

# La Gestion des Talents

---

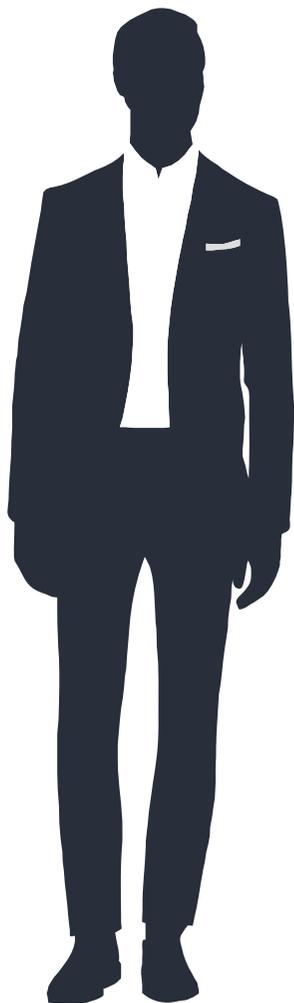
*Vecteur de performance des organisations*

 **convictionsRH**  
Le conseil engagé

## LA GESTION DES TALENTS

*Vecteur de performance des organisations*

---



**Sébastien MASSON**

*Senior Manager*

*Chez ConvictionsRH*



S'appuyant sur une double expérience de Responsable RH opérationnel et de Consultant RH, Sébastien a su développer une approche pragmatique ainsi qu'une maîtrise et une vision complète des sujets RH.

Au travers de ses 17 années d'expérience dans le domaine RH, Sébastien a décliné sur le plan opérationnel la politique de gestion des talents d'entreprises variées et a réalisé de nombreuses missions relatives à la gestion de la performance ainsi qu'à la gestion et au développement des compétences.

[sebastien.masson@convictionsrh.com](mailto:sebastien.masson@convictionsrh.com)

# LA GESTION DES TALENTS

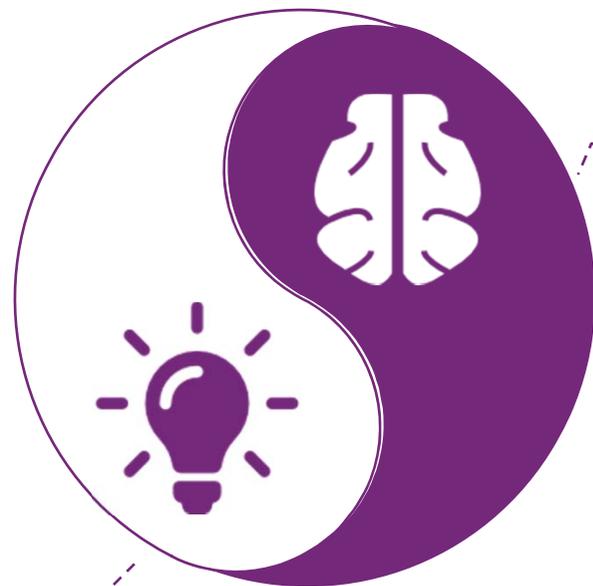
## Approche globale de l'atelier



Cet atelier à été conçu pour s'inscrire dans la dynamique de réflexion insufflée par la Direction des Ressources Humaines en matière de Gestion des Talents. Il s'articule autour de **2 grands axes**: un **benchmark** des pratiques en vigueur et une **réflexion** autour du sujet.

### BENCHMARK

Apporter un éclairage sur les pratiques en vigueur dans le secteur privé avec un zoom sur les dimensions clefs: critères d'identification, compétences attendues des talents, moyen d'identification, etc.



