

ÉVOLUER ET RÉUSSIR

Réinventer la gestion des talents



Table des matières

Avant-propos	3
Qu'est-ce que la gestion des talents ?	4
La différence entre le recrutement des talents et la gestion des talents	5
L'évolution de la gestion des talents	6
Pourquoi la gestion des talents est-elle importante ?	7
Les principaux avantages de la gestion des talents	8
Les processus de gestion des talents	9
Qu'est-ce qu'un système de gestion des talents ?	10
La gestion des talents : un différentiateur concurrentiel	10
Déployer une stratégie de gestion des talents agile avec Workday	11

Avant-propos

La gestion des talents, c'est-à-dire des effectifs, a toujours été une fonction importante des RH. Mais la rapidité des changements ces dernières années a mis en évidence l'impact de la gestion des talents sur tous les aspects de l'activité.

Les entreprises doivent prendre en compte un grand nombre de nouveaux facteurs lorsqu'elles conçoivent une stratégie de gestion des talents : la généralisation du télétravail et du travail hybride, l'adoption du recrutement basé sur les compétences, la nécessité d'offrir aux salariés une plus grande flexibilité, etc.

Mais une chose n'a pas changé : les collaborateurs, où qu'ils travaillent, veulent se sentir connectés et impliqués. Ils veulent pouvoir évoluer professionnellement et savoir qu'ils apportent de la valeur à l'entreprise dans le cadre de leur fonction. Ils cherchent à rester efficaces dans un monde qui change et veulent donc bénéficier d'opportunités de formation et de développement continus pour acquérir de nouvelles compétences. Et comme toujours, les entreprises veulent recruter les meilleurs talents et rester agiles dans des conditions économiques fluctuantes.

Aujourd'hui plus que jamais, les stratégies de gestion des talents doivent être flexibles et agiles, non seulement pour gérer au mieux le cycle de vie des talents, mais aussi pour donner aux entreprises des insights instantanés sur la performance des effectifs.

Cet eBook donne un aperçu de la gestion des talents et de son évolution, et explique comment les systèmes de gestion des talents permettent aux entreprises de constituer des équipes engagées, compétentes et productives.



Qu'est-ce que la gestion des talents ?

La gestion des talents consiste à adopter une approche stratégique pour attirer, fidéliser et développer le personnel, car pour diriger une entreprise, il ne suffit pas d'embaucher des personnes capables d'effectuer des tâches spécifiques. Il faut assurer la compétitivité des effectifs en recrutant des personnes disposant des compétences recherchées, en investissant dans la formation continue et le perfectionnement, et en gérant et optimisant les performances.

Les compétences dont une entreprise a besoin évoluent au fil du temps. Chez Workday, nous pensons que l'application d'une stratégie axée sur les compétences permet aux collaborateurs de répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise. Dans le même temps, l'approche de la gestion des effectifs doit également changer.

En d'autres termes, la gestion des talents est moins une question de « gestion » que d'« accompagnement ». Les entreprises qui investissent dans l'expérience collaborateur, de la fidélisation au développement et plus encore, permettent à leurs salariés non seulement d'accomplir leurs tâches avec succès, mais aussi d'atteindre les objectifs globaux.

Il faut assurer la compétitivité des effectifs en recrutant des personnes disposant des compétences recherchées, en investissant dans la formation continue et le perfectionnement, et en gérant et optimisant les performances.



La différence entre le recrutement des talents et la gestion des talents

Le recrutement des talents se concentre sur la recherche de talents en dehors de l'entreprise, et implique tout ce qui est nécessaire pour recruter, mener des entretiens, embaucher, accueillir et intégrer les talents. La gestion des talents, quant à elle, se concentre sur le perfectionnement des talents au sein de l'entreprise, en leur offrant des opportunités de développement de leurs compétences et en mesurant leurs performances. Un bon plan de gestion des talents fait ressortir le meilleur des collaborateurs et les aide à construire des parcours professionnels qui leur permettent de s'épanouir, identifie les compétences nécessaires en fonction des emplois et des salariés spécifiques, et veille à proposer des formations ciblées et continues.

