CEB

WHAT THE BEST COMPANIES DO

Rapport 2013 des Tendances Globales de l'Évaluation

Sarah S. Fallaw, Ph.D. | Tracy M. Kantrowitz, Ph.D.

Table des matières

Synthèse 3

Introduction 5

À propos du rapport : Méthodologie et Entreprises Participantes 7

Chapitre 1 : Priorités et Panorama de la Gestion des Talents en 2013 8

Chapitre 2 : Evaluations des Talents 15

Chapitre 3 : Technologie dans les Tests : Périphériques Mobiles et Réseaux Sociaux 22

Synthèse et Recommandations 28

Références (extrait) 29

Annexe A : Synthèse du Rapport 2009 31

Annexe B : Synthèse du Rapport 2010 32

Annexe C : Synthèse du Rapport 2011 34

'Annexe D : Synthèse du Rapport 2012 36

Tables

Tableau 1 : Priorités RH 8

Tableau 2 : Enjeux et priorités RH 10

Tableau 3 : Tendances générales dans le domaine des RH 10

Tableau 4 : Big data : gestion des données, des performances et du potentiel 12

Tableau 5 : Formalité des procédures dans le domaine des RH 14

Tableau 6 : Mesure du talent : mode de mesure actuel 15

Tableau 7 : Utilisation des évaluations par les RH 16

Tableau 8 : Utilisation des outils génériques de recrutement et utilisation envisagée 18

Tableau 9 : Utilisation des évaluations avant le recrutement et utilisation envisagée 19

Tableau 10 : Tendances dans le domaine des RH : utilisation des indicateurs et valorisation des évaluations 21

Tableau 11 : Recrutement et sélection via des smartphones/périphériques mobiles 22

Tableau 12 : Politiques et processuss : réseaux sociaux pour le recrutement 25

Tableau 13 : Informations candidat consultées sur les réseaux sociaux 26

Graphiques

Graphique 1 : Participants par zone géographique 7

Graphique 2 : Participants par type d'économie 7

Graphique 3 : Participants par taille d'entreprise 7

Graphique 4 : Participants par secteur d'activités 7

Graphique 5 : Priorités RH par type d'économie 9

Graphique 6 : Stratégie, décisions opérationnelles et talent 11

Graphique 7 : Big Data : gestion des données, de la performance et du potentiel par type d'économie 13

Graphique 8 : Indicateurs de performance ciblés par utilisation des évaluations 20

Graphique 9 : Confiance dans la valeur ajoutée des évaluations par objectif et type d'économie 21

Graphique 10 : Perception des tests sur périphériques mobiles par type d'économie 23

Graphique 11 : Utilisation ou utilisation envisagée des recherches sur les réseaux sociaux par types de recherche et d'économie 24

Graphique 12 : Pourcentage des personnes interrogées recherchant des informations sur les réseaux sociaux par type de données et d'économie 27

Graphique 13 : Politiques et perceptions des réseaux sociaux par type d'économie 27

Synthèse

Le rapport sur les tendances globales de l'évaluation est un indicateur annuel des pratiques d'évaluation. Il propose aux spécialistes RH une vision globale de la façon dont les entreprises évaluent leurs talents tout au long du cycle de vie du collaborateur.

Le rapport de cette année présente les résultats d'une étude en ligne réalisée fin 2012 auprès de 592 spécialistes des RH d'entreprises du monde entier. Il se concentre sur les pratiques d'évaluation des candidats et collaborateurs des entreprises. Nous comparons les résultats à ceux des précédents rapports afin de dégager des tendances. Nous présentons aussi des comparaisons entre les économies émergentes et établies.

Le rapport aborde tout particulièrement trois domaines : le panorama des RH en 2013, l'utilisation des évaluations au sein des entreprises et l'usage de la technologie dans les procédures RH. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions du rapport :

Le rapport aborde particulièrement trois domaines : le panorama des RH en 2013, l'utilisation des évaluations au sein des entreprises et l'usage de la technologie dans les procédures RH.

Principales Conclusions

Données des réseaux sociaux : non essentielles pour les décisions de recrutement *(page 24)*

- Alors qu'environ 60 % des sociétés utilisent ou envisagent d'utiliser les recherches sur les réseaux sociaux comme outil de recrutement en 2013, moins de 30 % d'entre elles considèrent les données utiles pour déterminer si le candidat correspond au poste, et à peine 11 % pensent que ces données sont essentielles pour les décisions de recrutement.

Progrès à faire concernant le Big Data *(page 11)*

- Moins d'un quart des personnes interrogées déclarent que leur entreprise a une vision claire du potentiel du personnel.
- Moins de la moitié d'entre elles déclarent utiliser des données objectives pour prendre des décisions sur le personnel.
- Moins de la moitié utilisent les données sur les talents pour prendre des décisions opérationnelles.

Volonté des marchés émergents d'utiliser la technologie mobile pour évaluer les candidats *(page 22)*

- Les responsables RH des économies émergentes (notamment la Chine et l'Inde) indiquent qu'un nombre croissant de leurs candidats demande à réaliser des tests par le biais de périphériques mobiles, et que de plus en plus de recruteurs souhaitent un accès mobile aux données des candidats, par rapport aux candidats et aux recruteurs dans les économies établies.

Priorité renouvelée pour l'implication et le leadership en 2013 *(page 8)*

- Impliquer le personnel (55 %) et développer les leaders (52 %) restent les priorités des entreprises en 2013.
- Elles sont suivies par la *gestion de la performance, la gestion du personnel/l'analyse des talents et la formation et le développement*.

Systèmes de gestion des données jugés décevants *(page 11)*

- Moins d'une personne interrogée sur cinq est satisfaite de la capacité des systèmes de l'entreprise à gérer les données sur les talents.
- Seuls 17 % des responsables RH déclarent que leurs systèmes SIRH sont accessibles via des smartphones/périphériques mobiles.

Souhait d'améliorer la mesure du talent *(page 15)*

- Près de 75 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise souhaite améliorer son mode d'évaluation des talents.
- Une personne sur trois indique que son entreprise utilise des évaluations objectives du potentiel pour les rôles clés.

Lier les objectifs d'avant/après recrutement à des indicateurs de performance *(page 20)*

- Les responsables RH sont plus enclins à associer les évaluations utilisées le recrutement à la productivité, et celles utilisées après le recrutement à une meilleure performance.

Introduction

« Seules 41 % des entreprises sont confiantes dans le fait que leur stratégie relative au capital humain soit véritablement intégrée à leur stratégie d'entreprise. Un résultat particulièrement inquiétant de l'étude révèle que les leaders les plus expérimentés (cadres à haute responsabilité) ne sont pas seulement en désaccord sur les aspects essentiels de la gestion des talents, mais ils ne savent également pas qui devrait porter la responsabilité de ces questions au sein de leur entreprise. » – Charted Global Management Accountant, CGMA, Talent Pipeline Draining Growth, septembre 2012

Une nouvelle bataille se joue dans la guerre des talents, les analystes, les responsables RH et les cadres du monde entier étant les acteurs. L'enjeu : qui est en charge de la stratégie concernant les talents ? Le service RH, Marketing, Finance, Opérations… ?[1,2] Quel est l'impact de cette lutte sur la façon dont les entreprises gèrent et mesurent leurs talents internes et externes ? Cela dépendra du service qui gère les programmes de gestion des talents, qui pourra fournir les analyses de données les plus significatives pour prendre les décisions opérationnelles et démontrer que la gestion des talents influe réellement sur les indicateurs de performance.

La mise en œuvre efficace de la stratégie doit être du ressort de l'ensemble des collaborateurs. Cependant, la responsabilité revient en définitive au service capable de prouver dans quelle mesure la gestion des talents influe sur les résultats opérationnels… et cela nécessite des données objectives sur les personnes, ou ce que CEB appelle « People Intelligence ».

L'engouement pour le Big Data et son utilisation par les RH sont un autre aspect de la guerre des talents. Le potentiel associé au Big Data est très médiatisé, mais les sociétés se rendent compte finalement que les données dont elles disposent ne pourront peut-être pas leur fournir les informations requises pour de nombreuses raisons : un volume trop important de données pour une gestion efficace, des problèmes de qualité et la difficulté à trouver les compétences au sein de leur personnel pour fournir une analyse précise et des recommandations[3,4].

Une autre guerre fait rage et influe également sur les stratégies concernant les talents. Bien qu'il n'y ait pas nécessairement de pénurie de personnel qualifié au niveau mondial, les entreprises dénoncent souvent que les talents locaux sont difficiles à trouver et elles se battent pour recruter des postes qualifiés et à responsabilités. Le personnel vieillissant, ainsi que les évolutions rapides des technologies (et le changement relativement lent des talents pour prendre en charge les nouvelles technologies), continuent à obliger les responsables RH à rechercher des talents dans le monde entier et à augmenter les budgets de formation et de développement. Certaines entreprises, se basant sur les données objectives concernant les compétences de leurs collaborateurs et sur des mesures objectives des programmes de formation et de développement, continuent à rechercher des talents en interne[5].

« Seules 41 % des entreprises sont confiantes dans le fait que leur stratégie relative au capital humain soit véritablement intégrée à leur stratégie d'entreprise. » - Charted Global Management Accountant, CGMA, Talent Pipeline Draining Growth, septembre 2012

1. Kuehner-Hebert, 2012
2. Charted Global Management Accountant, 2012
3. Aberdeen Group, 2012
4. Bersin, 2012
5. Manpower, 2011

Enfin, nous observons en parallèle la remise en question des processus RH traditionnels par le développement rapide de la technologie mobile et des réseaux sociaux. Ces évolutions ont permis des changements au cours des trois dernières années, à la fois en termes d'acceptation de la technologie dans les évaluations et dans leur valeur perçue. Ces nouvelles possibilités changent la façon dont les données concernant les collaborateurs et candidats externes sont collectées : du recrutement via les réseaux sociaux au test sur smartphone, les entreprises doivent étudier comment assurer la cohérence et l'équité dans leurs procédures.

Les entreprises peuvent-elles recruter, développer et retenir les personnes talentueuses, tout en arbitrant la lutte interne pour la gestion de la stratégie des talents ? Comment trouver l'équilibre entre le besoin d'acquérir des données de qualité sur leur personnel et celui de gérer le volume de données existantes ? Comment profiter des nouvelles technologies pour recruter les candidats sans abandonner leurs procédures d'acquisition actuelles ?

Avec ces questions à l'esprit, CEB offre dans ce document, son cinquième rapport annuel sur les tendances globales de l'évaluation, une perspective mondiale unique de la façon dont les talents sont mesurés. Ce rapport présente les résultats d'une enquête en ligne réalisée fin 2012 auprès des responsables RH de sociétés situées dans le monde entier[6]. Bien qu'il se concentre principalement sur les pratiques d'évaluation de candidats et de collaborateurs, le rapport 2013 inclut également des conclusions relatives au Big Data, au rôle des réseaux sociaux dans le recrutement et les tests via des smartphones/périphériques mobiles. Il poursuit par ailleurs son analyse des perspectives des responsables RH en matière de stratégie, de support et de procédures de gestion des talents. Lorsque c'est pertinent, nous comparons les résultats à ceux des précédents rapports[7], afin de dégager des tendances. Cette année, le rapport examine les différences entre personnes interrogées des économies émergentes (notamment la Chine et l'Inde) et des économies établies (p. ex. le Royaume-Uni, les États-Unis) pour fournir des informations à ceux en charge de programmes internationaux. Dans chaque chapitre, nous vous proposons un aperçu des conclusions, ainsi qu'un commentaire sur les tendances.

6. Les rapports sur les tendances globales de l'évaluation proposaient les années précédentes des résultats basés sur le nombre de sociétés, avec une personne interrogée pour représenter chaque société (éliminant généralement seulement 5 à 8 personnes interrogées au total). Cette année, nos conclusions reposent sur le nombre de responsables RH ou le nombre de personnes interrogées. Bien que les comparaisons soient faites avec les conclusions des années précédentes, nous pensons qu'elles restent pertinentes étant donné le faible nombre de personnes interrogées éliminées précédemment.

7. Les conclusions des rapports 2009, 2010, 2011 et 2012 sur les tendances globales de l'évaluation sont rappelées dans les Annexes A, B, C et D respectivement.

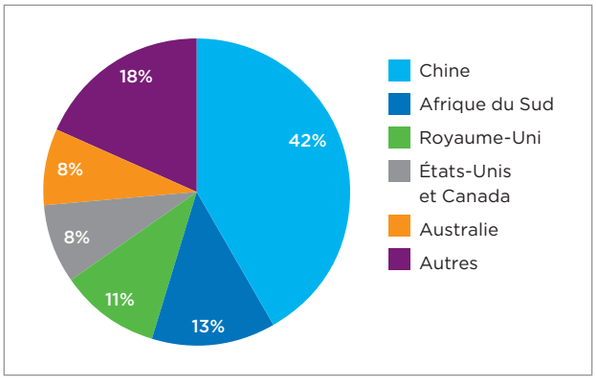
À Propos du Rapport : Méthodologie et Entreprises Participantes

Le rapport 2013 s'appuie sur les données d'une étude en ligne effectuée auprès de 592 responsables RH d'entreprises qui collaborent avec les Solutions SHL Talent Measurement de CEB. L'étude a été réalisée fin septembre 2012.