### REFLEXION

Inviter à la réflexion autour d'un sujet souvent galvaudé et fréquemment abordé avec un prisme unique de pensée. Eviter de tomber dans le piège du « copier/coller » qui incite nombre d'entreprise à mettre en place une gestion des talents calquée qui n'est pas corrélée à leur réalité et/ou qui n'est pas le fruit de leur propre réflexion

# LA GESTION DES TALENTS

## Agenda

01

### Prise de conscience de la dimension Talent

- Définition du Talent
- Définition de la Gestion des Talents
- Les enjeux de la Gestion des Talents



20'

02

### Benchmark/retour sur les dimensions principales

- Critères d'identification
- Compétences attendues
- Moyens d'identification
- Moyens de développement
- Domaines de mise en œuvre
- Résultats obtenus
- Indicateurs suivis
- Les outils et éditeurs de solution



60'

03

### Mise en œuvre d'une Gestion des Talents efficace

- Description de la démarche en 3 axes
- Zoom sur l'étape préalable: asseoir les fondamentaux
- La gestion de la performance, des potentiels et le développement des Talents
- Les moyens et outils



60'

04

### Ancrage mémoriel en action

- Quiz interactif sur les éléments de benchmark présentés en partie 1 et 2
- Quiz interactif sur les outils/moyens les plus utilisés présentés en partie 2 & 3
- Quiz interactif sur les recommandations pratiques abordées en partie 3



20'

### Prise de conscience de la dimension Talent

- ★ Définition du Talent
- ★ Définition de la Gestion des Talents
  - Les enjeux de la Gestion des Talents



Il s'agira de stimuler la réflexion des participants et d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes:

- ❖ Qu'est-ce qu'un talent ?
- ❖ Qu'entend-on par Talent ?
- ❖ Que recouvre réellement le Gestion des Talents? Quel lien avec la GPEC ?
- ❖ Pourquoi les entreprises décident de mettre en place une gestion de leurs Talents?
- ❖ Quels enjeux ?

### Benchmark/retour sur les dimensions principales

- Critères d'identification
- Compétences attendues
- Moyens d'identification
- Moyens de développement
- ★ Domaines de mise en œuvre
  - Résultats obtenus
  - Indicateurs suivis
  - Les outils et éditeurs de solution



Il s'agira d'évoquer les principales tendances et d'éclairer les participants, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, sur l'ensemble des dimensions habituellement considérées par les entreprises en matière de Gestion des Talents:

- ❖ Quels sont les critères d'identification ?
- ❖ Quels sont les compétences attendues d'un Talent ?
- ❖ Quels sont les moyens d'identification les plus utilisés ?
- ❖ Comment les entreprises ont-elles l'habitude de développer leurs Talents ?
- ❖ Dans quels domaines RH les entreprises mettent-elles en œuvre la gestion des Talents ?
- ❖ Quels sont les principaux résultats observés suite à une gestion des Talents ?
- ❖ Quels indicateurs de suivi sont habituellement pris en compte ?

### Mise en œuvre d'une Gestion des Talents efficace

- Description de la démarche en 3 axes
- Zoom sur l'étape préalable: asseoir les fondamentaux
- La gestion de la performance, des potentiels et le développement des Talents
- ★ Les moyens et outils



Il s'agira d'évoquer la façon dont une organisation peut mettre en place et/ou optimiser sa Gestion des Talents:

- ❖ Quelles sont les grandes étapes à considérer ?
- ❖ Quels sont les principes structurants à mettre en œuvre ?
- ❖ Quels points de vigilance pour une bonne gestion de la performance ?
- ❖ Quels points de vigilance pour une bonne gestion des potentiels ?
- ❖ Comment développer les Talents ?

## Ancrage mémoriel en action

- ★ Quiz interactif sur les éléments de benchmark présentés en partie 1 et 2
- ★ Quiz interactif sur les outils/moyens les plus utilisés présentés en partie 2 & 3
- ★ Quiz interactif sur les recommandations pratiques abordées en partie 3



Cette partie est destinée à favoriser l'ancrage mémoriel des participants au travers d'une session animée qui permet aux différentes tables d'exprimer leur compréhension des points vus tout au long de l'atelier.