La gestion des talents ne doit pas être un processus distinct : elle doit être intégrée à l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle peut inclure la mise en relation des personnes avec des opportunités de développement, ainsi que des programmes à l'échelle de l'entreprise conçus pour valoriser les talents par la formation, l'apprentissage, le mentorat et les expériences de travail personnalisées. Comme l'explique l'expert en RH Josh Bersin, les personnes ne veulent plus seulement un emploi : elles veulent une expérience collaborateur¹. La gestion des talents consiste à offrir la bonne expérience au bon moment à chaque salarié.

Bien que la fidélisation et le développement des talents soient largement considérés comme une priorité absolue en matière de ressources humaines, ce n'est pas la seule fonction des RH. À la base, les RH établissent des politiques, des avantages sociaux et s'occupent de la paie des salariés. Bien que ces tâches soient parfois considérées comme transactionnelles, ce sont des opérations fondamentales de chaque département RH. Selon l'entreprise, les responsabilités des RH peuvent également inclure le recrutement des talents, le suivi de la conformité, la planification des effectifs, etc. Dans les entreprises où les RH ont une fonction plus stratégique, celles-ci jouent généralement un rôle actif dans la « stratégie des effectifs », qui comprend la création de la marque employeur, l'engagement des collaborateurs, etc.

Malgré de nombreuses responsabilités, les RH donnent la priorité au développement des talents et à l'amélioration des performances et de l'engagement collaborateur, à la création d'une culture d'entreprise et à la compréhension des besoins opérationnels.



L'évolution de la gestion des talents

Les pratiques commerciales et la gestion du capital humain (HCM) ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie. L'évolution des métiers, les nouvelles technologies et les attentes des salariés transforment les méthodes d'organisation du travail, la façon dont les collaborateurs s'impliquent et le fonctionnement des entreprises.

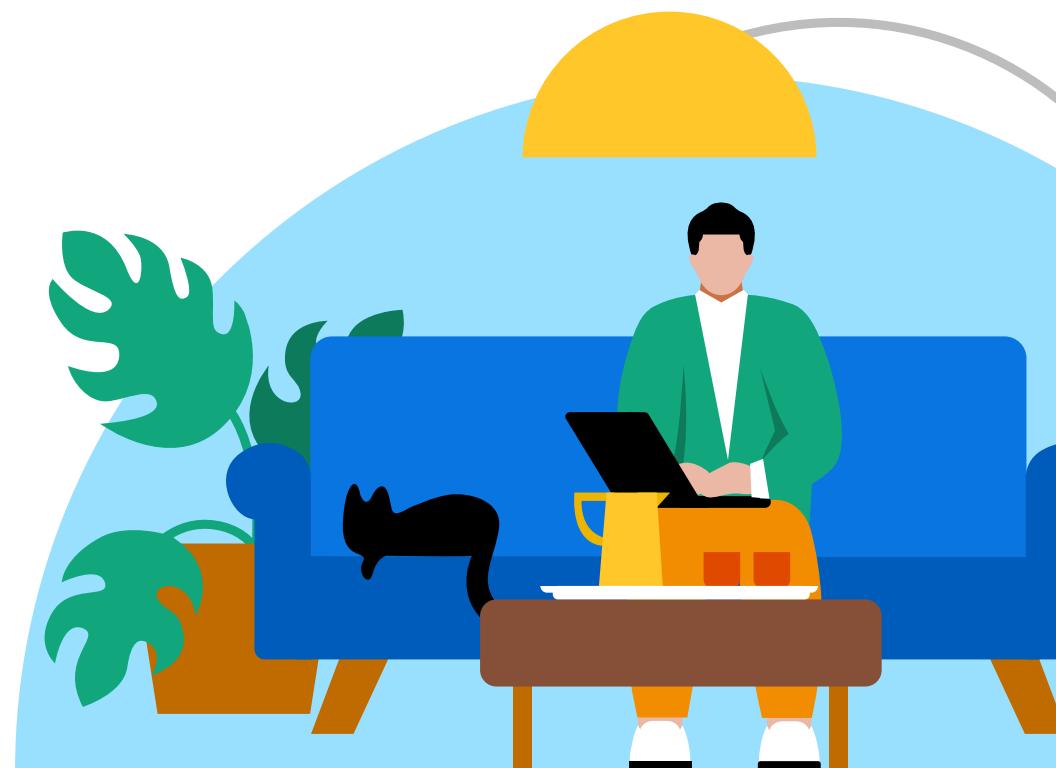
En conséquence, les entreprises réinventent la gestion des performances rendant caduques les évaluations annuelles de la performance et les classements des salariés.

