

#GlobalTalentsTrends



Les tendances 2021 en évaluation et développement des talents

Résultats de l'enquête Central Test, février 2021



Avant-propos

Si les enjeux liés à la gestion des talents sont d'actualité depuis plusieurs années au sein des organisations, la crise du COVID-19 rebat les cartes depuis maintenant quelques mois. Les conséquences de cette crise, que ce soit en Europe, aux États-Unis, en Asie, ou en Amérique latine, se mesurent en termes économiques, mais aussi humains. Car la crise a bouleversé la principale force et richesse des organisations : le capital humain.

Guidée par cet impératif, chaque organisation a dû modifier ses conditions de travail, réévaluer ses objectifs, intégrer de nouvelles méthodes de gestion, tout en s'assurant de la santé et de l'engagement de chaque collaborateur.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux stratégiques, il devient vital pour les organisations de se réinventer, autant dans leur activité et leur processus que dans la politique de management des talents.

Central Test a lancé fin septembre 2020 une étude mondiale sur les tendances en évaluation et gestion des talents. L'étude a été menée pendant 2 mois sur plus de 1100 professionnels des ressources humaines et dirigeants du monde entier. Les résultats de cette étude nous ont permis de comprendre les préoccupations des entreprises concernant l'évaluation et la gestion des talents en 2021 ainsi que les transformations stratégiques et opérationnelles envisagées.

Alors, sur quoi capitalisent les organisations en 2021 ? En quoi les pratiques RH évoluent ? Quels sont les outils et les méthodes envisagées dans la gestion des talents ?

Nous vous invitons à découvrir nos différentes conclusions dans ce rapport.

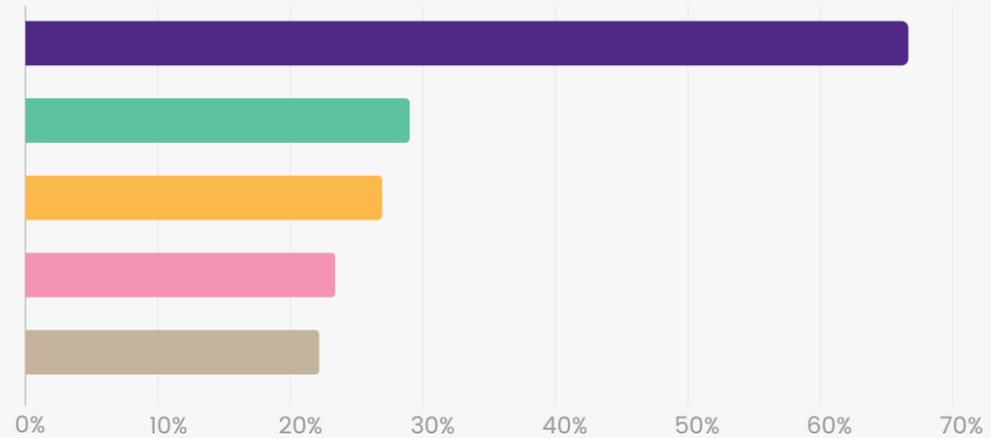
Nous remercions tous les professionnels pour leur participation à cette étude.





L'impact de la COVID-19 sur les organisations

Veillez nommer un ou plusieurs grands défis auxquels votre organisation a été confrontée en raison de la Covid-19 :



67%

Les mesures à mettre en place pour limiter la propagation de la maladie au travail (télétravail, pratique des réunions virtuelles, renforcement des mesures d'hygiène...)

29%

L'animation et le management des équipes à distance

26%

Le déploiement d'une communication interne sur la gestion de la crise

23%

La conception et la planification de la stratégie de sortie de crise

22%

Le maintien de la motivation et l'engagement des salariés

*voir graphe complet en Annexe 1

Alors que l'économie mondiale fait face aux impacts économiques de la crise sanitaire de la COVID-19, les entreprises qui sauront s'adapter aux transformations qui en découlent seront également celles qui se relèveront le plus vite de cette période difficile.

Notre étude a révélé que la majorité des entreprises n'étaient pas préparées à un plan de gestion de crise, pour s'ajuster aux nouveaux impératifs.