Ci-après  
les « slides » présentés le 25  
janvier 2018

# GESTION DES TALENTS



*Critères d'identification*

*Compétences attendues des Talents*

*Moyens d'identification*

*Moyens de développement*

*Domaines de mise en oeuvre*

*Principaux résultats obtenus*

*Indicateurs suivis*

*Les éditeurs*

Un Talent peut se définir comme une **Ressource (Humaine)** considérée comme **précieuse** pour 2 raisons principales:

- 1- elle **apporte** une **forte contribution** et/ou de la **valeur ajoutée**
- 2- elle est **rare** (interne/externe)





- ➔ Meilleur climat social
- ➔ Mobilisation renforcée
- ➔ Organisation plus efficace
- ➔ Meilleure performance
- ➔ Meilleure maîtrise technique

près de

69%

identifient le talent comme cette  
*capacité à exercer de plus hautes  
responsabilités / à prendre des  
postes de direction.*

Source: enquête ANDRH 2015



## Critères d'identification

- Performance
- Age
- Mobilité
- Diplôme
- Potentiel



Source: enquête ANDRH 2015



## Potentiel

- **Capacité & volonté d'évoluer (75%)**
- **Engagement (62%)**
- Performance élevée (43%)
- Leadership
- Mobilité
- Entrepreneurship
- Influence
- Exemplarité

Source: enquête ANDRH 2015



## *Compétences/qualités attendues*

- Le leadership
- L'engagement fort pour son entreprise
- Le développement des personnes
- La promotion du changement
- L'écoute (empathie)
- La résistance au stress
- La curiosité
- L'ambition
- La promotion du développement durable
- L'adaptation
- Les capacités intellectuelles

Source: enquête ANDRH 2015



## *Moyens d'identification*

- **Entretien annuel (85%)**
- **Talent/People review (74%)**
- 180/360° (27%)
- Entretien mi-année
- Entretien en continu



Source: enquête ANDRH 2015

## *Les talents sont évalués par:*

- **N+1 (82%)**
- **Fonction RH (73%)**
- N+2 (51%)
- Collectif (revue de personnel/talent review)
- Direction générale

Source: enquête ANDRH 2015



## *Moyens de développement*

- **Formation en présentiel (83%)**
- **Missions transverses (62%)**
- Projets (60%)
- Coaching
- Au poste
- Mentoring
- Communautés de pratique / réseaux sociaux
- Colloque, conférence
- e-learning
- Lecture
- Associations

Source: enquête ANDRH 2015

	DOMAINE	SOUS-DOMAINE	
①	Gestion des carrières	Evaluation	▶
		Formation	▶
		Mobilité/ Reclassement	▶
		Recrutement/ Intégration	▶
②	Développement RH	Communication et Marketing RH	▶
		Gestion de la transformation	▶
		Motiviation/ Implication	▶
		RSE	▶
③	Pilotage RH	Contrôle de gestion sociale	▶
		GPEC	▶
		SIRH	▶
		Veille et audit social	▶
④	Gestion des relations sociales	Contributions sociales et culturelles	▶
		Dialogue social	
		Droit social	
		Environnement de travail	
	Gestion administrative	Contrat de travail	
		Gestion du dossier administratif	
		Gestion du temps	
		Paye	



## Domaines de mise en oeuvre

- Domaines ayant le plus d'impact sur les résultats de l'entreprise
- ★ • **Carrières et mobilité (75%)**
  - ★ • **Développement et formation (75%)**
  - Plans de succession (56%)
  - Gestion des compétences
  - Gestion de la performance
  - Intégration
  - GPEC – workforce planning
  - Fidélisation / rétention
  - Rémunération
  - ★ • Recrutement
  - Marque employeur
  - Reconnaissance
  - Engagement

Source: enquête ANDRH 2015





## Principaux résultats obtenus

- Meilleur engagement des collaborateurs (58%)
- Meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l'entreprise (57%)
- Meilleure adéquation des compétences aux exigences du poste (40%)
- Accélération de la prise de poste
- Réduction du turnover
- Réduction des coûts de recrutement

ivre

Source: enquête ANDRH 2015



## *Indicateurs suivis*

- **Nombre de salariés à potentiel (57%)**
- **% Entretien d'évaluation de performance (51%)**
- Nombre de salariés (48%)
- % de postes pourvus par la mobilité interne
- Performance (répartition)
- Pyramide des âges des salariés
- Ancienneté des salariés dans l'entreprise
- Mobilité (géographique, professionnelle) des salariés
- Turn over
- Nombre de nouveaux embauchés / an
- Diversité
- Répartition des actions de développement
- Ancienneté dans le poste des salariés
- Classification (CSP) des salariés