Plutôt que de se concentrer sur ce que les salariés ont fait dans le passé, l'attention se tourne vers ce qu'ils peuvent faire pour améliorer leurs contributions futures.

Chez Workday, nous pensons qu'il s'agit de passer de la gestion de la performance au développement de la performance.

Ne l'oublions pas : les disruptions sans précédent de ces dernières années ont nécessité une transition massive vers le télétravail. Au fur et à mesure que les entreprises et les collaborateurs se sont adaptés, ce changement est devenu la nouvelle norme.

Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs attendent toujours de leur employeur une certaine flexibilité pour travailler à distance, renforçant ainsi l'idée que les opportunités de carrière ne sont plus liées au lieu géographique. Les perspectives sont les mêmes pour les entreprises : les possibilités de recruter des talents dans le monde entier se multiplient, ce qui les oblige à revoir leur stratégie de gestion des talents afin d'impliquer et d'accompagner les effectifs travaillant à distance ou hybrides. Il s'agira probablement de proposer davantage de possibilités de formation et de développement à distance, et de s'appuyer sur des outils digitaux pour soutenir la collaboration à distance.



Pourquoi la gestion des talents est-elle importante ?

Le capital humain est au cœur de l'entreprise. En l'absence de talents adéquats, les entreprises risquent de faire face à du désengagement, à une satisfaction client faible et surtout à un manque d'innovation. Aujourd'hui, les employeurs font face à un paysage de gestion des talents plus complexe que jamais, et ceux qui gèrent efficacement leurs talents bénéficieront d'un avantage concurrentiel.

Habituellement, les dépenses liées aux salariés sont considérées comme un coût pour l'entreprise. Mais pour suivre le rythme rapide du changement, les entreprises doivent tirer parti des compétences de leurs salariés pour croître et innover ; elles doivent donc investir en permanence dans le développement des collaborateurs.

En d'autres termes, si la gestion des talents est importante, c'est parce que des collaborateurs plus engagés sont des collaborateurs plus productifs, avec un impact sur les résultats de l'entreprise. Selon le rapport « *State of the Global Workplace: 2022 Report* », réalisé par le cabinet d'études de gestion Gallup, « les entités dont les collaborateurs sont engagés réalisent un bénéfice supérieur de 23 % à celui des entités dont les salariés sont malheureux. »²



Les principaux avantages de la gestion des talents

La gestion stratégique des talents aide les entreprises à mieux comprendre, harmoniser et développer leurs effectifs. En disposant d'informations détaillées sur leurs effectifs, tels que les sentiments, la productivité, les compétences et les aspirations, les dirigeants peuvent mieux piloter la croissance de l'entreprise et aider à valoriser pleinement le travail de leurs collaborateurs. Une bonne gestion des talents aide également une entreprise à :

- **Initier le changement.** Grâce à une meilleure compréhension des compétences et des capacités des collaborateurs, les dirigeants peuvent prendre des décisions plus éclairées quant à la planification d'entreprise, et atteindre les objectifs stratégiques
- **Donner aux collaborateurs les moyens de piloter leur carrière.** Lorsque les personnes ont la possibilité d'exprimer tout leur potentiel et d'accéder à de nouvelles opportunités, on constate une amélioration des performances globales de l'entreprise et de meilleurs résultats pour tous, collègues, clients et entreprise
- **Favoriser l'engagement.** Lorsqu'un collaborateur ressent le lien qui l'unit à son travail, à ses collègues, à l'entreprise dans son ensemble, il en fait souvent plus que ce qu'on lui demande et fait preuve d'une grande implication. Comme le montre le « *Rapport Collaborateurs : quelles attentes en 2022 ?* »³ de Workday, le score d'engagement des collaborateurs qui restent dans une entreprise est supérieur de 13 % au score moyen des salariés qui la quittent. Un feedback continu et périodique, ainsi que des entretiens de suivi réguliers, sont des stratégies de gestion des talents qui peuvent stimuler l'engagement et améliorer le développement du personnel



