devraient progressivement s'imposer avec la montée en puissance des logiciels de gestion des talents qui en facilitent grandement l'implémentation et l'articulation avec les autres aspects de gestion des talents.

# Quels sont les processus de gestion des talents gérés par le logiciel utilisé ?



# Moyens pour développer les talents

Le moyen le plus important pour développer les talents, et de loin, reste la formation (cité par plus de 9 entreprises sur 10).

Le mode projet est cité par près de 3 entreprises sur 4 (2 me rang) et les missions transverses par 2/3 des entreprises (3 me rang). On apprend donc « en faisant » et « socialement » dans des instances (projets, missions transverses) qui sont comme des accélérateurs de compétences, à côté des opérations au jour le jour. On comprend le soin que les entreprises accordent dorénavant à ces modes de fonctionnement, largement collaboratifs.

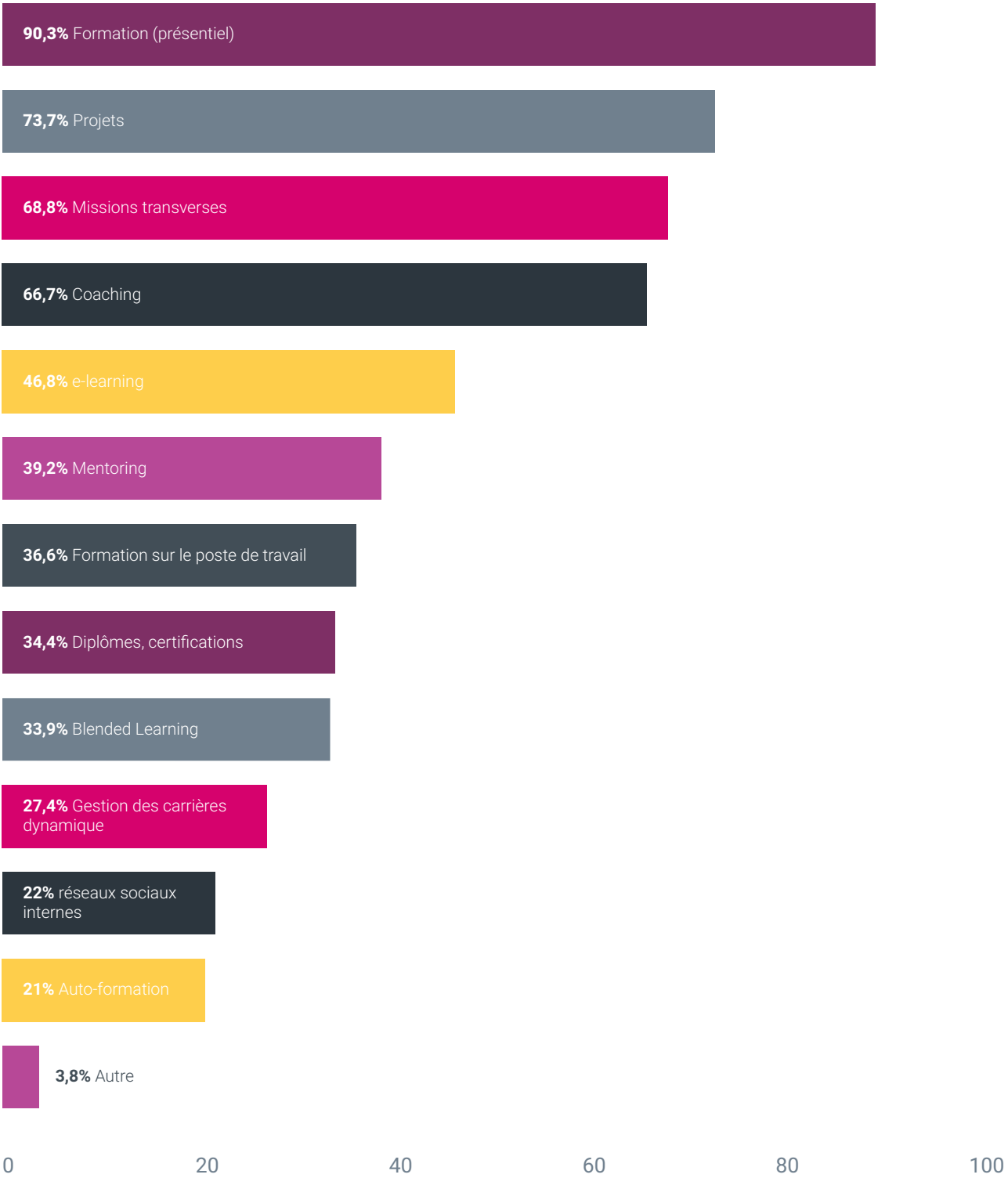
La formation présentielle tenait déjà le haut du pavé dans le précédent Baromètre (2015) ; les projets et missions transverses occupaient les deux autres places (elles ont permuté entre elles, mais la grande proximité des taux rend cette permutation insignifiante).

Le coaching vient ensuite, pour confirmer la prééminence des apprentissages informels : le coaching est d'ailleurs un élément clé de l'approche 70:20:10 dans la mesure où il réconcilie les diverses façons d'apprendre (apprentissage expérientiels, sociaux, formation structur e). Voir aussi la part significative du mentorat et de la formation au le poste de travail. En revanche la faible part des communautés de pratiques témoigne qu'il reste encore beaucoup à faire pour prolonger les projets et les missions transverses dans la collaboration virtuelle offerte par les plateformes numériques.

Le e-learning est utilisé par près de la moitié des entreprises ; dans le Baromètre ANDRH-Féfaur-Cornerstone 2015, 26% seulement des entreprises l'utilisaient, et 16% en 2013. En progrès donc ! Et sur la voie, vraisemblablement, de la généralisation.

Quant aux diplômes et aux certifications, leur place dans cette hiérarchie des moyens est loin d'être négligeable : elle répond notamment à la volonté des salariés de sécuriser leur parcours professionnel – un souhait qui est largement pris en compte à présent par les entreprises. La réglementation du CPF renforce d'ailleurs ce point.

# Comment votre entreprise développe-t-elle ses talents ?



## 8 Des moyens et un soutien limités

### Rôle de la fonction RH dans la gestion des talents

La fonction RH intervient de façon relativement équilibrée dans tous les processus de la gestion des talents, lesquels permettent de dessiner ce qu'on pourrait qualifier de « territoire RH » : un ensemble de un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines reliées entre elles.