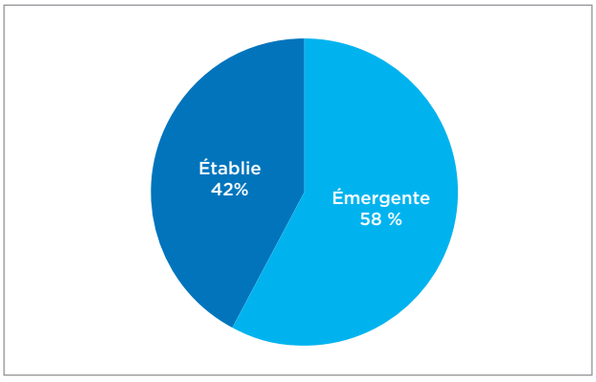
La plupart des personnes interrogées étaient situées en Chine (42 %), en Afrique du Sud (13 %) et au Royaume-Uni (11 %). 18 % provenaient d'autres pays (voir Graphique 1). Elles représentaient à la fois les économies émergentes et établies (voir Graphique 2). Dans le cadre de ce rapport, nous avons défini les économies émergentes comme les pays du bloc BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), auxquels nous avons ajouté les réponses de pays du Moyen-Orient.

Le groupe des économies établies inclut l'Europe, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, les Amériques, Singapour et Hong-Kong. Comme dans les précédents rapports, les personnes interrogées représentent une grande diversité de tailles d'entreprise et de secteurs d'activité (voir Graphiques 3 et 4). La majorité des personnes interrogées ont une fonction en relation avec les RH et occupent divers postes, y compris ceux de manager/directeur RH ou autres métiers RH.

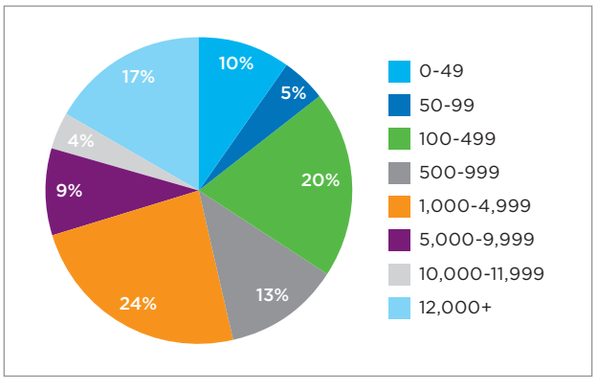
Graphique 1 : Participants par zone géographique



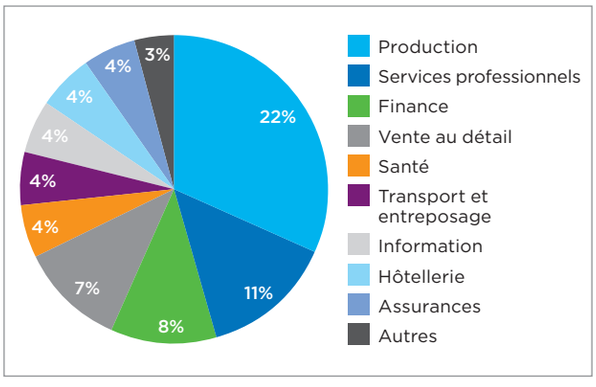
Graphique 2 : Participants par type d'économie



Graphique 3 : Participants par taille d'entreprise



Graphique 4 : Participants par secteur d'activités



Chapitre 1 : Priorités et Panorama de la Gestion des Talents en 2013

Conclusion n° 1 : Priorité renouvelée pour l'implication et le leadership en 2013

- Impliquer le personnel (55 %) et développer les leaders (52 %) restent les priorités des entreprises en 2013.
- *Elles sont suivies par la gestion de la performance, la gestion du personnel/l'analyse des talents et la formation et le développement.*

Priorités Dans les RH

La façon dont les entreprises évaluent le talent de leur personnel est influencée par leurs priorités, leurs initiatives et leurs enjeux. Nous commençons donc notre étude des pratiques d'évaluation en examinant comment les personnes interrogées perçoivent les 14 différents domaines de gestion des talents, de l'intégration au reclassement. Elles devaient indiquer si chacun des domaines était une priorité élevée, moyenne ou faible pour leur entreprise pour l'année à venir.

Les responsables RH ont indiqué des priorités similaires en 2012 et en 2013 (voir Tableau 1) : 55 % des personnes interrogées déclarent que l'implication/la rétention des employés est une priorité élevée, suivie de près par le *développement du leadership* avec 52 %.

Tableau 1 : Priorités RH – 2012 et 2013

Domaine/initiative RH	% priorité élevée en 2012	2012 rang	% priorité élevée en 2013	2013 rang
Implication/rétention	56%	1	55%	1
Développement du leadership	55%	2	52%	2
Gestion de la performance	43%	3	49%	3
Gestion du personnel/analyse des talents	43%	3	43%	4
Formation	40%	5	42%	5
Plans de succession	40%	6	38%	6
Embauche externe (y compris recrutement)	37%	8	38%	6
Recrutement en interne (y compris promotion)	33%	10	35%	8
Développement professionnel	36%	9	34%	9
Gestion du changement	38%	7	32%	10
Création/application d'un ou plusieurs référentiels de compétences	27%	11	27%	11
Restructuration	25%	12	21%	12
Intégration	19%	13	18%	13
Reclassement externe/réaffectation des talents	14%	14	15%	14

Ces priorités reflètent l'importance constante, dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, de maximiser la contribution des employés existants et d'utiliser leur expérience. *La gestion de la performance, la gestion du personnel/l'analyse des talents* et la *formation* sont également des priorités importantes en 2013.

L'engouement pour le Big Data se retrouve dans la priorité relative de la *gestion de la performance* et de la *gestion du personnel/l'analyse des talents* respectivement placées troisième et quatrième à l'échelle mondiale. Le *développement professionnel*, classé neuvième par les personnes interrogées, influe sur l'implication et la rétention des employés, car un manque d'opportunités de carrière appropriées constitue une raison essentielle pour les employés de quitter leur entreprise[8].

Les personnes interrogées des économies émergentes et établies donnent la priorité à l'implication (classée n °1 pour les économies émergentes et n °2 pour les économies établies ; voir Graphique 5). Celles des pays émergents classent la gestion de la performance en deuxième priorité, suivie du *développement du leadership*, de *la gestion du personnel/l'analyse des talents* et de la *formation*. Dans les économies établies, le *développement du leadership* se classe premier, suivi de *l'implication/la rétention, la gestion de la performance, les plans de succession et la gestion du personnel/l'analyse des talents*.

Les cinq premières priorités par type d'économie diffèrent principalement par l'ordre de priorité des trois premières (*l'implication/la rétention, le développement du leadership et la gestion de la performance*), mais également en termes de *formation* et de *plans de succession*. La *formation* est classée cinquième par les économies émergentes mais ne fait pas partie des 5 principales priorités des économies établies. *Les plans de succession* sont mis en quatrième place par les économies établies mais ne font pas partie des 5 principales priorités des économies émergentes.

Cinq principales priorités RH

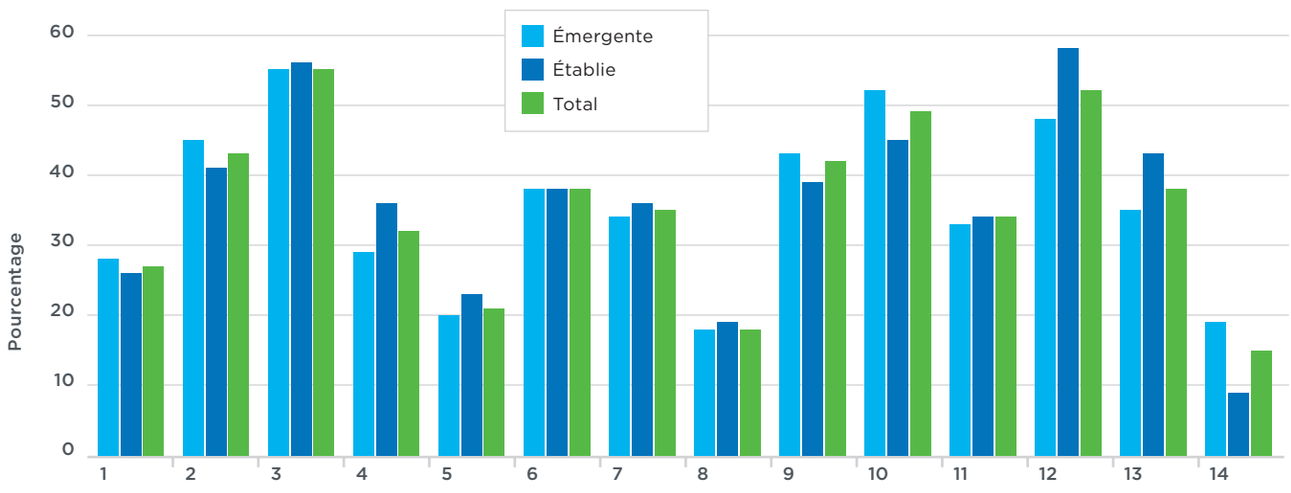
Économies émergentes

- Implication/rétention
- Gestion de la performance
- Développement du leadership
- Gestion du personnel/analyse des talents
- Formation

Économies établies

- Développement du leadership
- Implication/rétention
- Gestion de la performance
- Plans de succession
- Gestion du personnel/analyse des talents

Graphique 5 : Priorités RH par type d'économie



1. Création/application d'un ou plusieurs référentiels de compétences
2. Gestion du personnel/analyse des talents
3. Implication/rétention
4. Gestion du changement
5. Restructuration
6. Embauche externe (y compris recrutement)
7. Recrutement en interne (y compris promotion)
8. Intégration
9. Formation
10. Gestion de la performance
11. Développement professionnel
12. Développement du leadership
13. Plans de succession
14. Reclassement externe/réaffectation des talents

8. CEB analysis

Enjeux et priorités en 2013

Quels sont les défis à relever par les responsables RH en 2013 ? Nous observons une légère baisse du nombre de personnes interrogées qui signalent que leur entreprise se concentre davantage sur le développement des talents en interne que sur les embauches externes (de 53 % en 2012 à 49 % en 2013 ; voir Tableau 2), et ce, malgré une hausse des inquiétudes relatives au recrutement de talents en 2013 (de 64 % en 2012 à 73 % en 2013). Cela suggère que la guerre des talents se poursuit, même si on admet en apparence que le fait d'avoir des écarts est la nouvelle norme.[9] En outre, nous continuons à observer que le développement professionnel en tant que stratégie de rétention n'est pas utilisé par une très grande majorité des entreprises. Ce qui contraste avec le fait que l'implication/la rétention soit l'une des principales priorités des entreprises, comme l'indique le Tableau 1.

« Entre les banques de données, les applications d'entreprise, les feuilles de calcul et les données externes non structurées ou sociales, les sociétés sont noyées sous un nombre croissant de sources de données pour réaliser leur analyse opérationnelle. »
- Aberdeen Group 2012

Tableau 2 : Enjeux et priorités RH

	% de réponses positives	
	2012	2013
En général, mon entreprise se concentre davantage sur le développement des talents en interne plutôt que sur le recrutement externe.	53%	49%
Nous recrutons plus en interne que l'an dernier.	39%	39%
Nous nous attendons à ce que le recrutement des meilleurs éléments pour les postes clés soit de plus en plus difficile cette année.	64%	73%
Nous utilisons le développement professionnel comme stratégie de rétention.	58%	55%

Gestion des Talents en 2013 : Toujours Stratégique ?

Dans le rapport 2012 de PWC, 79 % des PDG déclarent que les RH sont impliquées au plus haut niveau de planification stratégique. Nos conclusions indiquent un décalage potentiel dans cette perception de la part des leaders RH. Près des deux tiers des personnes interrogées notent que leur entreprise perçoit les RH comme une fonction stratégique, en baisse par rapport à 74 % en 2012 (voir Tableau 3). Seules 43 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise utilise des informations relatives aux talents pour prendre des décisions opérationnelles, ce qui renforce la notion que les RH ont encore du chemin à parcourir pour influer sur la stratégie et les opérations. D'un autre côté, la plupart des leaders RH (80 %) pensent que les décisions relatives aux talents (pour le recrutement ou la promotion) reposent sur des objectifs opérationnels. Selon un rapport de CGMA, les RH doivent initier la philosophie globale de gestion des talents, et agir afin de veiller à ce qu'elle soit bien appliquée[10].