Les processus de gestion des talents

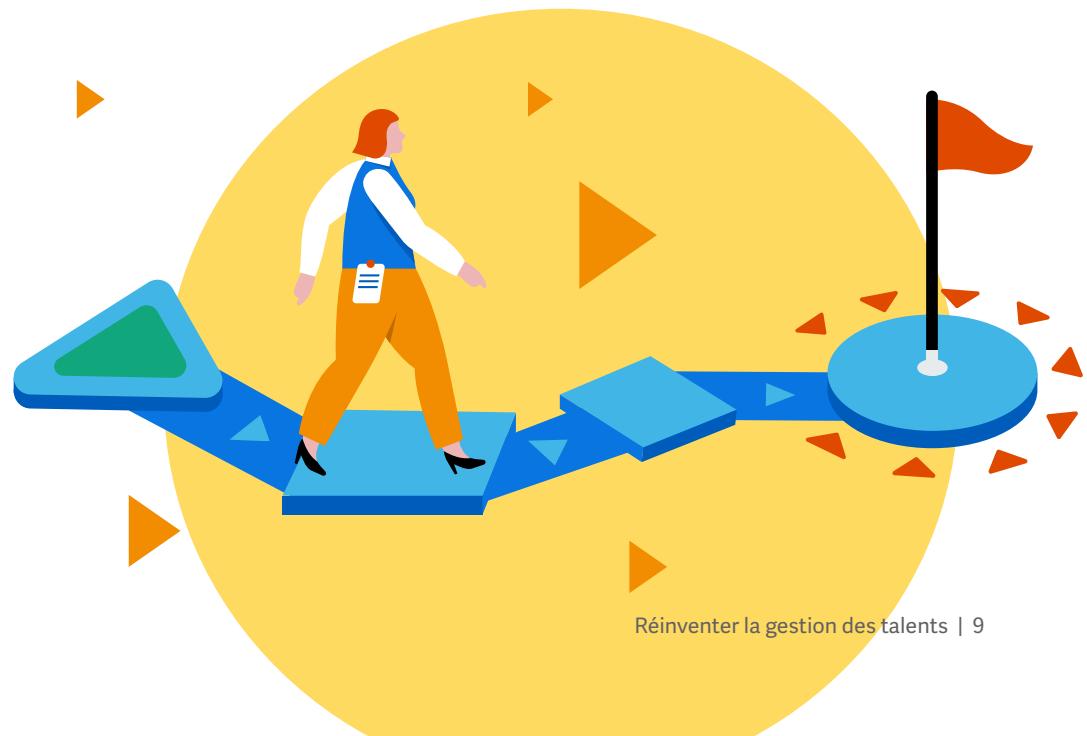
Les processus de gestion des talents englobent toute procédure pour attirer, développer et fidéliser les collaborateurs. Ils sont au cœur de la réussite des entreprises, car axés sur leur principal atout : leur personnel.

Les processus de gestion des talents sont utilisés dans les domaines suivants :

- **L'accueil et l'intégration.** Un processus qui permet aux nouveaux collaborateurs de se familiariser avec la culture de l'entreprise et de les former aux diverses procédures et divers systèmes de l'entreprise
- **L'aide à la performance.** Traditionnellement, les entreprises gèrent les performances des collaborateurs en se concentrant sur le passé et la « veille » de la performance. Cependant, elles commencent à s'orienter vers l'aide à la performance, une approche tournée vers l'avenir et conçue pour permettre aux salariés de piloter leur évolution de carrière. Les processus d'aide à la performance mettent l'accent sur le dialogue et le développement constants (gestion continue de la performance), et se concentrent davantage sur la création d'expériences professionnelles
- **La formation et le soutien à la performance.** La formation, le e-learning ainsi que d'autres outils permettent aux collaborateurs d'exploiter leur potentiel, d'élargir leurs compétences et leurs capacités, et de se préparer à de nouvelles opportunités de carrière. La formation et la mobilité des talents sont particulièrement essentielles pour les entreprises qui souhaitent maintenir l'implication de leurs salariés et combler le manque de compétences par le biais du reskilling ou de l'upskilling
- **Les plans de succession.** Ils garantissent que l'entreprise dispose de responsables et de dirigeants compétents qui gravissent les échelons
- **La rémunération et les avantages sociaux.** S'il s'agit souvent de ce qui attire de prime abord les salariés, un programme de rémunération et d'avantages sociaux de qualité permet de s'assurer que les meilleurs talents restent dans l'entreprise