A commencer par le recrutement, un domaine clé, on l'a vu, et nécessitant une forte expertise, les managers n'ayant pas le temps ni les outils, voire les compétences, pour risquer un recrutement sans l'intervention de la fonction RH.

Il en va de même du développement des compétences et de la formation, qui supposent une action dans le court terme (réponse aux besoins immédiats et non toujours prévisibles des métiers) et le long terme - notamment sur la question des carrières et de la mobilité qui viennent au 3ème rang des priorités des répondants.

La fonction RH accorde une moindre importance aux réseaux sociaux, venant ainsi confirmer les résultats des précédentes éditions de l'étude, et la faible part prise par les communautés de pratiques dans le développement des talents. On peut en constater les raisons sur le terrain : le développement des réseaux sociaux est essentiellement centré sur des communautés issues des métiers et dont la création répond à des challenges opérationnels et à court terme pour lesquels la fonction RH n'est pas forcément consultée ; par ailleurs on sait que les entreprises sont réticentes à développer ces lieux virtuels d'échanges dont l'intégration dans leur organisation et leurs pratiques managériales ne sont pas toujours maîtrisées. Le risque pour la RH est de perdre en pertinence : en restant éloignée des communautés de pratiques elle passe à côté d'un outil particulièrement efficace de détection de talents et d'identification des collaborateurs les plus motivés.

**En restant éloignée des communautés de pratiques, la RH passe à côté d'un outil particulièrement efficace de détection de talents et d'identification des collaborateurs les plus motivés.**

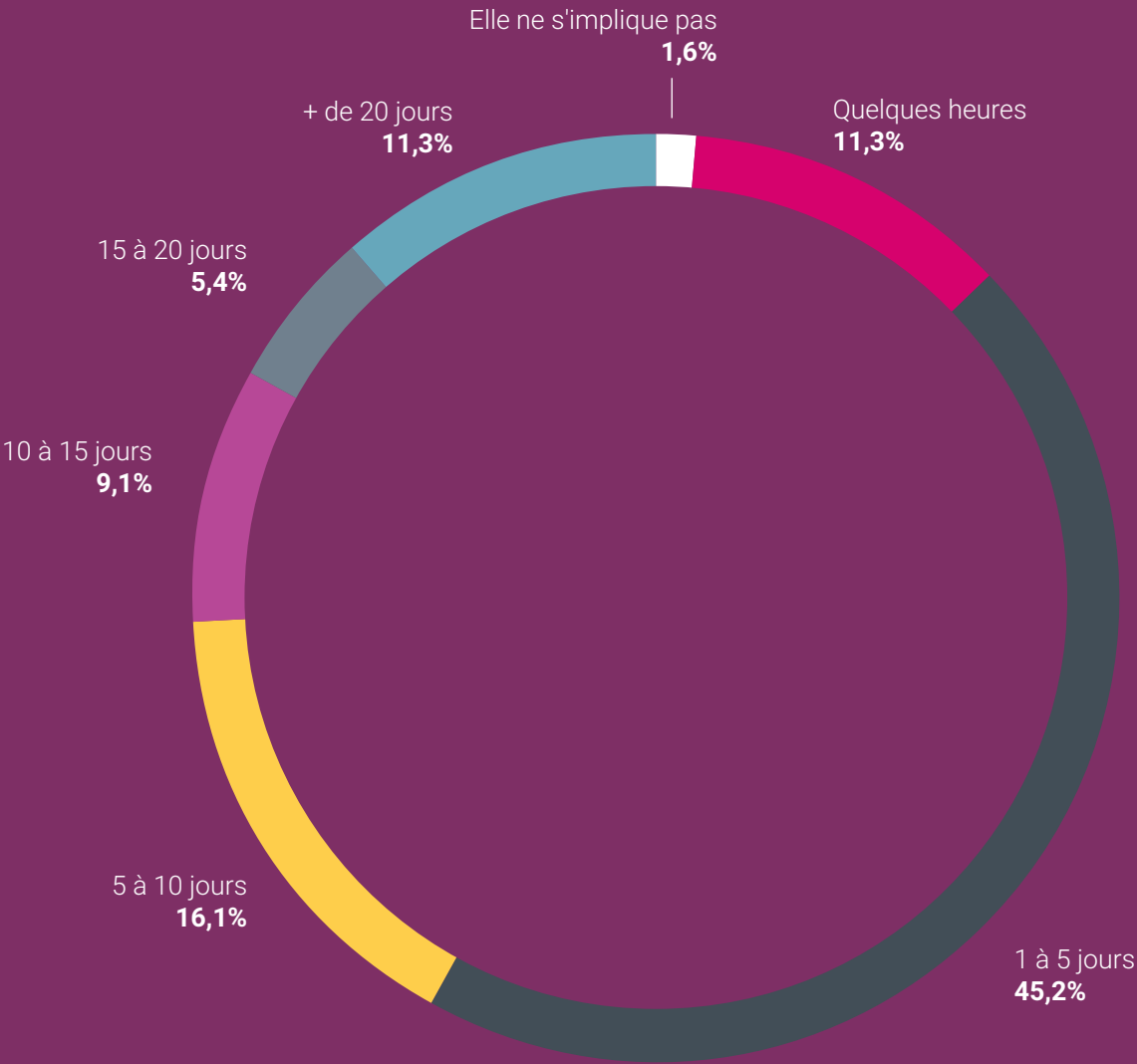
# Temps consacré par la direction générale

On retiendra que les « meilleurs élèves » (11,29% des directions générales) consacrent plus de 20 jours par an à la gestion des talents, ce qui est une charge considérable pour une direction générale... et que le nombre des mauvais élèves est légèrement plus élevé : 12,9% ne passent que quelques heures, voire ne s'impliquent pas !

45,16% des directions générales consacrent 1 à 5 jours à la gestion des talents... Encore un effort ! Mais on restera optimiste, puisque que 41,94% des directions générales passent plus de 5 jours par an sur cette question. Un optimisme étayé par la comparaison avec le Baromètre 2015 : 61,2% des directions générales consacraient moins de 5 jours à la gestion des talents, alors qu'elles ne sont « plus » que 58,06% à présent (un léger progrès donc).

La corrélation entre le temps consacré par la direction générale et l'ancienneté de la gestion des talents (plus de 20 jours dans 42,86% des entreprises où celle-ci existe depuis plus de 5 ans) traduit la valeur qu'on prête au plus haut niveau de l'entreprise quand on a su laisser à la gestion des talents le temps de produire ses effets.