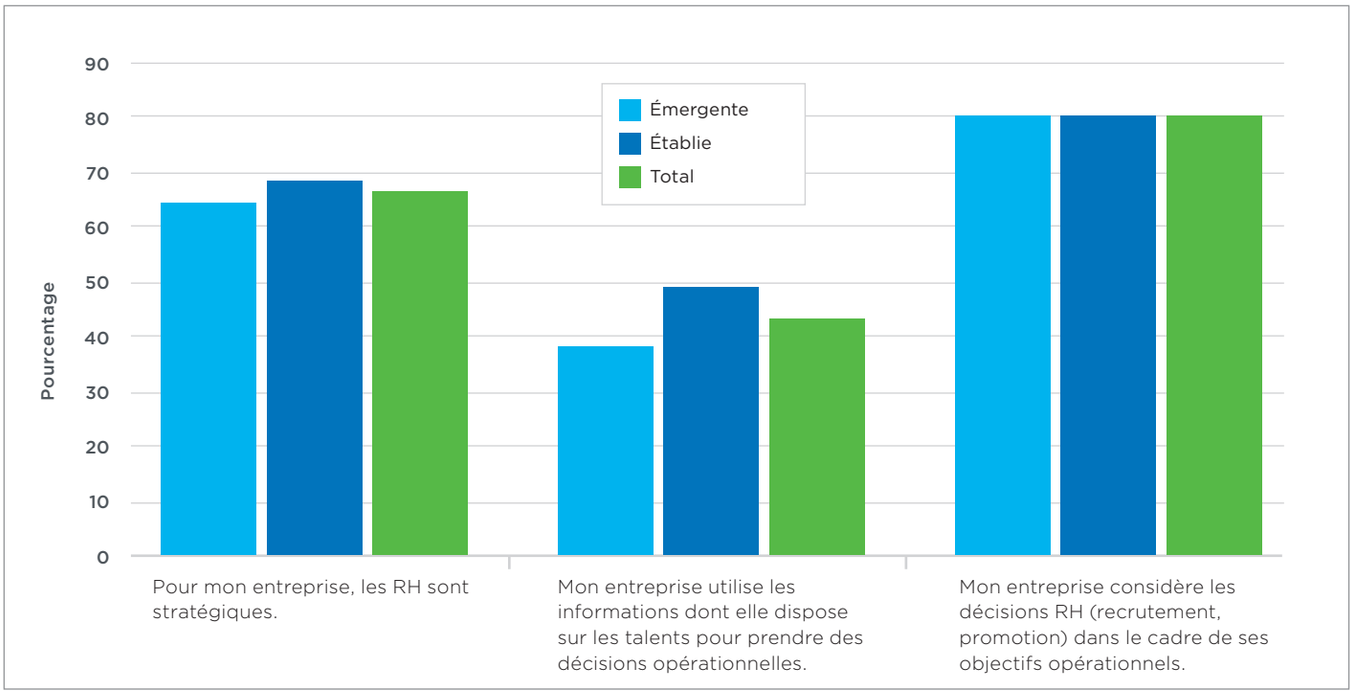
Tableau 3 : Tendances générales dans le domaine des RH

	% de réponses positives	
	2012	2013
Pour mon entreprise, les RH sont stratégiques.	74%	66%
Mon entreprise utilise les informations dont elle dispose sur les talents pour prendre des décisions opérationnelles.	48%	43%
Mon entreprise considère les décisions RH (recrutement, promotion) dans le cadre de ses objectifs opérationnels.	83%	80%

9. Manpower, 2012
10. CGMA, 2012

Des tendances similaires se dessinent lors de la comparaison des économies émergentes et établies, à l'exception du fait qu'un nombre légèrement plus important de personnes interrogées des marchés établis signalent que leur entreprise utilise des informations sur les talents pour prendre des décisions opérationnelles (49 % contre 38 % dans les économies émergentes, voir Graphique 6).

Graphique 6 : Stratégie, décisions opérationnelles et talent



Panorama des RH : Big Data

« Si vous ne pouvez mesurer, vous ne pouvez gérer. », déclare Peter Drucker, consultant en gestion. La capacité à acquérir et analyser des volumes encore plus importants de données souvent complexes donne aux responsables RH l'occasion de mesurer et de mieux comprendre leur personnel, pour une prise de décision plus adaptée et une meilleure performance. Mais combien de responsables RH utilisent le big data ?

Conclusion n° 2 : Progrès à faire concernant le Big Data

- Moins d'un quart des personnes interrogées déclarent que leur entreprise a une vision claire du potentiel du personnel.
- Moins de la moitié d'entre elles déclarent utiliser des données objectives pour prendre des décisions sur le personnel.
- Moins de la moitié utilisent les données sur les talents pour prendre des décisions opérationnelles.

Conclusion n° 3 : Systèmes de gestion des données jugés décevants

- Moins d'une personne interrogée sur cinq est satisfaite de la capacité des systèmes de l'entreprise à gérer les données sur les talents.
- Seuls 17 % des responsables RH déclarent que leurs systèmes SIRH sont accessibles via des smartphones/périphériques mobiles.

L'Enjeu du Big Data

Toutes les entreprises disposent de données relatives à leur personnel qui pourraient être utilisées pour améliorer les indicateurs de performance. Mais ce volume de données augmente rapidement. Une étude de 2011 indique que les entreprises comptent 2,5 fois plus de données que trois ans plus tôt.

La qualité et l'accessibilité de ces données peuvent cependant avoir un impact sur leur utilité et les responsables RH signalent de nombreuses améliorations possibles dans ces domaines. Bien que près de 75 % des entreprises disposent de procédures formelles de gestion ou d'évaluation de la performance des employés, moins d'un quart (24 %) des personnes interrogées indiquent que leur société a une bonne vision du potentiel de son personnel (voir Tableau 4). Moins de la moitié des personnes interrogées déclarent que leur entreprise utilise des données objectives relatives aux compétences et aux aptitudes de ses employés pour prendre des décisions. Cela pourrait être lié à une utilisation inefficace des référentiels de compétences : seul un tiers des personnes interrogées pensent que ces référentiels sont utilisés efficacement dans leur entreprise.

Les responsables RH signalent non seulement que la plupart des entreprises n'ont pas une image claire du potentiel de leur personnel, mais ils sont en outre mécontents de la façon dont leur système automatisé les aide à gérer les données relatives aux compétences. Plus d'un tiers des responsables RH signalent avoir des données sur les compétences et les aptitudes intégrées à leur système global de gestion des talents. Mais moins d'un sur cinq (18 %) est satisfait du système automatisé de gestion des données relatives aux compétences. Ce mécontentement est peut-être dû au manque d'accessibilité aux données RH par ceux qui en ont besoin, seules 17 % des personnes interrogées annoncent que leur système SIRH est accessible à l'aide de smartphones/périphériques mobiles.

« La plupart des cadres RH ne sont toujours pas convaincus de l'efficacité de leurs systèmes, malgré les améliorations ; deux cadres sur cinq ont apporté des changements significatifs et coûteux à ces systèmes. »[11] CEB, 2013

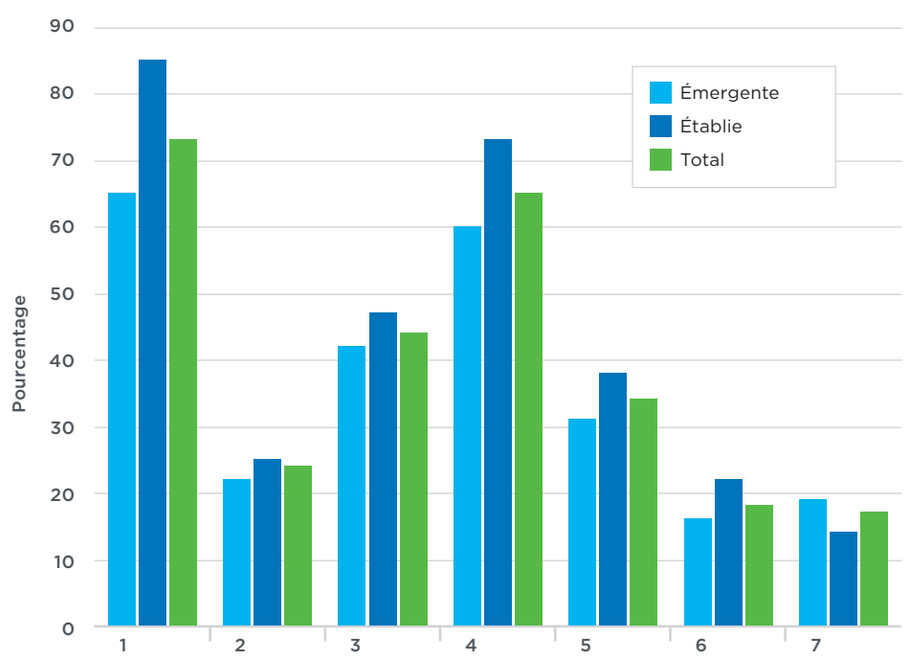
Tableau 4 : Big Data : gestion des données, de la performance et du potentiel

	% de réponses positives
Mon entreprise dispose d'une procédure formelle de gestion/ d'évaluation de la performance pour tous les employés.	73%
Mon entreprise a une bonne vision du potentiel de notre personnel (p. ex. pour des responsabilités supplémentaires ou des rôles de leader).	24%
Mon entreprise utilise des données objectives relatives aux compétences et aux aptitudes des employés pour prendre des décisions.	44%
Le référentiel de compétences de notre entreprise est utilisé efficacement dans le cadre du cycle de vie du collaborateur (du recrutement à la promotion, en passant par le développement)	34%
Il est essentiel d'avoir des données de compétence et d'aptitudes intégrées à leur système existant de gestion des talents.	65%
Je suis satisfait(e) de la capacité de notre système RH automatisé à gérer les données relatives aux compétences.	18%
Il est possible d'accéder à notre système d'information SIRH à l'aide de smartphones/périphériques mobiles.	17%

11. CEB analysis

Il existe un potentiel inexploité d'utilisation de données qui permettrait de prendre des décisions plus adaptées concernant les personnes. Les compétences étant généralement l'actif le plus coûteux et l'un des principaux éléments de différenciation entre le succès et l'échec des entreprises, il s'agit là d'une opportunité que les responsables RH ne peuvent se permettre de laisser de côté. Des programmes objectifs et formalisés d'évaluation des talents peuvent alimenter une base de données People Intelligence de qualité, associée à des indicateurs de performance clairs et stratégiques, comme nous le verrons dans les prochains chapitres. De même, utiliser un référentiel de performances et de compétences et veiller à ce que les systèmes SIRH gèrent efficacement ces données peut garantir un accès facile et une utilisation aisée de la base de données associée. Le Big Data fournit une base de données People Intelligence de valeur, uniquement dans la mesure où la collecte est réalisée de manière cohérente, à l'aide de mesures objectives des compétences clés.

Graphique 7 : Big Data : gestion des données, de la performance et du potentiel par type d'économie



1. Mon entreprise dispose d'une procédure formelle de gestion/d'évaluation de la performance pour tous les employés.
2. Mon entreprise a une bonne vision du potentiel de notre personnel (p. ex. pour des responsabilités supplémentaires ou des rôles de leader).
3. Mon entreprise utilise des données objectives relatives aux compétences et aux aptitudes des employés pour prendre des décisions.
4. Il est essentiel d'avoir des données de compétences et d'aptitudes intégrées à leur système existant de gestion des talents.
5. Le référentiel de compétences de notre entreprise est utilisé efficacement dans le cadre du cycle de vie du collaborateur (du recrutement à la promotion, en passant par le développement).
6. Je suis satisfait(e) de la capacité de notre système RH automatisé à gérer les données relatives aux compétences.
7. Il est possible d'accéder à notre système d'information SIRH à l'aide de smartphones/périphériques mobiles.

Économies Émergentes : Priorité à la Gestion de la Performance

On comprend que les économies émergentes se concentrent sur la gestion de la performance (leur deuxième priorité) lorsqu'on sait que les procédures formelles d'évaluation des performances sont utilisées par à peine 65 % des personnes interrogées dans ces pays,contre 85 % dans les économies établies (voir Graphique 7). Lorsque la performance est évaluée, elle peut être améliorée au fil du temps. De même, les données de mesure des compétences et des aptitudes (des tests avant le recrutement aux évaluations de développement du leadership) peuvent être directement associées aux mesures de la performance, afin de garantir que les investissements liés à l'évaluation des talents servent réellement à améliorer les indicateurs de performance globale.

Formalisation des Procédures

Pour que la gestion des talents puisse bénéficier du Big Data et que les RH puissent être perçues comme un partenaire stratégique lors de la prise de décisions opérationnelles, les procédures de RH doivent être transparentes et formalisées. Des mesures objectives et cohérentes de la performance, des compétences et d'autres données RH clés permettent de fournir des Big Data, ou la base de données People Intelligence, qui permettent à leur tour de prendre de meilleures décisions sur les personnes et de générer de meilleures performances organisationnelles.

Il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer le niveau de formalité de 14 procédures RH (voir Tableau 5) dans leur entreprise. Comme en 2012, l'embauche externe et la gestion de la performance sont les mieux notés en termes de procédures formelles, alors que la gestion du changement, la gestion du personnel/l'analyse des talents et les plans de succession sont les domaines dans lesquels les procédures informelles sont les plus fréquentes ou dans lesquels les procédures sont tout simplement inexistantes.

L'implication et la rétention, priorités des entreprises, peuvent être quantifiées et des procédures formalisées peuvent être mises en place pour veiller à ce que certains critères soient respectés. Dans certains cas, il existe un décalage entre ce que les entreprises considèrent comme leurs priorités et leur utilisation des procédures formelles pour traiter ces priorités. Un exemple clé est donc l'implication/la rétention, l'une des priorités des entreprises, mais faisant l'objet de procédures formelles dans à peine 16 % des entreprises, 45 % d'entre elles indiquant disposer de procédures formelles et informelles en place.

L'implication/la rétention est l'une des priorités des entreprises, mais fait l'objet de procédures formelles dans à peine 17 % des entreprises.

Tableau 5 : Formalité des procédures dans le domaine des RH

Domaine/initiative RH	Procédures formelles	Procédures formelles et informelles	Procédures informelles	Aucune procédure
Création/application d'un ou plusieurs référentiels de compétences	29%	32%	16%	24%
Gestion du personnel/analyse des talents	17%	39%	24%	20%
Implication/rétention	16%	45%	26%	13%
Gestion du changement	14%	35%	29%	23%
Restructuration	31%	30%	20%	20%
Embauche externe (y compris recrutement)	68%	26%	4%	2%
Recrutement en interne (y compris promotion)	54%	36%	7%	3%
Intégration	59%	26%	9%	5%
Formation	50%	41%	7%	2%
Gestion de la performance	63%	27%	5%	5%
Développement professionnel	16%	45%	25%	14%
Développement du leadership	21%	46%	20%	14%
Plans de succession	23%	35%	20%	22%
Reclassement externe/ réaffectation des talents	29%	31%	15%	25%

Chapitre 2 : Évaluation des Talents

À partir de notre analyse de la gestion des talents en 2013, nous allons voir quels sont les types d'évaluations utilisés dans les entreprises et ceux qui pourraient être utilisés dans les années à venir. Voyons également comment l'utilisation des évaluations peut aider les entreprises à relever les défis identifiés au chapitre 1 de ce rapport.

Conclusion n° 4 : Souhait d'améliorer la mesure du talent

- Près de 75 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise souhaite améliorer son mode d'évaluation des talents.
- Une personne sur trois indique que son entreprise utilise des évaluations objectives du potentiel pour les rôles clés.