- **Les compétences essentielles et l'analyse des lacunes.** De nombreuses entreprises connaissent une transformation, notamment sur les questions de digitalisation, indispensables pour gagner en agilité organisationnelle. En évaluant les compétences des effectifs d'aujourd'hui et les compétences et aptitudes nécessaires à l'avenir, les entreprises sont plus à même de planifier et de préparer des effectifs pour tirer pleinement parti de toutes les opportunités

Les processus de gestion des talents contribuent à la planification stratégique des effectifs. Alors que la planification stratégique des effectifs détermine les modalités et le coût des salariés nécessaires à l'exécution du business plan, la gestion des talents porte sur la manière dont une entreprise fait progresser et accompagne les talents dont elle a besoin. Il en va de même pour le lien entre la gestion des talents et les plans stratégiques de l'entreprise : la gestion des talents façonne la stratégie de gestion des talents pour atteindre les objectifs de performance qui soutiendront les objectifs de l'entreprise.



Qu'est-ce qu'un système de gestion des talents ?

Le niveau d'engagement collaborateur est l'un des principaux indicateurs d'une productivité, d'une innovation, d'une satisfaction client et d'une rentabilité élevées ou faibles. Mais pour stimuler de façon stratégique l'engagement collaborateur, les entreprises ont besoin d'insights sur leur activité, leur personnel et leurs compétences.

C'est là qu'intervient le système moderne de gestion des talents. Traditionnellement, les systèmes de gestion des talents se concentraient sur l'intégration de pratiques relatives aux talents autour de compétences professionnelles. Désormais, un système progressif de gestion des talents prend en charge et facilite l'expérience collaborateur, puis lie ces expériences à la stratégie d'entreprise. L'expérience collaborateur fait référence à l'ensemble des interactions avec l'entreprise, de l'expérience du candidat à l'embauche, au développement professionnel, en passant par les programmes de bien-être, etc. En utilisant les insights obtenus en prenant en charge et en simplifiant l'expérience collaborateur, les entreprises peuvent affiner leurs stratégies dans toute l'organisation, de l'identification des manques de compétences à la fidélisation des talents à fort potentiel, et plus encore.

Chaque entreprise souhaite conserver de façon stratégique les meilleurs talents et constituer des équipes hautement performantes dans toute l'organisation. Mais par où commencer ? Et comment être certain de suivre la bonne piste ? Un système de gestion des talents fournit aux entreprises les insights dont elles ont besoin pour créer un environnement permettant aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel, ainsi que l'analytics pour mesurer leurs performances. Certains systèmes de gestion des talents peuvent utiliser des enquêtes collaborateur pour mesurer le ressenti relatif à la culture et à l'expérience sur le lieu de travail, deux facteurs importants pour la fidélisation et la performance des salariés.

L'inclusion est un autre objectif pour les entreprises d'aujourd'hui. Un système moderne de gestion des talents, qui fournit des informations clés et facilite les processus visant à améliorer la diversité et l'appartenance est donc essentiel. Parmi les mesures visant à améliorer la diversité et l'inclusion (D&I) : utiliser un tableau de bord de données démographiques concernant les indicateurs de diversité, éliminer les préjugés

inconscients du processus de recrutement en masquant les informations d'identification sur les CV, et entretenir une culture d'appartenance pour accueillir les contributions et favoriser des connexions plus larges.

De plus, avec la gestion des talents et la gestion des ressources humaines dans un même système, les entreprises obtiennent des informations plus complètes et plus approfondies sur leurs effectifs. Un système unique permet aux entreprises d'harmoniser et d'analyser plus facilement les objectifs et les tendances des effectifs avec les objectifs et les initiatives de l'organisation.