Source: enquête ANDRH 2015



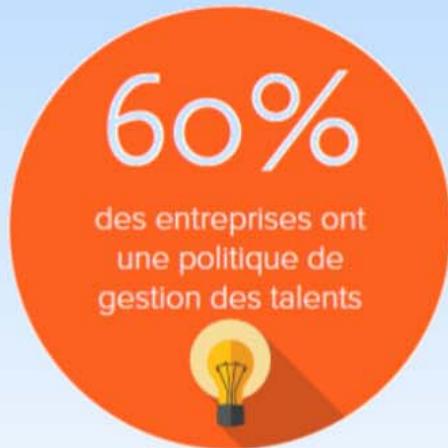
## Quelques Editeurs

- Cegid (yourCegidRH)
- Cornerstone
- Workday
- Success Factors (SAP)
- Talentsoft
- Silkroad
- Foederis
- HRSmart
- Lumesse
- Openportal
- Oracle (fusion et Taleo)
- Saba (Talent Management System)
- Sumtotal
- Technomédia



Source: enquête ANDRH 2015

## LES ENTREPRISES ONT MIS EN PLACE UNE GESTION DE LEUR TALENTS DEPUIS



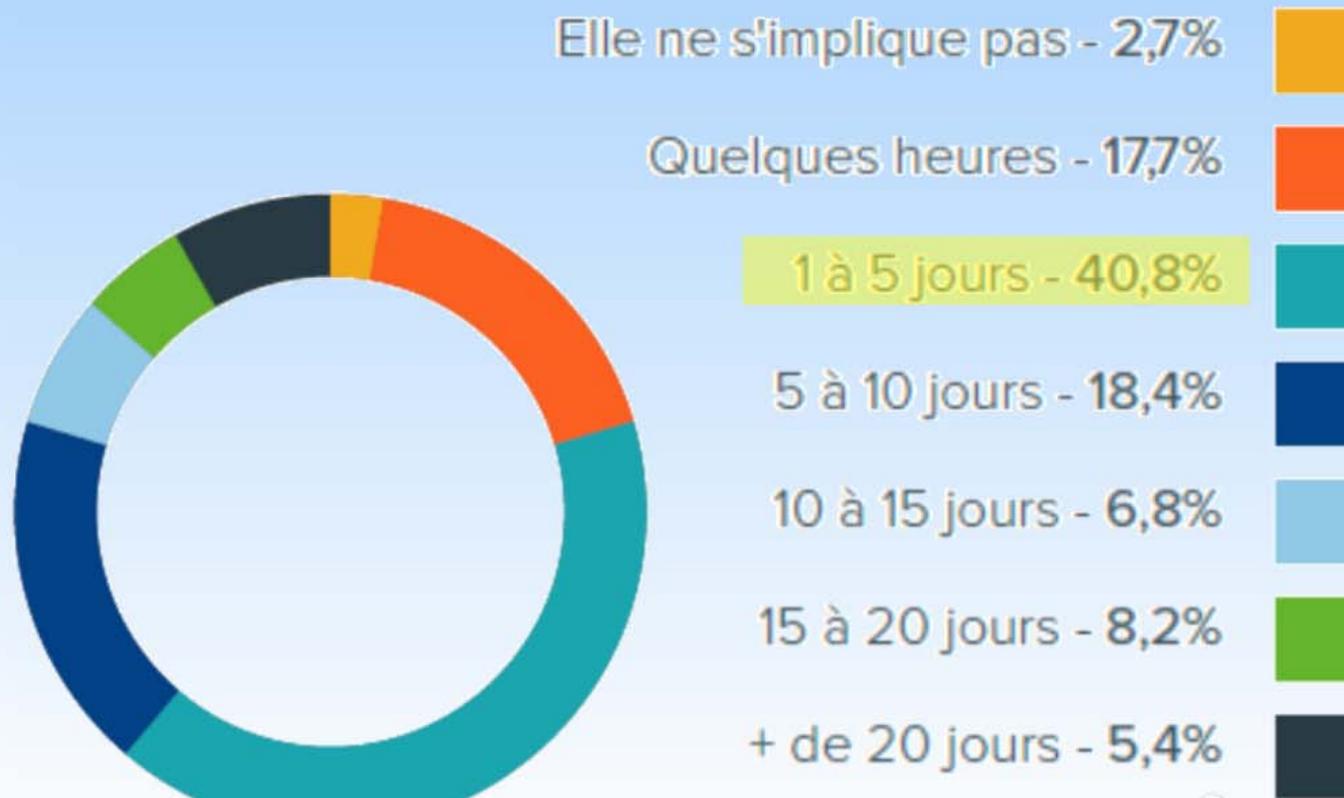
Source: enquête ANDRH 2015

## LES 3 DOMAINES LES MIEUX MAITRISES EN GESTION DES TALENTS

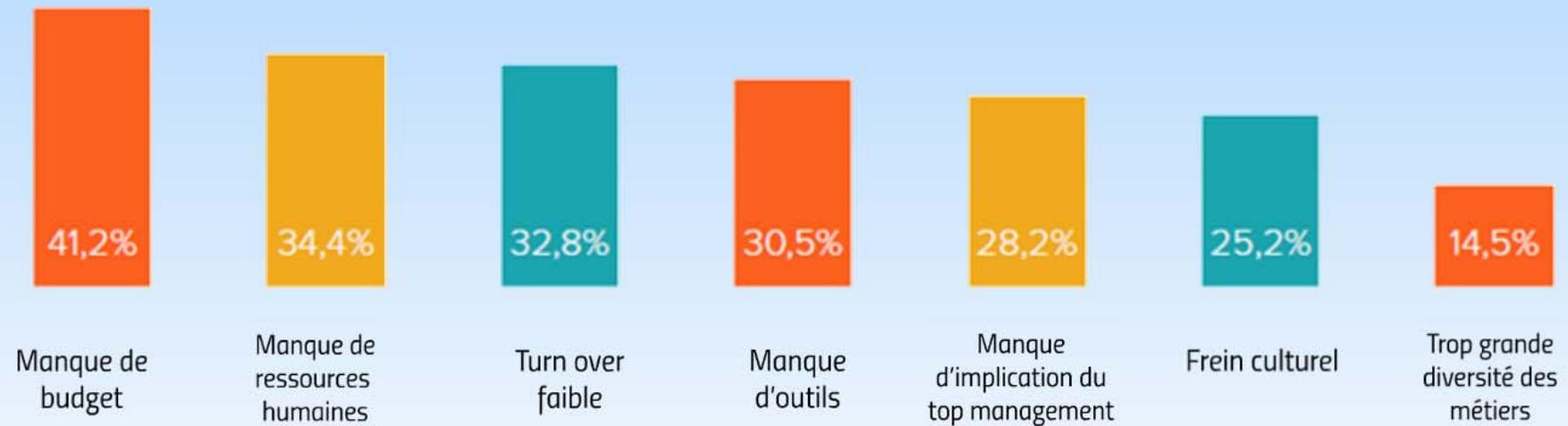


Source: enquête ANDRH 2015

## TEMPS ANNUEL CONSACRE PAR LA DG A LA GESTION DES TALENTS

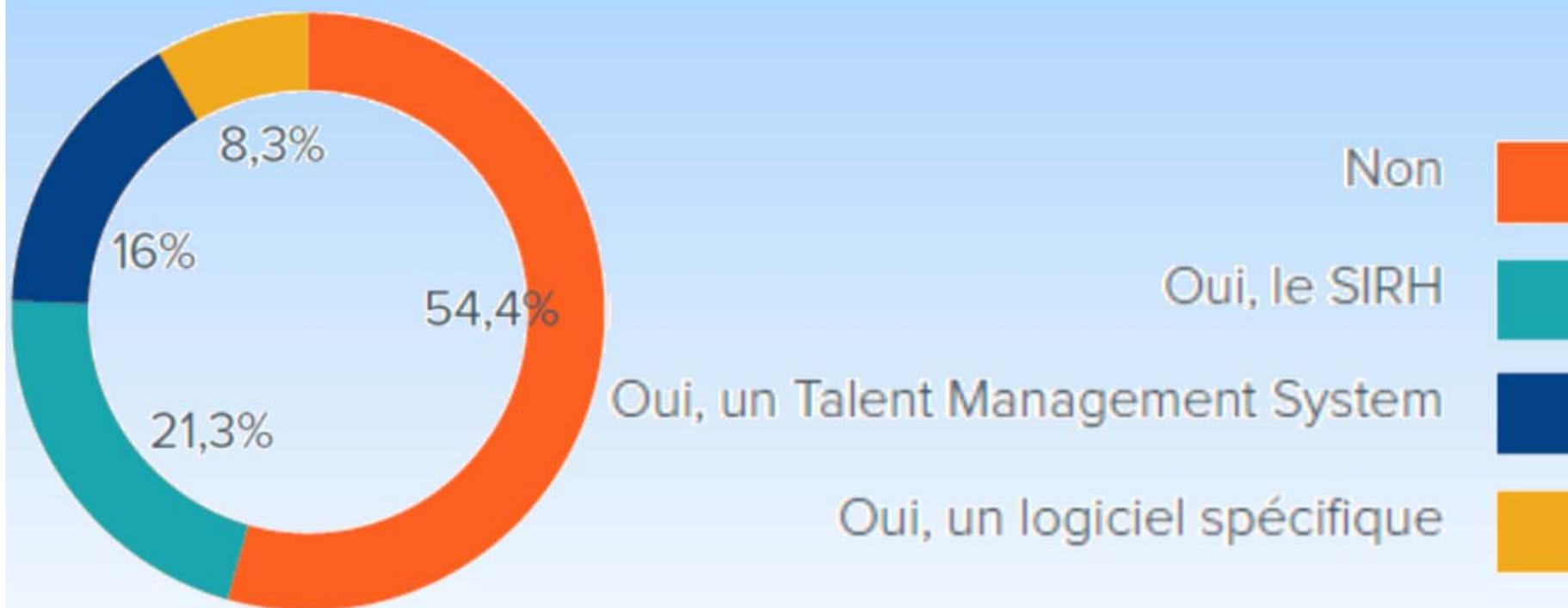


## PRINCIPAUX FREINS DE LA GESTION DES CARRIERES/TALENTS



Source: enquête ANDRH 2015

## PART DES ENTREPRISES UTILISANT UN LOGICIEL POUR GERER LES TALENTS



Source: enquête ANDRH 2015