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



# Budget de la gestion des talents

On ne sera pas surpris qu’une large majorité d’entreprises (69,35%) soit dotée d’un budget concernant les actions de formation et de développement des talents. Au contraire, on pourrait même s’étonner que ce taux ne soit pas plus élevé compte tenu des obligations de formation qui s’imposent aux entreprises. C’est sans doute parce que, la part la plus importante du budget formation étant dévolue aux formations métiers, les DRH peuvent considérer que ces formations n’entrent pas dans le budget de développement des talents (développement des personnes, dans une perspective de long terme).

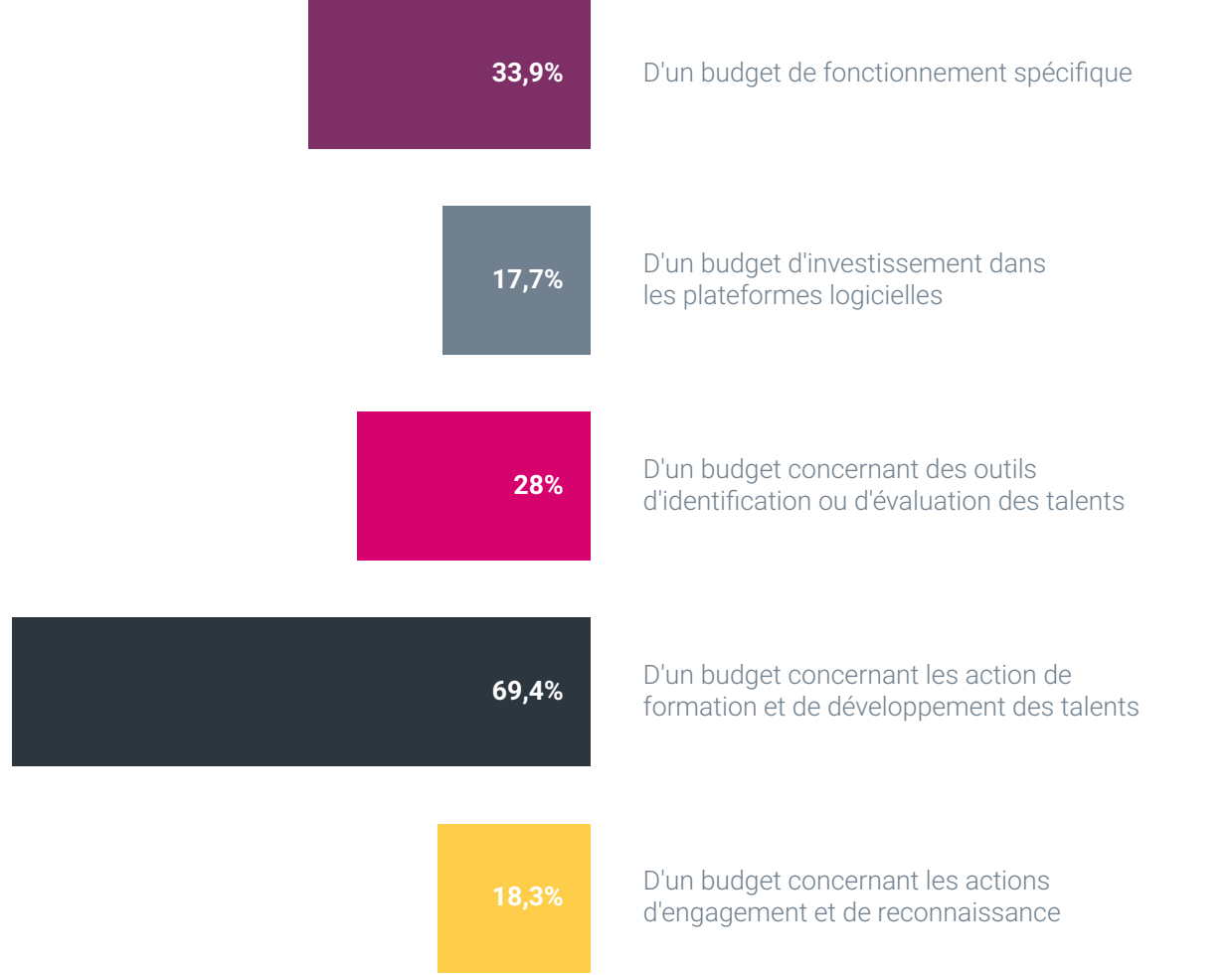
17,74% des entreprises sont dotées d’un budget d’investissement dans les plateformes logicielles, légèrement supérieur mais du même ordre à celui des entreprises effectivement équipées d’une plateforme logicielle spécialisée dans la gestion des talents.

On peut se demander si le budget de fonctionnement spécifique n’est pas principalement dédié à l’exploitation du SIRH, compte tenu de la proximité des taux (33,87% des entreprises dotées d’un tel budget et 33,33% équipées d’un SIRH).

La part que prend le budget des outils d’identification ou d’évaluation des talents (27,96%) traduit que cette évaluation est transversale et omniprésente dans la plupart des processus de la gestion des talents : qu’il faille recruter, réguler des écarts de performance, estimer les possibilités de carrière, former, etc., il faudra systématiquement en passer par l’évaluation de l’existant et des objectifs visés.

D’une façon générale, il ressort que la gestion des talents n’est pas encore véritablement, structurellement (hors les activités formation) dotée d’un budget à part entière. Un constat qui vaut aussi bien pour le budget d’achat que pour la charge de travail compte tenu du temps plutôt restreint que les DRH consacre à cette question, comme nous allons le voir.