Comme vu précédemment, un faible pourcentage de personnes signale que son entreprise a une vision claire du potentiel de son personnel. De même, une large majorité de responsables RH dans le monde indiquent que leur entreprise souhaite améliorer l'évaluation des talents (voir Tableau 6). À peine plus de 40 % des sociétés utilisent les évaluations pour identifier les employés à fort potentiel et seul un tiers des personnes interrogées indiquent l'utilisation de mesures objectives du potentiel pour le développement et les plans de succession, même pour les rôles clés. Moins de 30 % d'entre elles notent que des mesures formelles aident à déterminer la répartition du budget formation et développement. De même, seules 38 % des sociétés utilisent des processus de promotion structurés pour les postes de leader. Des parcours professionnels incluant des exigences claires, notamment des mesures adaptées de la performance et de compétences, peuvent permettre de s'assurer que les employés comprennent comment progresser et aider l'entreprise à mieux faire correspondre ses talents aux objectifs opérationnels.

Tableau 6 : Mesure du talent : mode de mesure actuel

	% de réponses positives
Mon entreprise souhaite améliorer l'évaluation des talents.	74%
Mon entreprise utilise les évaluations pour aider à identifier les employés à fort potentiel.	41%
Mon entreprise utilise des mesures objectives du potentiel des personnes pour guider le développement et/ou les plans de succession pour les rôles clés.	33%
Des mesures formelles des compétences et des aptitudes aident mon entreprise à déterminer la répartition du budget formation et développement.	26%
Mon entreprise utilise une procédure de promotion structurée pour tous ses postes de leader.	38%

Modes d'Utilisation des Évaluations

Comment les entreprises utilisent-elles les évaluations aujourd'hui ? Comment envisagent-elles de les utiliser en 2013 ? Les responsables RH déclarent utiliser des évaluations pour un grand nombre de domaines RH, notamment l'embauche externe (*y compris le recrutement), le recrutement en interne (y compris la promotion), le développement du leadership et la formation* (voir Tableau 7).

Tableau 7 : Utilisation des évaluations par les RH

Domaine/initiative RH	Pas envisagée	Envisagée dans un futur proche	En cours	Total envisagée et en cours
Embauche externe (y compris recrutement)	10%	18%	72%	90%
Recrutement en interne (y compris promotion)	17%	21%	62%	83%
Développement du leadership	26%	33%	41%	74%
Formation	23%	24%	47%	71%
Développement professionnel	31%	35%	35%	70%
Gestion de la performance	31%	25%	44%	69%
Plans de succession	36%	36%	28%	64%
Implication/rétention	39%	29%	33%	62%
Gestion du personnel/analyse des talents	38%	34%	27%	61%
Création/application d'un ou plusieurs référentiels de compétences	41%	27%	31%	58%
Intégration	44%	19%	37%	56%
Reclassement externe/réaffectation des talents	49%	27%	24%	51%
Restructuration	54%	24%	22%	46%
Gestion du changement	58%	26%	16%	42%

Alors que plus de 60 % des sociétés indiquent qu'elles utilisent actuellement des évaluations pour le recrutement en interne, y compris la promotion, seules 38 % d'entre elles déclarent avoir un processus de promotion structuré en place pour leurs leaders. L'utilisation de mesures objectives des compétences peut aider les entreprises à identifier les leaders performants, mais uniquement dans le cadre d'un cadre de promotion qui garantit que les évaluations sont mises en œuvre de manière cohérente et équitable pour tous les rôles.

De même, près de 30 % des personnes interrogées déclarent qu'elles n'envisagent pas d'utiliser les évaluations pour aider à prendre des décisions relatives à la formation et au développement, bien que ces activités constituent un poste important du budget (40 % des entreprises dans le monde dépensent plus de 300 000$ par an pour la formation[12]). Les évaluations objectives pour les besoins en formation peuvent être utilisées pour identifier les domaines essentiels et valider l'efficacité des programmes en matière de développement des aptitudes[13].

12. CIPD, 2010

13. Ibid

La restructuration, la gestion du changement et le reclassement externe/la réaffectation des talents sont les domaines les moins susceptibles d'utiliser des évaluations en 2013, ce qui reflète leur plus faible priorité relative pour les personnes interrogées (voir Tableau 1) et/ou le manque de clarté sur la façon dont les évaluations doivent être utilisées pour ces domaines. Près de 40 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise n'envisage pas d'utiliser les évaluations pour l'intégration, l'implication/la rétention et la gestion du personnel/l'analyse des talents, ce qui est surprenant étant donné l'importance relative de l'implication/la rétention et la priorité accordée au Big Data. Des évaluations appropriées dans ces domaines peuvent aider à identifier les intérêts des nouveaux employés à des fins d'intégration, les décalages en termes d'aptitudes et d'adéquation aux rôles actuels (ce qui est essentiel pour l'implication et la rétention) et à fournir des données complètes sur les employés à des fins de gestion du talent.

Vivier de Talents : Utiliser les Évaluations Pour le Recrutement

Lorsqu'une personne décide de postuler à un emploi, où que ce soit dans le monde, quel processus sera le plus souvent utilisé ? La plupart (au moins 90 %) des personnes interrogées dans le monde déclarent utiliser ou envisager d'utiliser, en 2013, les éléments suivants dans le cadre de leurs processus de recrutement : l'examen des C.V., des guides pour entretiens structurés et la vérification des antécédents (voir Tableau 8). Viennent ensuite les formulaires de candidature, les questionnaires de présélection, la vérification des références et la sélection par téléphone, utilisés par au moins 80 % des entreprises.

Outils les plus utilisés pour le recrutement

- Examen/sélection des C.V.
- Guides pour entretiens structurés
- Vérification des antécédents
- Formulaires de candidature
- Questionnaires de présélection
- Vérification des références
- Sélection par téléphone

Outils de Recrutement Fréquemment Utilisés

Tableau 8 : Utilisation des outils génériques de recrutement et utilisation envisagée

Outil de recrutement	2009	2010	2011	2012	2013	Rank
Examen/sélection des C.V.	95%	96%	94%	95%	94%	1
Guides pour entretiens structurés	85%	84%	94%	91%	93%	2
Vérification des antécédents[14]	98%	92%	83%	81%	90%	3
Formulaires de candidature	-	89%	84%	82%	85%	4
Questionnaires de présélection (questions de qualifications minimales)	93%	92%	84%	83%	84%	5
Vérification des références	-	93%	90%	90%	83%	6
Sélection par téléphone (en personne ou par réponse vocale interactive)	88%	86%	77%	78%	81%	7
Recherches sur réseaux sociaux (informelles)	-	69%	67%	71%	68%	8
Mises en situation/Assessment Centers	59%	67%	71%	71%	67%	9
Entretiens libres	44%	61%	50%	51%	60%	10
Recherches sur réseaux sociaux (formelles)	-	54%	51%	58%	59%	11
Vérification de solvabilité	-	53%	43%	41%	46%	12
Dépistage des drogues	-	62%	41%	34%	31%	13

Remarque : les totaux incluent le pourcentage de personnes interrogées qui utilisent actuellement et envisagent d'utiliser les outils de recrutement.

Évaluation du Vivier de Talents

« Pour de plus en plus de sociétés, le chargé de recrutement est un algorithme. Les facteurs pris en compte sont différents de ceux auxquels s'attendent les candidats. Des emplois auparavant pourvus sur la base de l'expérience professionnelle et des entretiens dépendent à présent de tests de personnalité et d'analyses de données, car les employeurs souhaitent être convaincus que la personne travaillera correctement. » Wall Street Journal, le 20 septembre 2012.15

L'intérêt croissant pour le Big Data a généré un regain d'intérêt pour les évaluations, de la part des médias. Mais les entreprises utilisent en réalité des mesures objectives de compétences pour prendre des décisions sur les personnes, en particulier pour le recrutement, depuis des centaines d'années16. La question récurrente pour les entreprises concerne le choix des évaluations à utiliser dans le cadre du processus de recrutement. Les décisions relatives aux évaluations s'enferrent dans un certain nombre de problèmes : efficacité du test à mesurer les compétences clés, durée de l'évaluation, questions juridiques relatives à l'utilisation des évaluations et utilisation et administration des tests sur site ou à distance. Il est également risqué de partir de l'hypothèse que toutes les évaluations ont la même efficacité. Les entreprises qui accordent beaucoup d'importance à l'évaluation des talents savent que les meilleures évaluations sont celles qui sont bien conçues, qui ont fait leurs preuves et sont directement liées à la performance dans le poste et, au final, aux résultats opérationnels de l'entreprise.

14. Remarque : en 2009, le terme « Vérification des antécédents » était associé à « Dépistage des drogues ».

15. Walker, 2012

16. Rogers, 1994

Certains outils traditionnels d'évaluation utilisés dans le cadre du recrutement, notamment les tests d'aptitudes cognitives et les questionnaires de personnalité ont fait la preuve de liens constants avec la performance du poste17. D'autres, tels que les outils de profilage et les analyses graphologiques, sont moins adaptés à la sélection des employés, car ils ne sont généralement pas associés à la performance du poste.

Les évaluations utilisées (ou envisagées) par les entreprises sont les tests de compétences/connaissances, de personnalité et d'aptitudes cognitives/de résolution de problèmes (voir Tableau 9). Une évaluation correctement élaborée et validée peut réduire le temps nécessaire aux recruteurs/chargés de recrutement pour sélectionner les candidats, et peut souvent être réalisée de manière plus cohérente que l'examen de C.V.

Tableau 9 : Utilisation des évaluations avant le recrutement et utilisation envisagée

Type d'évaluation	2009	2010	2011	2012	2013	Rank
Tests de compétences/connaissances	85%	84%	84%	91%	91%	1
Questionnaires de personnalité	66%	68%	78%	86%	84%	2
Tests d'aptitudes cognitives/de résolution de problèmes	85%	74%	79%	85%	84%	2
Tests d'adéquation à un poste	76%	62%	68%	76%	77%	4
Tests d'aptitudes spécifiques	84%	73%	58%	69%	71%	5
Mise en situation	68%	67%	63%	70%	69%	6
Simulations de poste	70%	56%	60%	68%	68%	7
Solutions propres au poste	82%	62%	63%	65%	67%	8
Tests d'adéquation culturelle	59%	52%	55%	69%	62%	9
Données biographiques (vie du candidat)	43%	36%	52%	55%	59%	10
Évaluation des intérêts	50%	42%	45%	45%	48%	11

Remarque : les totaux incluent le pourcentage de personnes interrogées qui utilisent actuellement et envisagent d'utiliser l'évaluation.

Principaux outils d'évaluation pour 2013

- Tests de compétences/connaissances
- Questionnaires de personnalité
- Tests d'aptitudes cognitives/de résolution de problèmes
- Mise en situation
- Tests d'adéquation à un poste

17. Schmidt & Hunter, 1998

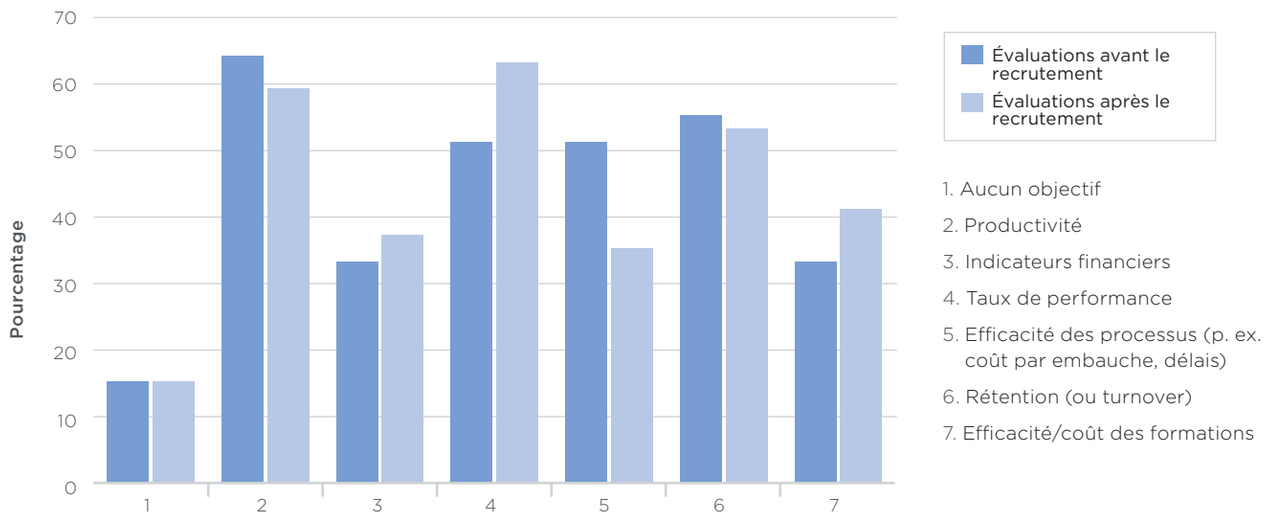
Impact des Évaluations

Conclusion n° 5 : Lier les objectifs d'avant/après recrutement à des indicateurs de performance

- Les responsables RH sont plus enclins à associer les évaluations utilisées avant le recrutement à la productivité, et celles utilisées après le recrutement à une meilleure performance.

Toute initiative doit prouver sa valeur pour l'entreprise, pour qu'elle soit soutenue et pérenne. Les données collectées à partir d'évaluations objectives peuvent être associées aux indicateurs clés d'une entreprise, afin de prouver l'incidence globale de l'évaluation des talents. Le rapport annuel des résultats professionnels de CEB fournit une vue détaillée sur la façon dont les entreprises associent les résultats des évaluations aux principaux indicateurs opérationnels18. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les objectifs des évaluations avant le recrutement étaient les améliorations en termes de productivité et de rétention et de turnover (voir Graphique 8). Le taux de performance, la productivité et la rétention étaient particulièrement ciblés lors de l'utilisation des évaluations auprès des collaborateurs.