# Quelles sont les bonnes pratiques ?



## COMMENCER PAR MAITRISER LES FONDAMENTAUX ET ASSEOIR LES BASES

**1** Développer une culture organisationnelle de la Gestion des Talents (impliquer au préalable les cadres dirigeants)

**2** Choisir des indicateurs de pilotage et mettre en place un tableau de bord

**3** Définir les objectifs de la Gestion des Talents à mettre en œuvre

**7** Informer, sensibiliser, former les relais sur la Gestion des Talents (critères, objectif, etc.) pour les préparer à tenir efficacement leur rôle

**4** Définir clairement ce qu'est un Talent (critères, pondération)

**5** Identifier et délimiter le périmètre sur lequel exercer en priorité la Gestion des Talents (métiers stratégiques, Entité, Catégorie, etc)

**6** Identifier les meilleurs relais de Gestion des Talents (ceux qui évalueront, etc.) et définir leurs rôles

## AVOIR UNE BONNE GESTION DE LA PERFORMANCE

Faire simple

Faire naître une culture de la performance

Généraliser la gestion de la performance et la rendre cohérente

S'assurer que les managers sont prêts

Aligner les objectifs de performance individuelle avec les objectifs de l'organisation

En faire un processus continu et non un évènement singulier

Mettre la focale sur le développement et les axes d'amélioration et séparer la





## DÉVELOPPER LES TALENTS

Elargir les périmètres de responsabilité

Favoriser le développement par l'Action

Développer des relations de coaching/mentorat avec des leaders plus seniors

Mettre en place des programmes de feedback structurés

Procéder à des rotations de poste et à des positionnements en shadow

Recourir au blended learning (formation combinant plusieurs moyens d'apprentissage)