# La gestion des talents est-elle dotée :



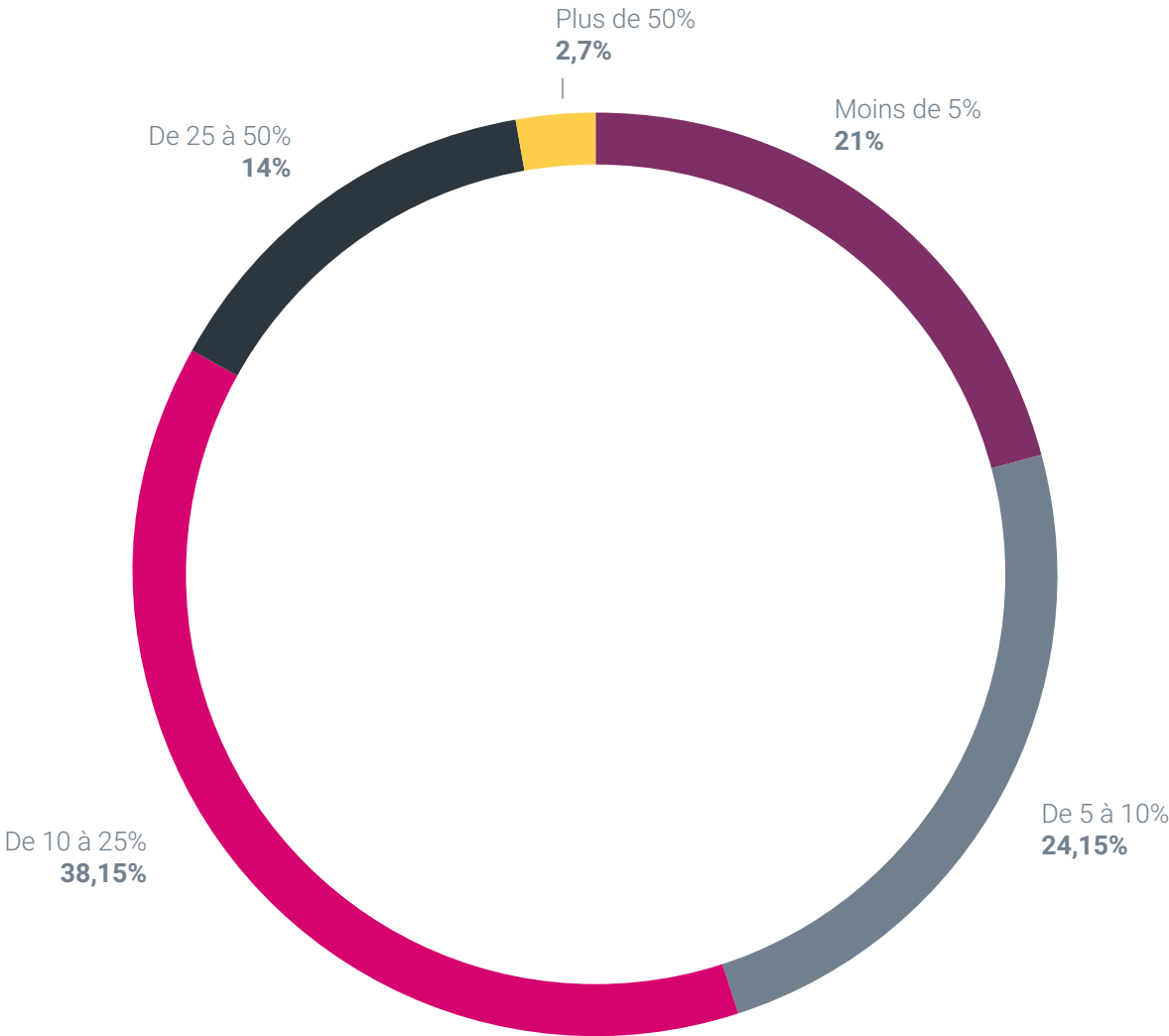
# Temps passé par la DRH

En première lecture, il semble que les DRH passent un temps considérable à la gestion des talents, en particulier lorsqu'on transforme les pourcentages du graphique en nombre de jours effectivement consacrés à la gestion des talents (sur un total annuel théorique de l'ordre de 220-230 jours).

Cependant, en croisant l'ensemble des domaines de la gestion des talents dont la liste a été dressée précédemment, on constate que cette charge n'est pas si élevée. Notamment : 45,16% des DRH réservent moins de 10% de leur temps à ces questions qui englobent pourtant le recrutement, le développement et la formation, la gestion de la mobilité et des carrières, etc. On peut s'interroger sur les 90% qui restent, et y voir une dilution de la gestion des talents parmi d'autres tâches, ou éventuellement l'expression d'une frustration de ne pas passer plus de temps sur un sujet perçu comme plus valorisant.

Il serait dommage que les DRH passent à côté des perspectives offertes par la gestion des talents à l'ensemble des salariés, des métiers et finalement de l'entreprise, faute d'y réserver le temps et les soins nécessaires, alors que ce sont des domaines où son savoir-faire est demandé par les managers, et la valeur qu'elle peut créer incontestable. De plus, cela lui donne une proximité avec le business absolument nécessaire pour mettre en avant son expertise.

# Par rapport à la charge totale de travail au sein de la Direction des RH, quel est le % du temps consacré à la gestion des talents ?





## Freins existants au développement de la gestion des talents

Les principaux freins au développement de la gestion des talents tiennent au manque de moyens.

Manque de budget (moyens financiers), pour 37,63% des DRH. Si les budgets existent, en particulier pour la formation et le développement des talents, ils sont loin de suffire.

Manque d'outils aussi, pour 36,56% des entreprises. De fait le volume des données à recueillir et analyser dépasse les possibilités de traitement existantes au sein des DRH, d'autant que ces données sont en croissance accélérée, rapidement obsolète, qu'elles circulent toujours plus vite sous des formats variés, formels ou informels. Volume, Vélocité, Variété : on est de plain-pied avec le « big data ». À noter : le manque d'outil pourrait bien s'apparenter au manque de logiciel (38,73% non équipées, correspondant à peu près aux % d'entreprises disant manquer d'outil).

Manque de ressources humaines en 3ème lieu, cohérent avec les temps consacrés par la DRH à la gestion des talents, constatés plus haut.

Hors ce manque général de moyens, les autres freins sont principalement culturels et liés au manque d'implication du top-management. Dès lors que ces freins auront été dépassés, on pourrait imaginer que les moyens d'une véritable stratégie de gestion des talents soient donnés au DRH. Les deux sont liés, dialectiquement : il appartient aux DRH d'élaborer une stratégie à même de convaincre le top-management, d'obtenir les moyens de celle-ci, et finalement, par la preuve des résultats obtenus, d'accroître l'implication du top-management et le développement d'une culture de gestion des talents, qui pérenniseront les budgets. Un travail de longue haleine qui pourrait être facilité par une plus grande proximité avec le business évoquée plus haut.