Un système progressif de gestion des talents prend en charge et facilite l'expérience collaborateur, tout en liant ces expériences à la stratégie d'entreprise.

La gestion des talents : un différentiateur concurrentiel

Une stratégie de gestion des talents agile et tournée vers l'humain permettra aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes et encouragera la mobilité professionnelle grâce à la formation continue et à l'accès à l'information. Mais la stratégie de gestion des talents d'une entreprise doit être assistée par un système de gestion des talents agile afin d'accéder aux talents et aux compétences nécessaires pour relever les défis, saisir les opportunités de croissance et rester compétitif.

Déployer une stratégie de gestion des talents agile avec Workday

Lorsqu'il s'agit d'élaborer un plan de gestion des talents, seul Workday dispose d'outils robustes pour prendre en charge votre stratégie spécifique.

Workday est le seul système qui se concentre sur le parcours de talent tout au long du cycle de vie du collaborateur, tout en mettant l'accent sur une stratégie RH axée sur les compétences, du recrutement à la formation en passant par le développement du leadership, etc. Workday intègre les compétences d'un salarié dès son entrée dans l'entreprise et lui offre des possibilités de formation lorsqu'il cherche à faire évoluer sa carrière. Il suit en permanence le ressenti des collaborateurs et informe les dirigeants des manques de compétences et des risques de départs. Lorsqu'il s'agit de récompenser les collaborateurs pour leurs performances, la rémunération se situe au même niveau que les autres sources de motivation, de sorte que les décisions peuvent être prises en tenant compte de la situation dans son ensemble.

Intégré au système complet Workday, Workday Talent Optimization aide à impliquer et à fidéliser les salariés en leur fournissant une vision complète des opportunités d'évolution de carrière sur leur lieu de travail. En outre, Workday Skills Cloud permet à Workday Talent Optimization d'afficher des insights personnalisés basés sur les profils de compétences des collaborateurs afin de répondre aux besoins de chacun en fonction de leur avancée dans leur parcours professionnel. Avec Workday, les entreprises peuvent :

- Suivre en permanence le ressenti collaborateur et le développement des talents pour prendre des décisions basées sur les données
- Exploiter un socle de compétences dynamique qui utilise le Machine Learning et l'analytics pour mettre en évidence les compétences dont l'entreprise dispose actuellement et celles qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs futurs
- Comprendre et développer les meilleurs talents en donnant aux managers les outils dont ils ont besoin pour accompagner le parcours professionnel de leurs collaborateurs

- Mobiliser les collaborateurs en leur donnant des outils de développement de carrière pour examiner leurs options, identifier leurs forces et s'impliquer en interne, ainsi qu'en leur donnant l'opportunité de partager leur ressenti et d'être des catalyseurs du changement dans l'entreprise
- Mener une écoute intelligente à grande échelle en utilisant le Machine Learning pour recueillir et analyser le feedback confidentiel des collaborateurs en temps réel

À mesure qu'une entreprise s'efforce de s'adapter au changement, s'appuyer sur des données précises et en temps réel devient essentiel pour stimuler les performances de l'activité. Qu'il s'agisse de comprendre ce qui intéresse le plus les collaborateurs ou d'utiliser l'analytics RH pour identifier les défis, Workday fournit des données rationalisées afin que vous puissiez élaborer la stratégie de gestion des talents la plus efficace.



Notes de fin

¹ Josh Bersin, « [Create a Meaningful Employee Experience : Workday's Global Impact and Employee Life Team](#) » ; 2020.

² Gallup, « [State of the Global Workplace Report 2022](#) » ; 2022.

³ Workday, « [Rapport Collaborateurs : quelles attentes en 2022 ?](#) » ; 2022.



Workday | Téléphone : +33 (0) 1 84 88 34 44 | workday.com/fr

© 2022, Workday, Inc. Tous droits réservés. Workday et le logo Workday sont des marques déposées de Workday, Inc. Tous les autres noms de marques et de produits sont des marques ou des marques déposées de leurs propriétaires respectifs.
20220923-rethinking-talent-management-ebook-FRFR