Graphique 8 : Indicateurs de performance par utilisation des évaluations



Nous avons constaté que le Big Data peut aider les entreprises à générer de meilleurs résultats. Cependant, bien que celles-ci souhaitent influer sur leurs indicateurs de performance clés, seule une minorité évalue l'utilisation des évaluations en les reliant directement aux indicateurs de performance.

Si la plupart des personnes interrogées indiquent que les tests des candidats apportent une valeur ajoutée à la procédure globale de recrutement, elles sont moins nombreuses à considérer les évaluations comme essentielles pour la promotion et le développement des employés (voir Tableau 10). Depuis 2011, nous avons vu diminuer le nombre de responsables RH qui déclarent utiliser les indicateurs pour montrer la valeur de leurs investissements RH. Le pourcentage de personnes interrogées qui indiquent que leur entreprise utilise les indicateurs pour analyser l'utilité des évaluations dans le recrutement est relativement stable (52 % en 2011 et 54 % en 2013), alors que 42 % des personnes interrogées déclarent utiliser les indicateurs pour examiner la valeur ajoutée des évaluations pour les programmes de développement.

18. CEB Analysis

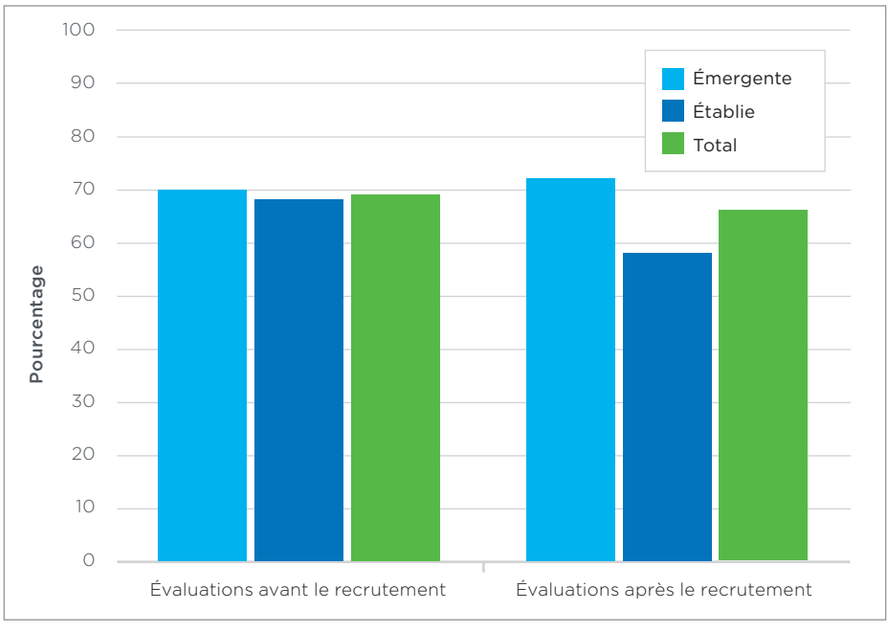
Tableau 10 : Tendances dans le domaine des RH : utilisation des indicateurs et valorisation des évaluations

	% de réponses positives		
	2011	2012	2013
Tester les candidats est un élément important du processus de recrutement.	94%	89%	87%
Pour mon entreprise, les évaluations sont un élément clé de tout programme de promotion et/ou de développement.	-	62%	57%
Nous utilisons des indicateurs pour montrer la valeur des investissements RH.	51%	46%	42%
Nous utilisons des indicateurs pour déterminer si les évaluations sont synonymes de valeur ajoutée dans le processus de recrutement[19].	52%	51%	54%
Nous associons les résultats des évaluations liées aux efforts de développement des employés aux indicateurs de performance pour évaluer leur efficacité.	-	45%	47%
Nous utilisons des indicateurs pour déterminer si les évaluations sont synonymes de valeur ajoutée pour nos programmes de développement	-	42%	42%

Le fait que la plupart des entreprises n'associent pas directement les évaluations après le recrutement aux indicateurs de performance peut expliquer le manque de perception de leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

Dans l'ensemble, la confiance est plus importante dans la valeur des évaluations avant le recrutement, avec un manque relatif de confiance dans les évaluations après le recrutement dans les économies établies (voir Graphique 9). Déduire des données des systèmes d'information SIRH des mesures objectives permet aux entreprises d'examiner la véritable valeur ajoutée de leurs évaluations et d'apporter les améliorations nécessaires à leurs processus. Il est cependant important de déterminer les indicateurs qui seront le plus probablement impactés directement par l'utilisation des évaluations, par exemple l'augmentation des ventes par personne, plutôt que les résultats tels que l'augmentation du rendement de l'investissement des actionnaires, qui sera impacté par de très nombreux facteurs[20]. Utiliser des données pour prouver la valeur ajoutée des évaluations est une façon pour les RH de démontrer leur valeur stratégique aux organisations et de conserver leur rôle de gestionnaire des talents.

Graphique 9 : Confiance dans la valeur ajoutée des évaluations par objectif et type d'économie



19. En 2011, cet énoncé disait « déterminer si les tests » au lieu de « déterminer si les évaluations ».

20. Kuehner-Herbert, 2012

Chapitre 3 : Technologie Dans les Tests : périphériques Mobiles et Réseaux Sociaux

Technologie Smartphone et Tests

Conclusion n° 6 : Volonté des marchés émergents d'utiliser la technologie mobile pour évaluer les candidats

- Les responsables RH dans les économies émergentes (notamment la Chine et l'Inde) indiquent qu'un nombre croissant de leurs candidats demande à réaliser des tests par le biais de périphériques mobiles, et que de plus en plus de recruteurs souhaitent un accès mobile aux données des candidats.

La technologie continue d'avoir une incidence sur la façon dont les données sont collectées à la fois concernant les candidats externes et les employés, ainsi que sur la nature des données collectées. Les communications devenant plus mobiles, la façon dont les entreprises prennent contact avec les candidats change également. Les tests par smartphones/périphériques mobiles sont un domaine relativement nouveau pour les responsables RH. Il existe donc un nombre important de facteurs à prendre en compte lors de l'utilisation de cette technologie. Tous les candidats vont-ils réaliser les tests de cette manière ou une autre méthode de candidature est-elle nécessaire ? Un test administré par smartphone/périphérique mobile a-t-il une valeur prédictive aussi importante qu'un test traditionnel sur un ordinateur de bureau ou portable ? Les candidats seront-ils plus tentés de tricher avec cette nouvelle technologie ? Ces questions sont actuellement étudiées par le programme de recherche de CEB[21], qui examine les considérations relatives à l'équivalence technique/psychométrique et l'équité de procédure des tests mobiles.

Tableau 11 : Recrutement et sélection via des smartphones/périphériques mobiles

	% de réponses positives		
	2011	2012	2013
Notre processus de recrutement serait plus efficace si le recruteur avait accès aux données du candidat (p. ex. formulaires de candidature, résultats d'évaluation) via des smartphones/périphériques mobiles.	25%	32%	38%
Les recruteurs et les chargés de recrutement demandent un accès mobile aux données du candidat.	9%	22%	26%
Les candidats demandent à remplir les formulaires de candidature et/ou à passer les évaluations sur leur périphérique mobile.	9%	19%	23%
Si ce choix existait, nous autoriserions les candidats à passer les évaluations via des smartphones/périphériques mobiles.	33%	38%	43%
Si des recherches comparaient les résultats des évaluations sur périphériques mobiles et des évaluations sur ordinateur, nous autoriserions les candidats à passer les évaluations sur un smartphone.	-	42%	41%
Permettre aux candidats de passer les évaluations sur un smartphone peut être inéquitable.	-	23%	24%
Permettre aux candidats d'utiliser des périphériques mobiles pour passer les évaluations encouragerait les tricheries.	-	20%	23%
Permettre aux candidats d'utiliser des périphériques mobiles pour passer les évaluations n'est pas approprié.	-	23%	22%

21. Pour en savoir plus sur Advance, le programme de partenariat en recherche de CEB, rendez-vous sur www.CEB.com/uk/expertise/science

Bien qu'il s'agisse d'une façon relativement nouvelle de tester les candidats, nous pensons que les entreprises qui souhaitent avoir un avantage concurrentiel dans la guerre des talents trouveront des moyens d'attirer les candidats lors des premières étapes de leurs procédures de recrutement, notamment en proposant la possibilité de passer les tests sur des périphériques mobiles.

L'utilisation de smartphones/périphériques mobiles continue de se développer[22], et près de 40 % des personnes interrogées pensent qu'avoir un accès mobile aux données des candidats rendrait leurs processus plus efficaces (voir Tableau 11). Cependant, peu de systèmes d'information SIRH sont accessibles via des périphériques mobiles (17 % en 2013, voir Tableau 4 au Chapitre 1 du rapport). Les responsables RH signalent une légère augmentation du nombre de demandes des candidats (23 %) et des recruteurs/chargés de recrutement (26 %) pour réaliser les tests via un périphérique mobile ou pour avoir un accès mobile aux données des candidats (voir Tableau 11).

De même, nous observons un élan positif d'utilisation potentielle de tests sur périphériques mobiles : un peu plus de 40 % des personnes interrogées indiquent qu'elles autoriseraient leurs candidats à réaliser les tests sur ces périphériques, et moins d'un quart pensent que l'utilisation de périphériques mobiles serait inéquitable pour les candidats, encouragerait les tricheries ou serait inadaptée pour un recrutement.

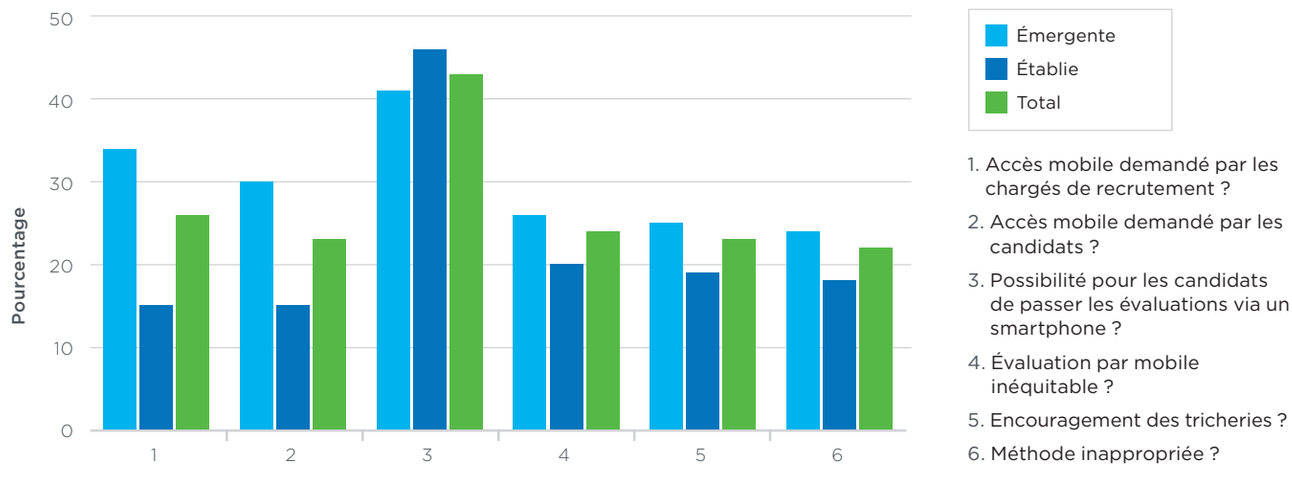
Plus de 40 % des personnes interrogées indiquent qu'elles autoriseraient que les tests soient réalisés sur des périphériques mobiles.

Comparaison à l'Échelle Internationale : Tests Via des Périphériques Mobiles par Type d'Économie

Le nombre de périphériques mobiles dans les économies émergentes, notamment la Chine et l'Inde, est significativement plus élevé que dans les économies établies telles que les États-Unis et les pays européens[23]. Étant donné la variation du nombre de périphériques mobiles utilisés, il est utile d'étudier les perceptions des responsables RH par type d'économie.

Comme en 2012, nous continuons à observer un nombre croissant de demandes d'accès mobile de la part des recruteurs dans les économies émergentes, ainsi que de demandes de la part des candidats pour réaliser les tests sur des périphériques mobiles (voir Graphique 10). Il est intéressant de remarquer que, malgré le désir croissant d'utilisation de smartphones/périphériques mobiles pour le recrutement et l'embauche, nous observons également une légère différence dans les inquiétudes associées aux tests sur ces périphériques. Les responsables RH dans les pays émergents expriment plus d'inquiétude sur les tests mobiles en termes d'iniquité pour certains candidats, d'encouragement des tricheries et sur le caractère inapproprié de la méthode.