## Quels sont les freins au développement de la gestion des talents dans votre entreprise?

1. Manque de budget
2. Manque d'outils
3. Manque de ressources humaines
4. Turn over faible
5. Frein culturel
6. Manque d'implication du top management
7. Trop grande diversité des métiers

## 9 Une vision orientée business

### Pratiques innovantes de la gestion des talents

La première innovation est celle de la collaboration et des communautés de pratiques, dans 44,09% des entreprises. Un résultat qui peut sembler paradoxal avec le fait qu'elles sont seulement 22,04% à développer les talents en utilisant les communautés de pratiques et le Réseau Social d'Entreprise ? Sans doute faut-il accorder ici la primauté à la notion même de collaboration, indépendamment du support virtuel ; que cette collaboration apparaisse comme une innovation dans autant d'entreprises en dit long sur leur difficulté à échapper à un mode de fonctionnement hiérarchisé. Ce que conforte aussi le poids donné à l'autonomie : 32,80%. L'entreprise libérée n'est pas pour demain !

Si près d'un tiers des entreprises n'innove pas dans leurs pratiques RH, 7,5% utilisent déjà le big data et les algorithmes prédictifs et 5,38% concernent les personnels non-salariés. Ce dernier chiffre reflète la transformation en cours, sous l'influence des plateformes numériques, d'une partie du salariat en « freelance » : il devrait grimper dans les prochains baromètres.

Il existe une forte corrélation entre l'utilisation du big data RH et d'algorithmes prédictifs et la taille de l'entreprise : 53,85% des plus grandes entreprises (plus de 10.000 salariés) les mettent en œuvre. Le volume des données disponibles dans ces entreprises rend cette approche effective et les algorithmes leur permettront de faire des simulations et de tester des scénarios fondés sur un énorme patrimoine de données qui se révèle un actif stratégique.

**Il existe une forte corrélation entre l'utilisation du big data RH et d'algorithmes prédictifs et la taille de l'entreprise : 53,85% des plus grandes entreprises (plus de 10.000 salariés) les mettent en œuvre.**

## Domaines de la gestion des talents qui ont le plus d'impact sur la performance économique de l'entreprise

Importance une nouvelle fois réaffirmée de la gestion de la performance : elle vient en tête des impacts sur la performance économique, juste après le recrutement. La gestion des talents semble trouver là une finalité à même de convaincre la direction générale et les métiers de son utilité opérationnelle.

A noter : le trio de tête (la troisième place étant occupée par le développement et la formation) est identique, et dans le même ordre, à celui qui figurait dans la précédente édition du Baromètre.

La quatrième place est réservée à l'engagement dont l'impact est en partie lié à celui de la performance.

Beaucoup d'autres impacts sont cités, et parfois avec un taux de réponse important : gestion des compétences, intégration, carrière et mobilité, reconnaissance : si la gestion des talents trouve ses principaux impacts dans le recrutement, la performance et le développement et la formation, elle possède bien d'autres « bénéfices secondaires » qui viennent renforcer la relation entreprise – collaborateurs.

## Top 5 des domaines de la gestion des talents qui ont le plus d'impact sur la performance économique de l'entreprise

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



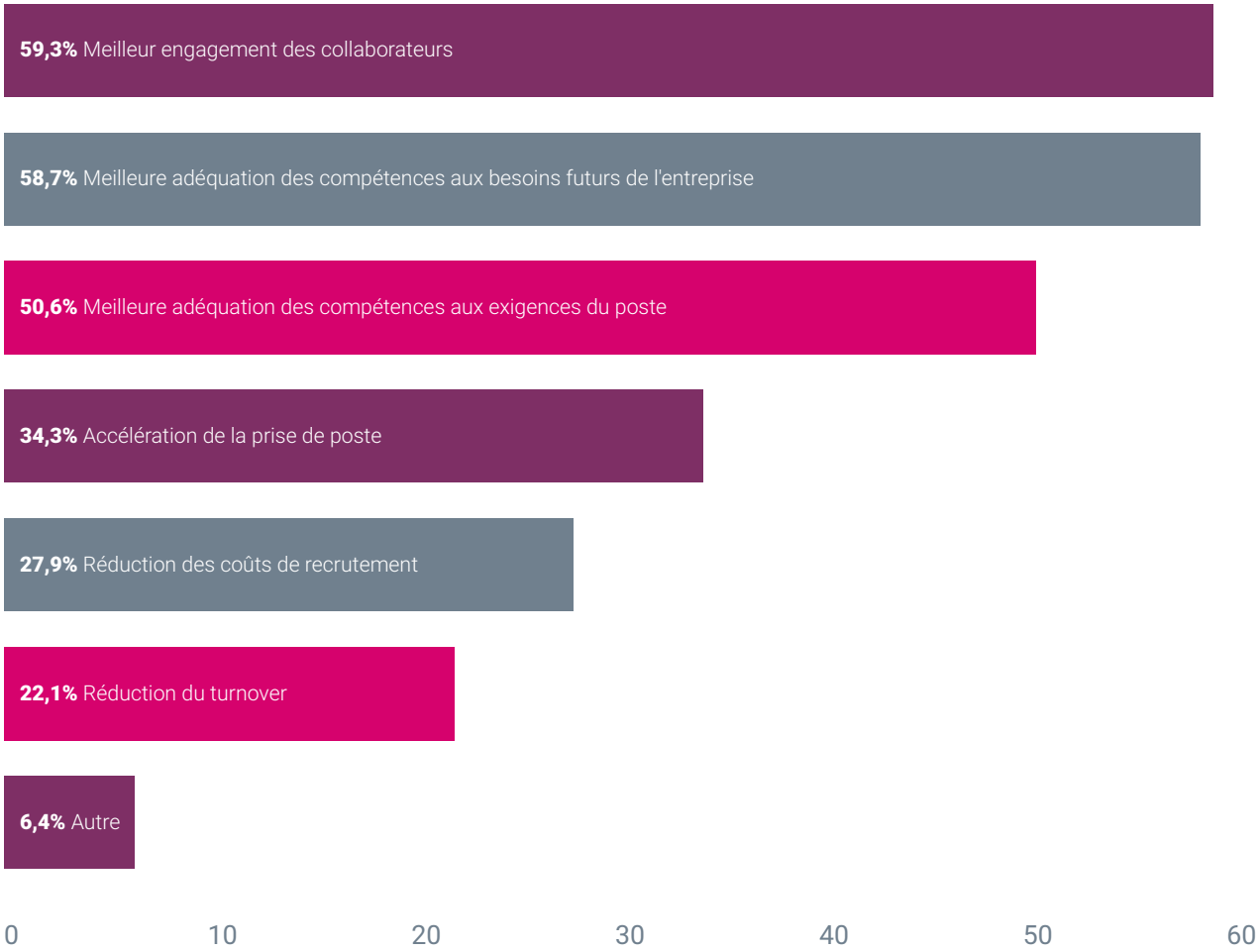
# Principaux résultats obtenus grâce à la gestion des talents

Deux résultats de la gestion des talents sont mis en avant.