OUTILS	PRINCIPES	OBJECTIFS
<p><b>360° / 180°</b></p>	<p>Il s'agit de demander à plusieurs personnes d'évaluer un collaborateur. Chaque évaluateur porte un regard complémentaire à celui des autres du fait de sa position (Client, Fournisseur, Collègue, Responsable hiérarchique). Les évaluateurs peuvent (ou non) être choisis par le collaborateur évalué. Très souvent la personne évaluée a connaissance des évaluations. Selon les cas et la politique de l'entreprise, les évaluations peuvent être anonymes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficier d'une vue et d'une évaluation transverse des capacités du salarié qui fait l'objet d'un 360° ou d'un 180°</li> </ul>
<p><b>Success Profile</b></p>	<p>Le «success profile» résulte d'un processus appelé «success profiling» qui permet d'identifier rapidement et précisément les compétences et motivations requises pour une performance optimale sur un poste donné. Il se présente sous forme de fiche comprenant l'ensemble des caractéristiques décrivant à la fois le candidat idéal (expérience professionnelle, connaissances, compétences, capacités, qualités personnelles) et une description de la performance orientée vers le business</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une vision claire des facteurs qui – sur un poste donné - maximiseront la performance de celui/celle qui l'occupera</li> <li>▪ S'assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit</li> </ul>
<p><b>Tests de personnalité</b></p>	<p>Les tests de personnalité sont très nombreux (SOSIE, PAPI, MBTI, etc.). Aucun n'est meilleur que les autres, tout dépendra de ce que vous souhaitez évaluer, des profils que vous souhaitez évaluer et de l'exploitation qui sera faite de ces résultats. Bien choisir son test est essentiel pour en tirer le meilleur parti (recrutement, mobilité, promotion, team building, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bénéficier d'une vision globale et statistique des traits de personnalité susceptibles d'être à l'origine de succès et/ou difficultés à venir</li> </ul>
<p><b>9Box</b></p>	<p>Cet outil permet d'évaluer et de positionner un vivier de talents à partir de 2 critères qui la plupart du temps se trouvent être la Performance et le Potentiel. On positionne généralement sur l'abscisse la « performance » - évaluée lors des entretiens de performance. Sur l'axe des ordonnées on retrouve habituellement le « potentiel » - se référant ainsi à la capacité présumée d'occuper un niveau de responsabilité (managériale et/ou technique) supérieur à celui sur lequel l'individu est actuellement positionné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographier et « niveler » ses talents pour prendre des mesures ciblées et cohérentes</li> </ul>

MOYENS	PRINCIPES	OBJECTIFS
<p><b>Assessment</b></p>	<p>« L'assessment est une méthode utilisée pour mesurer les capacités d'individus dans l'objectif d'évaluer leurs possibilités de réussir une mission ou d'atteindre des objectifs précis. Cette méthode se caractérise par l'utilisation d'une multitude de techniques et d'outils (tests, exercices de jeu de rôle, mise en situation "in basket") permettant d'évaluer le candidat sur des compétences bien définies (comportementales et/ou techniques). » wikipedia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier si le candidat dispose bien des compétences nécessaires pour réussir à la tenue d'un poste</li> </ul>
<p><b>Entretien en continu</b></p>	<p>Il peut être utilisé comme un outil pour gérer en temps réel (contrairement à l'entretien annuel) le niveau de performance des collaborateurs. Cet entretien doit être orienté vers le futur, permettre d'évaluer le niveau de performance du collaborateur, de comprendre s'il y a des écarts, de réajuster les objectifs si nécessaire et d'identifier les pratiques gagnantes à mettre en œuvre pour développer le niveau de performance de l'individu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une vision en temps réel du niveau de performance de chaque collaborateur</li> <li>• Détecter rapidement les éventuels écarts et pour réajuster les trajectoires sans délai</li> </ul>
<p><b>People Review</b></p>	<p>Un groupe de managers formés à la démarche passe en revue tout ou partie (ciblée) des effectifs afin d'identifier - sur la base de critères tels que le niveau de performance, de potentiel et de préparation - les collaborateurs susceptibles d'être positionnés sur un poste à responsabilités plus larges. Ce positionnement temporalisé (logique de court, moyen, long terme) et réajusté chaque année. Il sert souvent de base au plan de succession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une vision claire et partagée des collaborateurs pouvant être positionnés sur un poste à responsabilités plus larges</li> </ul>

# Un exemple de 9Box