Graphique 10 : Perception des tests sur périphériques mobiles par type d'économie – % de réponses positives



22. Deloitte, 2011

23. Wikipedia, 2012

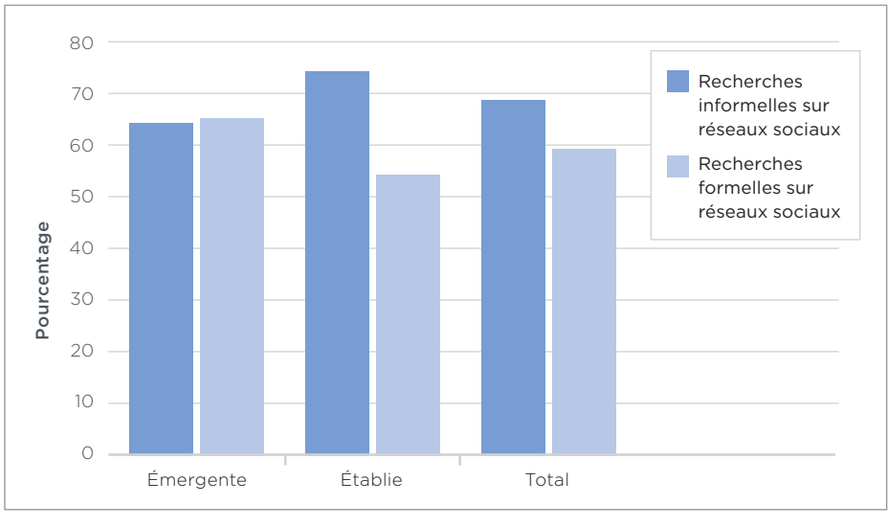
Données des Réseaux Sociaux et Recrutement

Conclusion n° 7 : Données des réseaux sociaux : non essentielles pour les décisions de recrutement

- Alors qu'environ 60 % des sociétés utilisent ou envisagent d'utiliser les recherches sur les réseaux sociaux comme outil de recrutement en 2013, moins de 30 % d'entre elles considèrent les données utiles pour déterminer si le candidat correspond au poste, et à peine 11 % pensent que ces données sont essentielles pour les décisions de recrutement.

Le rapport 2013 sur les tendances globales de l'évaluation (GATR) inclut à nouveau une étude sur la façon dont les données provenant des réseaux sociaux sont utilisées dans le cadre du processus de recrutement et de la valeur perçue de ces données. Les réseaux sociaux continuent à être un élément clé du recrutement et de la publicité pour attirer les candidats24. Près de 60 % des responsables RH dans le monde déclarent utiliser ou envisager d'utiliser des recherches formelles ou informelles sur les réseaux sociaux comme outil de recrutement en 2013 (voir Graphique 11).

Graphique 11 : Utilisation ou utilisation envisagée des recherches sur les réseaux sociaux par types de recherche et d'économie



Après une hausse entre 2011 et 2012, les personnes interrogées en 2013 perçoivent les réseaux sociaux comme ayant légèrement moins d'incidence sur les processus de recrutement et comme étant un outil d'information légèrement moins efficace (voir Tableau 12). Moins d'un cinquième des personnes interrogées déclarent encore que leur entreprise dispose d'une politique formelle concernant l'utilisation des réseaux sociaux pour l'embauche. Près de 50 % des personnes interrogées indiquent que les recruteurs et les chargés du recrutement sont autorisés à étudier les données des candidats provenant des réseaux sociaux, bien que seuls 20 % soient autorisés à utiliser ces données pour prendre des décisions d'embauche.

Malgré leur utilisation pour le recrutement, les avantages des réseaux sociaux en tant que source de données d'évaluation sont remis en question : ces données sont souvent ni objectives ni cohérentes. Moins de 30 % des personnes interrogées déclarent que les renseignements fournis par les réseaux sociaux aident à déterminer si le candidat correspond au poste, résultat similaire à celui des deux dernières années. Dans le rapport de cette année, nous avons également cherché à connaître l'utilité perçue des données provenant des réseaux sociaux pour les responsables RH. À peine plus de 10 % des personnes interrogées indiquent que ces données sont utiles et/ou essentielles pour les décisions de recrutement. Nous comparons ces résultats aux perceptions globales relatives aux tests de recrutement (87 % validant leur valeur) et aux évaluations à des fins de développement/promotion (57 % validant qu'elles sont essentielles pour ces programmes ; voir Tableau 10 du Chapitre 2 de ce rapport).

24. Jobvite, 2012b

Tableau 12 : Politiques et processus : réseaux sociaux pour le recrutement

	% de réponses positives		
	2011	2012	2013
Les réseaux sociaux (tels que Facebook, Twitter) ont une grande incidence sur la façon dont nous recrutons, gérons et mesurons les talents.	28%	37%	32%
Ils représentent des outils de recrutement efficaces qui nous aident à atteindre et à recruter les candidats de qualité.	36%	46%	40%
Nous avons une politique formelle sur les réseaux sociaux et nos pratiques de recrutement.	15%	17%	19%
Nous autorisons les recruteurs/chargés de recrutement à consulter les données des candidats potentiels sur les réseaux sociaux.	31%	45%	48%
Nous autorisons les recruteurs/chargés du recrutement à prendre une décision sur un candidat en s'appuyant sur les données le concernant disponibles sur les réseaux sociaux.	17%	22%	20%
Les renseignements sur le candidat fournis par les réseaux sociaux nous aident à déterminer si ce dernier convient à l'entreprise.	25%	29%	29%
Les renseignements sur le candidat fournis par les réseaux sociaux sont essentiels pour nos décisions de recrutement.	-	-	11%
J'ai confiance dans la qualité des renseignements sur le candidat fournis par les réseaux sociaux.	-	-	12%

L'examen des photos des candidats ou de leurs intérêts exprimés pourrait être source de risques juridiques pour les responsables RH.

Quel type de données recherchent les recruteurs et les chargés de recrutement lorsqu'ils étudient les renseignements sur le candidat fournis par les réseaux sociaux ? Nous observons une tendance similaire de 2011 à 2013 : la plupart des personnes interrogées regardent l'expérience professionnelle, la formation, les recommandations et d'autres types d'informations (voir Tableau 13). Nous continuons à observer une augmentation, d'une année sur l'autre, du pourcentage de personnes interrogées qui étudient actuellement les différents domaines. Seules les études des commentaires publiés par les candidats ou les amis des candidats diminuent.

Deux domaines d'inquiétude constante concernent l'évaluation des photos du candidat (28 %) et ses intérêts exprimés (p. ex. communauté ou groupes religieux : 24 %). Les candidats ne contrôlent pas entièrement les informations qui sont publiées à leur sujet, notamment les photos, et l'examen de ces informations, quelle que soit la façon dont elles sont utilisées dans le processus de recrutement, pourrait être source de risques juridiques pour les responsables RH, en particulier pour le recrutement de personnes appartenant à des groupes protégés. Les intérêts exprimés, qu'ils soient manifestes tels que l'appartenance à un groupe religieux ou moins perceptibles tels que le soutien à un candidat politique particulier, pourraient également être source de réclamation pour cause de discrimination de la part des candidats. Ces pratiques sont donc indissociables des indicateurs de performance essentiels, notamment l'efficacité dans le poste. Par ailleurs, le simple fait de demander de tels renseignements aux candidats peut être inapproprié. Rien qu'aux États-Unis, 23 % des demandeurs d'emploi déclarent que les sociétés demandaient des données/un accès aux réseaux sociaux. Et 83 % de ces demandeurs ont signalé que cela les dérangeait.[25]

25. Jobvite, 2012a

Tableau 13 : Informations candidat consultées sur les réseaux sociaux

Données des réseaux sociaux :	2011	2012	2013	Rank
Expérience professionnelle	46%	51%	55%	1
Formation	46%	49%	50%	2
Recommandations faites par d'autres (p. ex. sur LinkedIn)	33%	39%	41%	3
Autres informations sur le candidat (p. ex. loisirs, intérêts)	24%	33%	33%	4
Photos	15%	26%	28%	5
Intérêts exprimés par le candidat, « J'aime », activités récentes	21%	24%	24%	6
Affiliation à des groupes (p. ex. communauté ou groupes religieux)	21%	22%	24%	7
Commentaires/liens publiés par le candidat	21%	23%	18%	8
Commentaires/liens publiés par les amis du candidat	10%	14%	12%	9

Nous observons encore des différences dans les types de données provenant des réseaux sociaux si l'on compare les économies émergentes et établies. Dans la plupart des cas, les responsables RH des économies émergentes déclarent consulter plus de catégories de données provenant des réseaux sociaux que ceux des économies établies. Dans les économies émergentes, les personnes interrogées consulteront par exemple plus probablement les photos des candidats, leur affiliation à des groupes et des liens/commentaires publiés par des amis des candidats (voir Graphique 12).

Bien que près d'une personne sur cinq dans le monde indique que ces informations sont utilisées pour le recrutement, les entreprises sont relativement peu nombreuses à déclarer qu'elles disposent de politiques formelles d'utilisation de ces données, en particulier dans les économies émergentes. De même, nos résultats indiquent que les recruteurs/chargés du recrutement sont plus souvent autorisés à consulter les données provenant des réseaux sociaux dans les économies émergentes que dans les économies établies (voir Graphique 13).

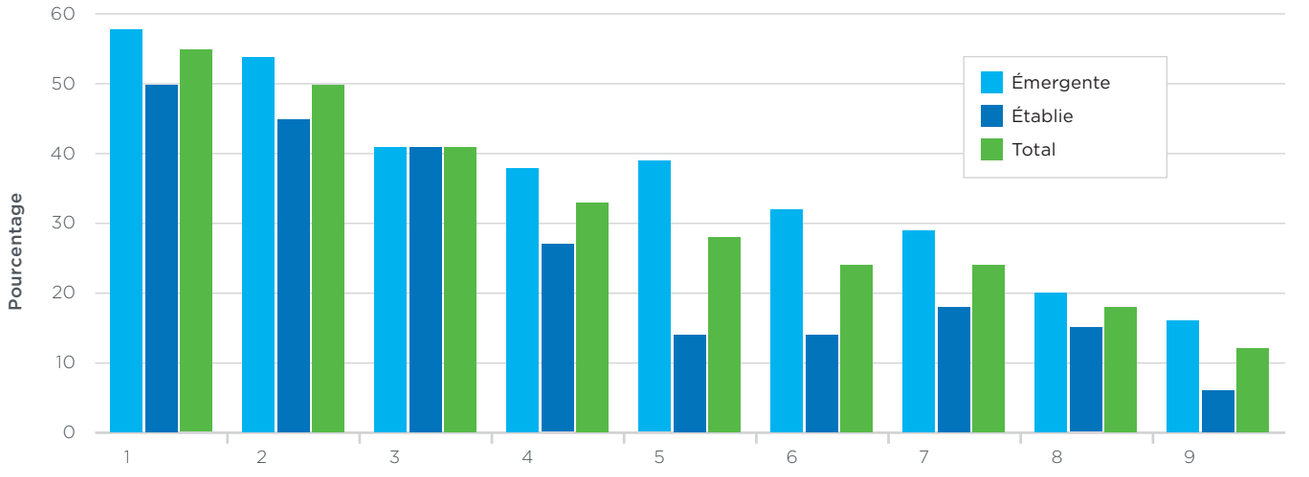
Bien que la grande majorité des responsables RH ne considère pas les données provenant des réseaux sociaux comme essentielles, les entreprises continuent à inclure ce type de recherche dans leurs procédures de recrutement.

La principale question semble être : si les données ne sont pas essentielles dans les procédures de recrutement, pourquoi gaspiller du temps et des ressources à les consulter ?

Étant donné le peu de données prouvant la relation entre les renseignements provenant des réseaux sociaux et la performance dans le poste, ainsi que les questions relatives au caractère légal de leur utilisation dans des décisions de recrutement, nous recommandons la prudence. De nombreux pays ont des lois spécifiques qui régissent l'utilisation des informations dans la sélection des employés, et il existe peu de cas (voire aucun) ayant testé le caractère légal et approprié de l'utilisation des informations provenant d'une consultation informelle ou formelle des réseaux sociaux.

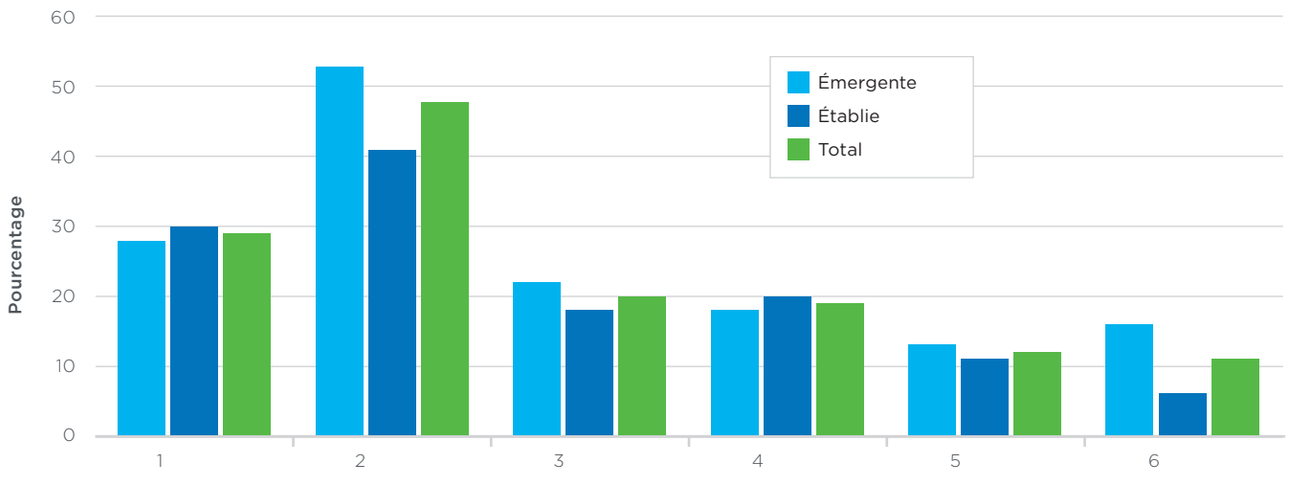
Leur consultation et/ou utilisation doivent être régies par des politiques concernant les éléments à consulter et la façon dont les données doivent être utilisées. La procédure doit également inclure une vérification juridique et une recherche prouvant la relation avec des indicateurs de performance essentiels. La consultation sera-t-elle appliquée de manière cohérente sur l'ensemble des candidats ? Des « drapeaux rouges » seront-ils utilisés pour éliminer certains candidats de la suite de la procédure ?