D’abord un meilleur engagement des collaborateurs (59,30% des entreprises). On sait cet engagement difficile à obtenir, en particulier auprès de la génération Y qui monte en puissance dans le monde du travail. On parle bien sûr ici d’engagement durable et non d’un feu de paille. Prenant en compte tous les aspects du travail et de la relation du salarié à l’entreprise, aux métiers, au management, aux collaborateurs, une stratégie efficiente de gestion des talents est en effet apte à renforcer l’engagement des collaborateurs. Un engagement lié, évidemment, à la réduction du turnover (un résultat de la gestion des talents dans 22,09% des entreprises, ce qui est loin d’être anecdotique) et à l’accélération de la prise de poste (d’autant plus rapide que le « talent » est suivi de près par les processus de gestion des talents qui sont en œuvre dans le cadre d’une intégration).

La deuxième citation, c’est celle d’une meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l’entreprise. Il n’est pas tout à fait question de GPEC, mais on n’en est pas loin, celle-ci pouvant être vue comme un domaine de la gestion des talents. Ce résultat long terme de la gestion des talents est secondé d’un résultat court terme : la meilleure adéquation des compétences aux exigences du poste, citée par 50,58% des entreprises. La gestion des talents, donc, comme approche susceptible de réconcilier court et long terme, performance et développement humain.

# Principaux résultats obtenus grâce à la gestion des talents



# Indicateurs utilisés

On fera la même remarque pour les précédentes éditions du baromètre : comment les DRH peuvent-elles mener efficacement leur stratégie talents avec autant d'indicateurs ?

Deux se distinguent toutefois : le nombre de salariés (suivi par un peu moins de 60% des entreprises...), et le nombre de salariés à potentiel qu'on peut en effet attacher à la gestion des talents.

Deux autres indicateurs : le pourcentage d'entretien d'évaluation de performance (pratiqué dans 57,56% des entreprises) et le pourcentage de postes pourvus par la mobilité interne (56,98%) sont liés à des domaines clés (performance et mobilité) de la gestion des talents. Le nombre de nouveaux embauchés est moins suivi (45,35%) : la préférence semble donnée à la mobilité interne, décidément bien servie comme le montre d'autres indicateurs : 37,79% des entreprises suivent l'ancienneté dans un poste ; elles sont 31,98% à suivre la rapidité à pourvoir un poste en interne.

Peu de corrélation en revanche entre la gestion des talents et le business, notamment avec le chiffre d'affaires (12,79%) et le taux de satisfaction des clients (11,05%) : à défaut d'être corrélée avec les résultats opérationnels de l'entreprise, la gestion des talents risque d'être perçue comme une sorte de « supplément d'âme », non absolument nécessaire, incapable d'emporter durablement l'implication du top management.

On notera que la politique de diversité est largement suivie, dans 50,58% des entreprises : ce qui apparaissait encore comme une innovation délicate à manier est passée dans les mœurs, ce dont personne ne se plaindra.

La part prise par la satisfaction des salariés (47,67%) des entreprises augure par ailleurs d'une sorte de consommerisation de l'entreprise : le talent est de plus en plus traité comme un client que l'entreprise doit s'attacher en veillant à sa satisfaction.

# Quels sont les indicateurs en gestion des talents que vous suivez dans votre entreprise ?



# Facteurs clés de succès pour la gestion des talents

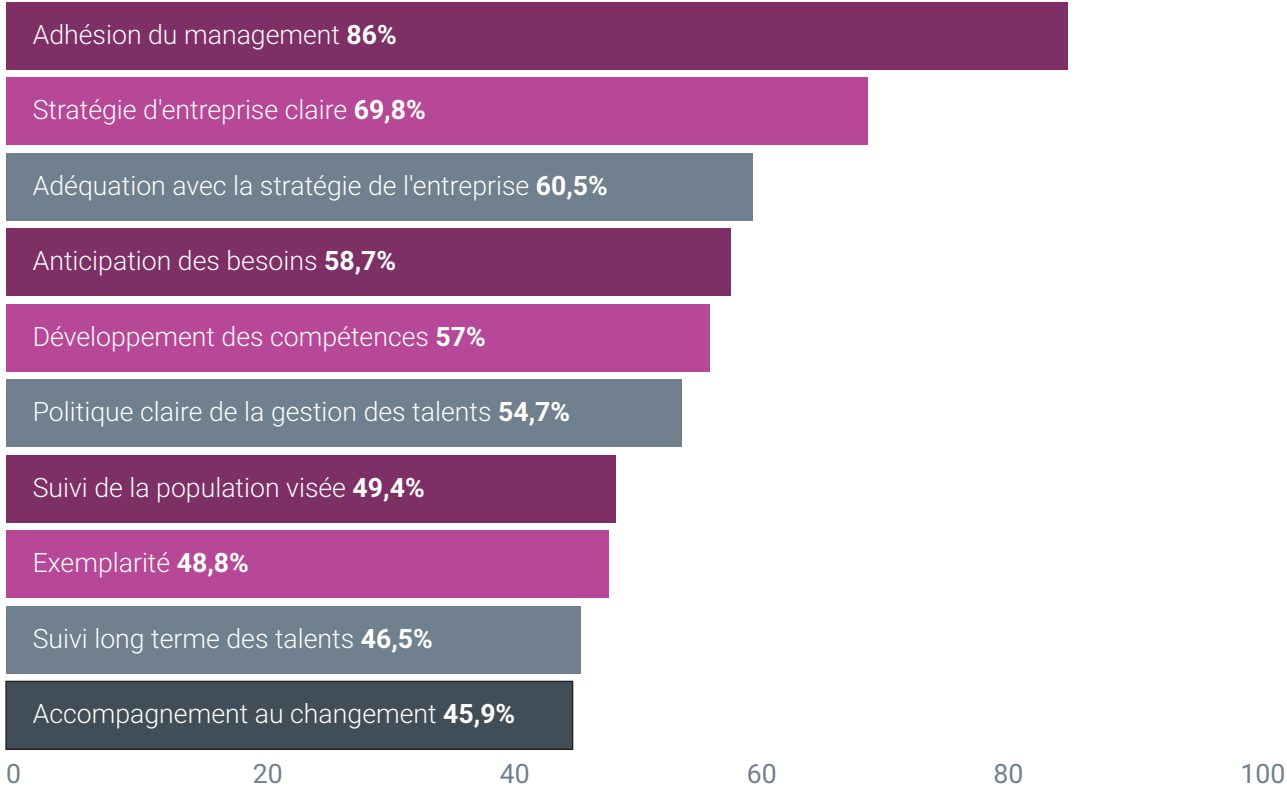
Deux facteurs clés de succès se détachent nettement.

Le premier – l’adhésion du management (pour 86,05% des répondants) – figurait en creux dans les freins évoqués au développement de la gestion des talents (à travers l’implication du top management). Le risque déjà vu (tenant à la faiblesse des indicateurs corrélant la gestion des talents et le business), c’est que les bénéfices de celle-ci n’apparaissent pas clairement à des managers sous pression de tenir les objectifs opérationnels de leur entité. De là à ce qu’ils « zappent » pour se contenter d’une gestion des talents à leur manière, proche du terrain, plus orientée sur la performance à court terme, souvent informelle, intuitive et étroitement liée à un savoir-faire très hétérogène, il n’y a qu’un pas.

Autres facteurs : une stratégie claire (69,67%) qui soit en adéquation avec la stratégie de l’entreprise (60,47%), et qui s’appuie donc sur l’anticipation des besoins (58,72%) et débouche sur une politique claire de la gestion des talents (54,65%).

Si ces facteurs existent, il semble bien qu’ils contribuent à réduire le problème du budget qui apparaissait comme un frein important à la gestion des talents, car le budget n’est plus ici un facteur de réussite que dans 26,74% des entreprises.

# Top 10 des facteurs clés de succès pour réussir la gestion des talents





# 10 Gestion des talents et taux de croissance

Il est intéressant de corrélér le taux de croissance de l'entreprise avec ses pratiques de gestion des talents. Au-delà des résultats, très réels, obtenus par la gestion des talents, celle-ci influe-t-elle vraiment sur le taux de croissance ?

La réponse est positive, ce que l'étude vient confirmer sous différents angles dont nous allons traiter quelques exemples.

D'abord, 56,25% des entreprises qui ont le plus fort taux de croissance ont une gestion des talents qui couvre toutes leurs catégories de personnel. Rappelons qu'elles sont 44,73% pour l'ensemble du panel interrogé. On ne saurait mieux dire que tous les salariés, sans exception, contribuant à la croissance, les entreprises qui savent mobiliser l'ensemble de leur personnel ont une probabilité de croissance plus forte.

Ces entreprises ont une conscience plus forte de l'impact de la gestion des talents sur leur chiffre d'affaires : elles sont 25% (contre 12,79% pour l'ensemble) à disposer d'un indicateur corrélant la gestion des talents avec leur chiffre d'affaires.

On trouverait bien d'autres pratiques de gestion des talents par lesquelles les entreprises de forte croissance se distinguent des autres : dans 25% de ces entreprises, la direction générale consacre plus de 20 jours à la gestion des talents, contre 11, 29% pour l'ensemble du panel ! Elles ne sont que 25% (contre 37,63%) à se plaindre d'un manque de moyens, et 12,50% seulement (contre 26,88%) à considérer qu'il existe des freins culturels. Preuve que la gestion des talents est mieux ancrée, du point de vue des moyens comme de l'acceptation générale, dans les entreprises de forte croissance. Ou encore, elles sont deux fois plus nombreuses dans cette catégorie à impliquer les personnels salariés (12,50% contre 5,38%) : la gestion des talents a tout à gagner, en effet, à prendre en compte le phénomène d'érosion du salariat ou « freelancing » motorisé par les plateformes numériques, alors que 40% de la force de travail américaine est d'ores et déjà constituée de free lancers. Enfin, on notera que les entreprises à forte croissance réussissent à réduire le turnover de façon plus efficace (37,50% contre 22,09% pour l'ensemble des entreprises interrogées) : ces entreprises, plus encore que leurs consœurs, soignent la qualité de la relation avec leurs collaborateurs, dont elles considèrent le rôle comme essentiel dans leur croissance.

**56,25% des entreprises qui ont le plus fort taux de croissance ont une gestion des talents qui couvre toutes leurs catégories de personnel.**

# MÉTHODOLOGIE

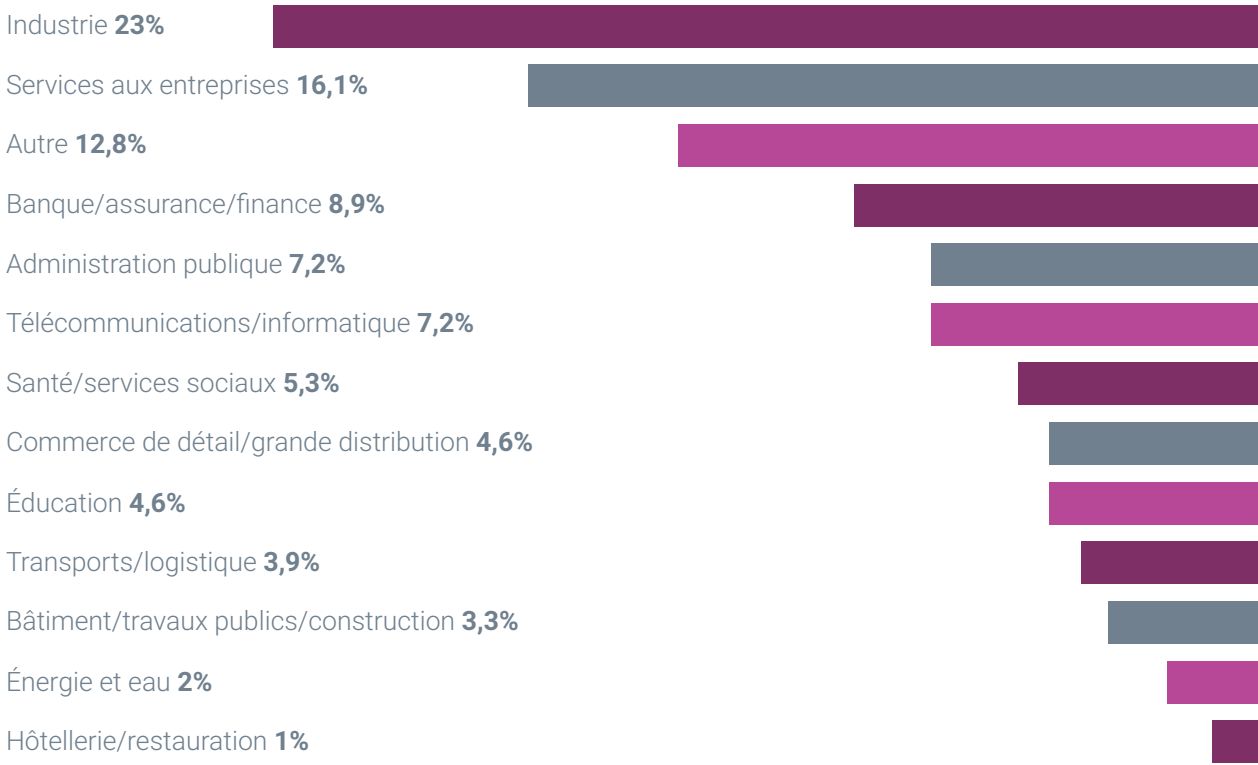
La Commission Nationale Talent Management de l'ANDRH, Féfaur et Cornerstone OnDemand ont mené la troisième grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises, qui fait suite à celles qui avaient été présentées en 2013 et 2015.