Graphique 12 : Pourcentage des personnes interrogées recherchant des informations sur les réseaux sociaux par type de données et d'économie



1. Expérience professionnelle
2. Formation
3. Recommandations faites par d'autres (p. ex. sur LinkedIn)
4. Autres informations sur le candidat (p. ex. loisirs, intérêts)
5. Photos
6. Intérêts exprimés par le candidat, « J'aime », activités récentes
7. Affiliation à des groupes (p. ex. communauté ou groupes religieux)
8. Commentaires/liens publiés par le candidat
9. Commentaires/liens publiés par les amis du candidat

Graphique 13 : Politiques et perceptions des réseaux sociaux par type d'économie



1. Données des réseaux sociaux utiles pour déterminer si le candidat correspond au poste ?
2. Permettre aux RH de consulter les données des réseaux sociaux sur les candidats ?
3. Permettre aux RH d'utiliser les données des réseaux sociaux dans les décisions d'embauche ?
4. Politique formelle pour les réseaux sociaux et le recrutement/ l'embauche ?
5. Confiance dans les données des réseaux sociaux sur les candidats ?
6. Données des réseaux sociaux essentielles pour l'embauche ?

Synthèse et Recommandations

Le Big Data offre aux RH une occasion unique de démontrer leur valeur ajoutée.

Nos conclusions montrent que les entreprises peuvent considérablement optimiser l'accès et l'utilisation des données concernant les candidats et les collaborateurs. Ainsi, les RH peuvent prouver l'efficacité de leurs initiatives de gestion des talents en améliorant les indicateurs de performance.

Recommandations : Examinez les types de données dont vous disposez actuellement sur vos candidats et employés. Identifiez les indicateurs de performance significatifs et pertinents dans le cadre du cycle de vie du collaborateur, du recrutement au développement. Le fait d'associer ces indicateurs aux sources de données permet aux RH de mesurer et d'accroître l'efficacité des initiatives en matière de gestion des talents.

Seules les données appropriées permettent la réussite des initiatives concernant la gestion des talents.

Malgré la quantité importante de données dont disposent déjà les entreprises, rares sont celles ayant une bonne compréhension du potentiel de leur personnel et moins de la moitié utilisent ces données lors de la prise de décisions. La plupart des personnes interrogées déclarent que leur entreprise souhaite améliorer l'évaluation des talents, mais seules les données pertinentes, significatives et précises ont une valeur réelle dans la conception et la mise en œuvre des initiatives et dans l'évaluation de leur réussite.

Recommandations : Sélectionnez avec soin les données que votre entreprise détient et conserve sur les personnes. Donnez la priorité aux données objectives concernant les compétences des candidats et des employés et aux indicateurs organisationnels quantifiables. Étudiez l'utilité des données pour la prise de décision à un niveau fonctionnel, organisationnel et individuel.

Profitez des innovations qui améliorent la manière dont les talents sont recrutés, mais avec prudence.

Le développement des réseaux sociaux constitue à la fois une menace et une opportunité. Alors que la plupart des sociétés utilisent ou envisagent de les utiliser pour le recrutement, moins d'un cinquième d'entre elles disposent d'une politique formelle, exposant la technologie à un mauvais usage et l'entreprise à des plaintes potentielles pour discrimination. Ici encore, il est essentiel d'identifier les données appropriées.

Recommandations : Assurez-vous que votre entreprise dispose d'une politique formelle concernant l'utilisation des réseaux sociaux dans les décisions de recrutement, en définissant quelles informations sont utiles et équitables pour les candidats, ainsi que la manière dont elles sont utilisées.

La technologie mobile est un avantage compétitif pour se démarquer.

La possibilité pour les candidats de passer les évaluations avant le recrutement via des périphériques mobiles constitue une manière prometteuse pour les sociétés de les attirer plus tôt, ce qui peut offrir un avantage compétitif à ceux qui adoptent les nouvelles technologies. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des économies émergentes, où la demande est deux fois supérieure à celle des économies établies.

Recommandations : Déterminez si les évaluations réalisées via un périphérique mobile peuvent être synonymes de valeur ajoutée dans vos procédures d'acquisition des talents, en estimant l'avantage potentiel et en évaluant si elles correspondent à vos candidats et à votre entreprise. Consultez des recherches faisant autorité afin de garantir que les évaluations sont justes, sécurisées et aussi fiables que celles administrées via un ordinateur de bureau ou portable.

En nous fondant sur les résultats du rapport 2013 sur les tendances globales de l'évaluation, nous identifions quatre domaines clés dans lesquels les responsables RH peuvent chercher à améliorer leur approche en matière d'évaluation des talents pour l'année à venir.

Références (extrait)

Aberdeen Group. (2012). First steps for the big data journey: Strategies for improving insight. Aberdeen Group. Consulté le 16 octobre 2012 sur www.aberdeen.com.

Anderson, J. Q., & Rainie, L. (2012). The Future of the Internet III. Big Data. Pew Internet & American Life Project. Consulté le 1er octobre 2012 sur http://pewinternet.org/~/media//Files/Reports/2012/PIP_Future_of_Internet_2012_Big_Data.pdf.

Bersin, J. (2011). Strategic Human Resources and Talent Management: Predictions for 2012. Bersin & Associates. Consulté le 11 janvier 2012 sur http://marketing.bersin.com/2012Predictions.html.

Bersin, J. (2012). Big data in HR. Consulté le 16 octobre 2012 sur www.bersin.com.

Chartered Global Management Accountant. (2012). CGMA report: Talent Pipeline Draining Growth. Consulté le 1er octobre 2012 sur http://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/CGMA_Talent_pipeline_report.pdf.

Corporate Executive Board (2012). Global workforce insights: Quarterly report: A view of Q2 2012-Q3 2012 Workforce Trends. CEB.

Deloitte. (2011). Addicted to connectivity: perspectives on the global mobile consumer. Deloitte. Consulté le 14 janvier 2012 sur http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/TMT/9314A_Mobile_Reports_sm5.pdf.

Fallaw, S. S., Muñoz, C. S. & Dawson, C. R. (2005, Avril). Administering online testing: a benchmarking study. Affiche présentée lors de la 20e conférence annuelle de la Society for Industrial and Organisational Psychology, à Los Angeles, Californie.

Fallaw, S. S., & Kantrowtiz, T. M. (2011). Rapport 2011 sur les tendances globales de l'évaluation. SHL.

Fallaw, S. S., & Kantrowitz, T. M. & Dawson, C.D. (2012). Rapport 2012 sur les tendances globales de l'évaluation. SHL.

Fallaw, S. S., & Solomonson, A. L. (2009). Rapport 2009 sur les tendances globales de l'évaluation. SHL

Fallaw, S. S., & Solomonson, A. L. (2010). Rapport 2010 sur les tendances globales de l'évaluation. SHL.

Fallaw, S. S., Solomonson, A. L., & McClelland, L. (2009, Avril). Current trends in assessment use: A multi-organisational survey. Affiche présentée lors de la 24e conférence annuelle de la Society for Industrial and Organisational Psychology, à La Nouvelle-Orléans, Louisiane.

Fallaw, S. S., Solomonson, A. L., Montagliani, A. J., Wise, P. G., Gerber, E., & Facteau J. D. (2004, Avril). Selecting hourly, entry-level employees: a benchmarking study. Affiche présentée lors de la 19e conférence annuelle de la Society for Industrial and Organisational Psychology, à Chicago, Illinois.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2007). Human Resource Selection (6th ed.). Fort Worth, TX: South Western College Publications.

Jobvite. (2012a). 2012 Social Job Seeker Survey. Jobvite. Consulté le 1er octobre 2012 sur http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_JobSeeker_FINAL_2012.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvajMZKXonjHpfsX86usuW6KxlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4CScNqI%2FqLAzICFpZo2FFSFeKDdZRF

Jobvite. (2012b). 2012 Social Recruiting Survey Results. Jobvite. Consulté le 31 octobre 2012 sur http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite_2012_Social_Recruiting_Survey.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvqvBZKXonjHpfsX86usuW6KxlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4CSMdkI%2FqLAzICFpZo2FFSFeKDdZRF.

Kuehner-Herbert, K. (2012). Who owns talent management? Human Resource Executive Online. Consulté le 16 octobre 2012 sur http://www.hreonline.com/HRE/view/story.jhtml?id=534354454&ss=who+owns+talent+management

Manpower. (2011). "Manufacturing" Talent for the Human Age. Manpower. Consulté le 14 janvier 2012 sur http://us.manpower.com/us/en/multimedia//ManufacturingTalent.pdf.

Manpower (2012). 2012 Talent Shortage Survey Research Results. Consulté le 1er octobre 2012 sur http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/2012_Talent_Shortage_Survey_Results_US_FINALFINAL.pdf.

Rainie, L., & Anderson, J. (2008). The Future of the Internet III. Pew Internet & American Life Project. Consulté le 1er novembre 2010 sur http://www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Future-of-the-Internet-III.aspx.

Rainie, L. (2012). Two-thirds of young adults and those with higher income are smartphone owners. Pew Internet & American Life Project. Consulté le 29 octobre 2012 sur http://pewinternet.org/-/media//Files/Reports/2012/PIP_Smartphones_Sept12%209%2010%2012.pdf.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124 (2), 262-274.

SHL (2012). Rapport des indicateurs de performance 2012. Consulté le 29 octobre 2012 sur http://www.shl.com/us/forms/content/business-outcomes.

Silverman, R. E. (2012). So much training, so little to show for it. The Wall Street Journal. Consulté le 29 octobre 2012 sur http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204425904578072950518558328.html.

Smith, A. (2010). Mobile Access 2010. Pew Internet & American Life Project. Consulté le 1er novembre 2010 sur http://www.pewinternet.org/-/media//Files/Reports/2010/PIP_Mobile_Access_2010.pdf.

Solomonson, A. L. & Fallaw, S. S. (2010). Current trends in assessment use: Global survey results. In S. Fallaw (Chair), Assessment trends in organisations: How companies measure talent. Document présenté lors de la conférence annuelle de la Society for Industrial and Organisational Psychology, à Atlanta, Géorgie.

Vorhauser-Smith, S. (2012). The global war for talent goes local in China. Forbes Online. Consulté le 16 octobre 2012 sur http://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2012/09/18/the-global-war-for-talent-goes-local-in-china/.

Walker, J. (20 septembre 2012). Meet the new boss: Big Data. The Wall Street Journal Online. Consulté le 20 septembre 2012 sur http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443890304578006252019616768.html.

Wikipedia. (2012). List of countries by number of mobile phones in use. Consulté le 29 octobre 2012 sur http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_number_of_mobile_phones_in_use.

Synthèse du Rapport 2009 sur les Tendances Globales de l'Évaluation[26]

Plus de 230 entreprises aux quatre coins de la planète ont pris part à l'étude de PreVisor et ADP sur les tendances de l'évaluation fin 2009. Elles nous ont ainsi communiqué leur point de vue sur les pratiques et les tendances actuelles et futures de l'évaluation des talents. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions du rapport :

Conclusion n° 1 : Priorités de la gestion des talents en 2009

- En tête des priorités des entreprises à travers le monde en 2009, on retrouve le recrutement externe et la gestion de la performance. En troisième position, on retrouve les promotions internes/réaffectations pour les entreprises américaines et le développement professionnel pour les autres.

Conclusion n° 2 : La gestion des meilleurs talents a grimpé les échelons entre 2008 et 2009

- Les domaines qui devraient évoluer le plus fortement dans l'ordre des priorités sont les référentiels de compétences, le développement professionnel et l'analyse du personnel en réserve pour les entreprises américaines, tandis que ce sont les plans de succession et le recrutement externe qui sont concernés en dehors des États-Unis.

Conclusion n° 3 : Confiance en la valeur des évaluations

- Plus de 90 % de toutes les entreprises considèrent les tests comme un élément important de leur processus de recrutement. Environ 50 % des clients disent utiliser des indicateurs pour démontrer la valeur ajoutée des investissements RH.

Conclusion n° 4 : Préférence pour les simulations et les mises en situation

- La majorité des organisations préfèrent utiliser des évaluations réalistes. Alors que de nombreux clients n'utilisent pas encore les simulations de poste, plus encore envisagent d'étendre l'utilisation des simulations l'année prochaine par rapport aux autres types d'évaluations.

Conclusion n° 5 : Augmentation des tests d'adéquation envisagée

- Outre les simulations, les entreprises envisagent d'utiliser davantage les tests d'adéquation (culturelle, à un poste et évaluation de l'intérêt) dans leurs procédures de recrutement dans un avenir proche.

Conclusion n° 6 : Évaluation des talents après le recrutement

- Les principaux domaines où les évaluations sont utilisées pour évaluer les talents du personnel sont les promotions, le développement professionnel et l'analyse des besoins en formation/des lacunes en compétences.

Conclusion n° 7 : Sélection des leaders – importante mais pas structurée

- Pratiquement la moitié des entreprises sont d'accord pour dire que les évaluations sont une étape clé de leurs programmes de succession, mais seul un client sur trois utilise une procédure de promotion structurée pour tous les postes de leader au sein de sa société.

26. Remarque : Le rapport 2009 sur les tendances globales de l'évaluation comparait les résultats des entreprises américaines à ceux des entreprises hors États-Unis

Synthèse du Rapport 2010 sur les Tendances Globales de l'Évaluation

Plus de 230 entreprises aux quatre coins de la planète ont pris part à l'étude de PreVisor et ADP sur les tendances de l'évaluation fin 2009. Elles nous ont ainsi communiqué leur point de vue sur les pratiques et les tendances actuelles et futures de l'évaluation des talents. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions du rapport :

Conclusion n° 1 : Priorités de la gestion des talents en 2010 – émergence de la gestion de la performance et du développement professionnel

- La gestion de la performance du personnel actuel arrive en tête des priorités RH en 2010, suivie du développement professionnel et du recrutement externe. C'est le recrutement externe, qui devait arriver en tête des priorités selon les projections avant la crise économique, qui a connu depuis 2009-2010 la chute la plus sévère dans les priorités de toutes les initiatives RH comprises dans l'étude.