Cette enquête vise à faire un bilan des pratiques et à dresser les perspectives de la gestion des talents, encore relativement récent lors du lancement de ce baromètre, et dont les entreprises commencent à mesurer pleinement l'efficience.

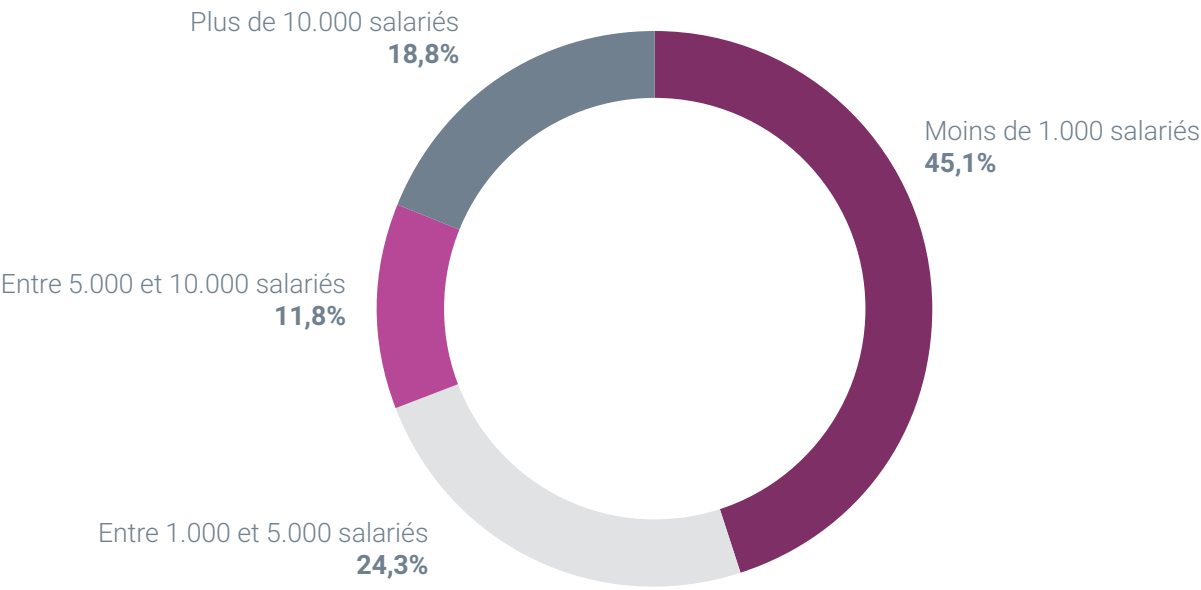
Cette enquête a été réalisée en décembre 2016 auprès d'un panel de 537 professionnels des ressources humaines, tous secteurs d'activités confondus, interrogés sur la base d'un questionnaire en ligne auto-administré.

Il est intéressant de constater que 300 personnes avaient répondu à la première étude il y a 4 ans, et 400 personnes il y a 2 ans lors de la seconde édition du présent document. On constate donc que le sujet suscite un intérêt toujours grandissant.

## Secteur d'activité



## Effectifs



## L'ANDRH

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

**[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)**

## FEFAUR

Féfaur est un leader européen du conseil indépendant en stratégie Digital Learning et de gestion des talents. Ses méthodologies et outils sont utilisés dans les plus grandes entreprises. Ses études économiques et techniques font référence ainsi que ses 3 séminaires stratégiques annuels - Évaluation de la formation, Plateformes LMS et talents, Stratégies Digital Learning - suivis par plusieurs centaines de décideurs formation-RH. Co-fondateur et directeur associé de Féfaur, Michel Diaz figure dans la liste trainingpress des 10 principaux influenceurs européens ; il intervient et publie régulièrement en France et à l'étranger. Il a co-fondé et dirige la publication de e-learning Letter, premier site français d'information professionnelle sur le Digital Learning.

**[www.fefaur.com](http://www.fefaur.com) - [www.e-learning-letter.com](http://www.e-learning-letter.com)**

## CORNERSTONE ONDEMAND

Cornerstone OnDemand est éditeur de solutions de gestion du capital humain, pensées pour développer pleinement le potentiel des organisations et des personnes. Recrutement, intégration, formation, gestion de la performance et rémunération, planification d'effectifs, plans de succession, gestion des données RH et analytique RH : le logiciel couvre toutes les étapes du cycle de vie du collaborateur.

Cornerstone propose une solution unifiée, entièrement configurable pour répondre aux besoins des organisations en matière de stratégie de gestion des talents, en lien avec les impératifs commerciaux et de conformité.

Plus de 2900 clients et près de 30 millions d'utilisateurs utilisent aujourd'hui le logiciel de Cornerstone OnDemand, dans 191 pays et en 42 langues. **[www.csod.fr](http://www.csod.fr)**