Conclusion n° 2 : Incidence de la reprise économique sur les talents – rétention, recrutement, pension

- La majorité des entreprises (68 %) craignent de ne pas pouvoir retenir les employés pendant la reprise économique. De même, 54 % des entreprises estiment que recruter des bons éléments en 2010 sera difficile. Toutefois, moins de 19 % des entreprises s'inquiètent des lacunes de compétences dues au départ à la retraite de certains employés et leaders.

Conclusion n° 3 : Priorité à la qualité du recrutement – qu'elle soit mesurée ou non

- La majorité des entreprises (70 %) subissent des pressions et doivent démontrer le retour sur investissement des produits d'évaluation. La qualité du recrutement est l'indicateur de performance que les entreprises tentent le plus souvent (84 %) d'améliorer à l'aide d'évaluations précédant l'embauche. Cependant, seules 56 % des entreprises indiquent utiliser des indicateurs pour démontrer la valeur ajoutée des investissements RH et seules 42 % des entreprises sont contraintes de démontrer à leurs collaborateurs internes la relation entre les évaluations et les indicateurs de performance.

Conclusion n° 4 : Attitude attentiste vis-à-vis de l'utilisation de nouveaux outils ou procédures

- Par rapport à l'étude de l'année précédente, le pourcentage de personnes interrogées qui envisagent d'utiliser de nouvelles procédures au cours de l'année à venir a diminué, ce qui indique une attitude plus prudente vis-à-vis de l'acquisition et de l'utilisation de nouveaux outils, de nouvelles technologies et de nouvelles procédures. Quelques rares exceptions citent les recherches *informelles sur les réseaux sociaux, les recherches formelles sur les réseaux sociaux et les tests de mise en situation comme outils de recrutement*.

Conclusion n° 5 : Les réseaux sociaux comme outil de recrutement : la décision n'est pas encore prise

- Plus de 68 % des entreprises utilisent ou envisagent d'utiliser des recherches informelles sur le Web 2.0 comme outil de recrutement. Toutefois, seules 20 % des sociétés interrogées estiment que les réseaux sociaux sont un outil efficace pour juger de l'adéquation d'un candidat, alors que 50 % d'entre elles sont indécises. En conséquence, seules 24 % des entreprises sont d'accord pour dire que des réseaux sociaux tels que Twitter ou Facebook ont un impact important sur les méthodes de recrutement, d'évaluation et de gestion des talents.

Conclusion n° 6 : Le fait de traiter les candidats comme des clients est mis en évidence mais pas évalué

- La plupart des sociétés (84 %) conviennent que les réactions des candidats face aux procédures de recrutement sont importantes. Par exemple, la raison la plus souvent invoquée (86 %) de l'utilisation des tests à distance est le confort des candidats. Cependant, seules 41 % des entreprises reçoivent des commentaires des candidats, qui sont susceptibles d'être leurs clients et/ou leurs futurs employés.

Conclusion n° 7 : L'opportunité de formaliser les programmes à destination des talents existe

- Alors que le développement professionnel arrive en tête des priorités et que plus de 60 % des entreprises l'utilisent comme stratégie de rétention, seules 29 % des entreprises ont mis en place une procédure formelle de développement professionnel pour leurs employés.
- Seules 28 % des sociétés disposent d'une procédure de promotion structurée pour les leaders. Cette conclusion est cohérente par rapport au rapport de l'année précédente.
- Seules 50 % des entreprises indiquent utiliser des outils d'évaluation pour leur personnel actuel. Parmi celles-ci, la plupart utilisent ou envisagent d'utiliser des outils tels que le développement professionnel, l'analyse des besoins en formation et les programmes de promotion au sein de leur structure.

Synthèse du Rapport 2011 sur les Tendances Globales de l'Évaluation

Plus de 460 responsables RH du monde entier ont pris part au rapport sur les tendances de l'évaluation. Ils nous ont ainsi communiqué leur point de vue sur les pratiques et les tendances de la mesure des compétences, et leurs effets sur les programmes People Intelligence. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions du rapport :

Conclusion n° 1 : Importance croissante des plans de succession

- Les plans de succession sont passés de la 6e place en 2010 à la deuxième place en 2011, ce qui indique que les entreprises se concentrent davantage sur les postes clés du leadership plutôt que sur d'autres initiatives RH.

Conclusion n° 2 : En période de reprise économique, la gestion de la performance reste en tête des priorités

- Tout comme en 2010, les sociétés du monde entier déclarent que la gestion de la performance est en tête des priorités 2011. Les plans de succession, le recrutement et l'embauche externes, le développement professionnel et le reclassement/promotion interne viennent ensuite prendre les cinq places suivantes.

Conclusion n° 3 : Augmentation du nombre de sociétés qui autorisent les tests à distance

- L'utilisation des tests à distance (p. ex. depuis le domicile du candidat) augmente d'année en année depuis 2009.
- De même, plus d'un tiers des responsables RH interrogés indiquent qu'ils n'ont rien contre autoriser les candidats à passer des tests via un smartphone ou autre périphérique mobile.

Conclusion n° 4 : À la pointe de la technologie... Recruter via des smartphones ou d'autres périphériques mobiles

- Bien que l'utilisation des smartphones et autres périphériques mobiles soit en augmentation, les recruteurs et les candidats ne sollicitent pas ce type de technologie pour les évaluations. Et si seules 33 % des sociétés déclarent qu'elles autoriseraient les candidats à passer des tests sur ces périphériques, moins d'un recruteur et d'un candidat sur dix demande à ce que les tests soient proposés sur ces périphériques.

Conclusion n° 5 : Tests précédant l'embauche à la fois génériques et spécifiques

- Les responsables RH indiquent que leurs procédures d'embauche intègrent à la fois des tests génériques (p. ex. aptitudes cognitives et personnalité) et des tests propres au poste (notamment tests de connaissances, d'adéquation au poste et solutions propres au poste). Ceci révèle le désir d'évaluer aussi bien les compétences généralement indicatives de la performance que les aptitudes requises pour des postes spécifiques.

Conclusion n° 6 : L'entretien structuré gagne du terrain

- Près de 95 % des sociétés utilisent ou envisagent d'utiliser les entretiens structurés dans leurs procédures d'embauche, contre 85 % les deux années précédentes.
- La majorité des entreprises mènent des entretiens en personne, avec un seul interlocuteur, et par téléphone (respectivement 80 % et 76 %), alors que 73 % emploient un panel de recruteurs. Les entretiens à distance par webcam sont utilisés par plus de 25 % des sociétés.

Conclusion n° 7 : Utilisation plus ou moins « sûre » des informations publiées par les candidats sur les réseaux sociaux

- Dans le cadre de la procédure d'évaluation/d'embauche du candidat, plus de 50 % des responsables RH consultent ou envisagent de consulter ses expériences professionnelles, sa formation et les recommandations faites par des tiers sur les sites de réseaux sociaux.
- Une proportion moins importante de spécialistes examinent les commentaires et les liens publiés par les amis des candidats, ainsi que leurs photos : des informations qui pourraient, sur le plan juridique, être moins défendables.
- Seuls 16 % possèdent une politique formelle en matière d'utilisation des réseaux sociaux dans le processus de recrutement.

Synthèse du Rapport 2012 sur les Tendances Globales de l'Évaluation

Le rapport de cette année présente les résultats d'une étude en ligne réalisée fin 2012 auprès de 481 spécialistes des ressources humaines (RH) employés par des entreprises du monde entier.

Le rapport aborde tout particulièrement trois domaines : le panorama des RH en 2013, la nature de l'utilisation des évaluations au sein des entreprises et le recours à la technologie dans les procédures RH. Vous trouverez ci-dessous les principales conclusions du rapport :

Priorités et Panorama des RH en 2013

Conclusion n° 1 : La relation entre People Intelligence et performances a encore du chemin à parcourir

- Plus de 80 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise associe les décisions RH aux objectifs plus généraux.
- Toutefois, moins de la moitié d'entre elles indiquent que leur entreprise utilise les informations dont elle dispose sur ses talents pour orienter les décisions opérationnelles générales.

Conclusion n° 2 : Priorité à l'implication et au leadership en 2012

- La majorité des personnes interrogées indiquent que l'implication/la rétention (56 %) et le développement du leadership (55 %) se situent en tête des priorités pour 2012 et 70 % d'entre elles affirment que leur entreprise dispose de procédures formelles ou de procédures à la fois formelles et informelles pour ce type d'initiatives.

Conclusion n° 3 : Abandon du développement professionnel ?

- Malgré la priorité que constitue l'implication en 2012 et bien que plus de la moitié des entreprises affirment se concentrer davantage sur les talents en interne que sur le recrutement externe, un peu plus d'un tiers des responsables RH placent le développement professionnel en tête des priorités. De même, moins de responsables RH l'utilisent comme stratégie de rétention et proposent une procédure formelle aux employés pour évoluer en interne.

Utilisation des Évaluations dans les Entreprises

Conclusion n° 4 : Le recrutement en interne et le recrutement externe demeurent les principales utilisations des évaluations, même s'il existe aussi une utilisation importante des évaluations après le recrutement

- Plus de 70 % des entreprises utilisent actuellement les évaluations pour le recrutement externe et plus de 60 % d'entre elles les utilisent pour le recrutement en interne.
- L'utilisation après l'embauche comprend la formation (47 %), le développement du leadership (45 %) et le développement professionnel (39 %).
- Principaux domaines pour lesquels une utilisation des évaluations est envisagée : gestion du personnel/analyse des talents et développement professionnel.

Conclusion n° 5 : Lors de l'évaluation des talents, l'attention est portée sur le comportement actuel et sur le potentiel

- Lors des évaluations, la majorité des responsables RH se concentrent sur le comportement actuel ou sur le potentiel des individus plutôt que sur l'analyse de leurs expériences passées pertinentes. L'évaluation des performances et expériences passées n'est citée que par moins de 30 % des personnes interrogées, et ce pour chacun des 14 domaines RH clés.

Conclusion n° 6 : Mise en correspondance des évaluations et des indicateurs de performance

- La majorité des personnes interrogées disent utiliser les évaluations pour influencer la productivité de leur personnel, mais un peu plus de la moitié de celles-ci disent utiliser des indicateurs pour en mesurer l'impact.

Technologie dans les Tests : Périphériques Mobiles et Réseaux Sociaux

Conclusion n° 7 : C'est en Asie qu'on souhaite le plus utiliser les smartphones/périphériques mobiles dans les procédures de recrutement

- Reflétant les données d'utilisation, les responsables RH en Asie manifestent un plus grand intérêt pour l'utilisation de smartphones/périphériques mobiles dans le cadre du recrutement et ont plus de demandes de la part des candidats pour passer des évaluations via ce type de périphériques que leurs homologues en Europe ou en Amérique.

Conclusion n° 8 : Les réseaux sociaux sont plus acceptés et plus souvent perçus comme efficaces

- Davantage d'entreprises autorisent l'utilisation des réseaux sociaux comme outil de renseignement dans le cadre du recrutement et de l'embauche, mais il y a eu peu de changement dans les politiques concernant cette utilisation.
- De même, les réseaux sociaux sont de plus en plus acceptés comme en témoigne l'augmentation de 10 points de pourcentage des personnes interrogées les considérant comme un outil efficace de recrutement de candidats.

Notes

Solutions SHL Talent Measurement de CEB

Les Solutions SHL Talent Measurement représentent une part importante de nos Integrated Talent Management Services. Nous proposons des évaluations basées sur une approche scientifique, des benchmarks, des technologies et des services de conseil pour aider les entreprises à évaluer, sélectionner et développer les bonnes personnes pour les bons postes. Les Solutions SHL Talent Measurement vous apportent :

- Des résultats opérationnels vérifiables, par l'amélioration des processus décisionnels en matière de recrutement et de développement, et une meilleure adéquation entre vos talents et la stratégie d'entreprise
- Des solutions basées sur les insights et meilleures pratiques des entreprises les plus performantes et, sur la plus grande source de données de personnes au travail
- Une présence mondiale, une flexibilité locale, avec des évaluations adaptées à chaque marché, délivrées dans plus de 30 langues et 110 pays
- Plus de 30 ans d'innovation et d'expertise dans l'évaluation à l'échelle mondiale
- Le fruit de la collaboration avec les entreprises les plus performantes, incluant plus de 80% du Financial Times Stock Exchange (FTSE), 50% du Global Fortune 500 et plus de 50% du Australian Stock Exchange
- Les standards en terme de gestion de la sécurité et de la qualité (certification ISO 9001 et ISO 27001)

Pour plus d'informations sur, comment les Solutions SHL Talent Measurement de CEB peuvent aider votre entreprise, contactez votre responsable de compte ou via info.france@shl.com.

www.ceb.shl.com/fr

A propos de CEB

CEB est le leader des sociétés de conseil et de partage de bonnes pratiques par abonnement. En associant les meilleures pratiques de nos milliers d'entreprises membres à nos études avancées et outils d'analyse du talent, nous fournissons aux dirigeants et à leurs équipes des insights et des solutions concrètes pour améliorer leur fonctionnement opérationnel. Cette approche unique dont CEB est le pionnier, permet aux dirigeants de bénéficier de la vision de leurs homologues et d'innovations révolutionnaires sans services de conseil coûteux ni réinvention. Le réseau de CEB inclut plus de 16 000 top executives provenant des plus grandes entreprises du monde entier.

4 Avenue Hoche, 75008, Paris, France
Tel: +33 (0) 1 53 04 94 44 Email: info.france@shl.com

© 2013 SHL, a part of CEB. All rights reserved. SHL Group Ltd. Registered in England. Registration No: 349728840. VAT No: 349728840. Registered office: 4 Avenue Hoche, 75008, Paris, France.
GATR13-092013-FR