L'un des plus grands défis auxquels les entreprises ont dû faire face (67% des répondants) était la mise en place, du jour au lendemain, de mesures pour limiter la propagation de la maladie au travail comme le télétravail, la digitalisation des méthodes, le renforcement des mesures d'hygiène, le management des équipes à distance. Maintenir la motivation et l'engagement des collaborateurs tout en préparant une stratégie de sortie de crise étaient également parmi les préoccupations majeures des répondants.



Qu'en est-il pour la confiance en l'avenir ?

Si, dans l'ensemble, les répondants semblent relativement confiants quant au potentiel de croissance de leur entreprise, cet état de fait n'est pas le même dans toutes les entreprises. Sans surprise, c'est au sein des petites entreprises que la confiance est la plus faible. Seuls 44% des salariés d'entreprises de 10 personnes ou moins voient en effet l'avenir avec assurance, alors qu'ils sont plus de 58% dans les entreprises de 250 à 4999 personnes. De façon plus surprenante, il semble cependant que les grandes entreprises ne soient pas les plus confiantes en l'avenir (52% de répondants).

Une analyse par pays révèle également des différences dans la confiance en l'avenir. Si le niveau de confiance dans les pays d'Amérique du Sud est relativement élevé (68% de personnes confiantes au Mexique et 59% au Chili), il contraste avec le niveau de confiance plus modéré pour les répondants espagnols et anglais (43% et 45% de personnes confiantes respectivement). Le Canada (52%), la France (52%) et la Belgique (51%) présentent, eux, des niveaux de confiance médians.

Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le potentiel de croissance de votre organisation au cours des 12 prochains mois?



Les tendances globales

La motivation des salariés au coeur des pratiques RH

50%

estiment que garder les employés motivés et engagés est l'un des principaux défis pour les années à venir.

Page 6

Agilité et capacité d'adaptation : un impératif pour affronter la crise

22%

de nos répondants décrivent l'adaptabilité comme l'une des compétences clés pour les organisations dans le contexte actuel.

Page 8

Les outils digitaux transforment les pratiques de recrutement

52%

des répondants utilisent ou projettent d'utiliser dans les mois à venir des outils d'identification des talents basés sur l'intelligence artificielle.

Page 9

Flexibilité et montée en compétence pour développer et fidéliser les talents

54%

mentionnent l'adéquation de l'organisation du travail avec les besoins actuels des salariés comme l'un des principaux enjeux en matière de management des talents.

Page 12

Tendance 1

La motivation des salariés au coeur des pratiques RH

La motivation des salariés a été profondément affectée par les transformations des pratiques de travail associées à la crise du COVID-19. Parmi nos répondants, 22% ont notamment constaté une baisse significative de motivation depuis le début de la crise.

C'est peut-être la raison pour laquelle la motivation est aussi un critère essentiel lors de l'acquisition des talents. Pour 38 % des répondants, la motivation et les intérêts d'un candidat représentent un critère de sélection lors du recrutement, au même niveau que le potentiel. Et parmi les répondants déclarant utiliser des tests, 42% ont recours à un test évaluant la motivation des candidats.

Par ailleurs, le maintien de la motivation et de l'engagement des salariés est perçu comme un enjeu majeur des pratiques RH pour les mois à venir par 50% des répondants.

Parmi nos répondants, nombreux sont ceux à mettre en place des actions régulières d'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail, dont :

- La mise en place d'enquêtes de satisfaction régulières pour 34%
- La formation des managers à la détection et à la prévention des risques psychosociaux (RPS) pour 33%
- Plus de flexibilité dans les horaires de travail pour 31%
- Le renforcement des actions de team building pour 31%.

Il semble donc que la motivation des collaborateurs, facilitée par le bien-être et la qualité de vie au travail, compte parmi les enjeux majeurs en matière de fidélisation des talents.

“

50% des répondants estiment que garder les employés motivés et engagés est l'un des principaux défis pour les années à venir.

FOCUS

Les actions QVT par pays et par taille d'entreprise

Le lien entre motivation, engagement, bien-être et qualité de vie au travail (QVT) est relativement reconnu. Mais la conception de la QVT est-elle la même partout ? Nos analyses nous ont permis de connaître les principales actions de QVT mises en place par pays et par taille d'entreprise.

Les TPE (Très Petites Entreprises, moins de 10 salariés) semblent mettre en place des politiques de QVT de proximité basées sur plus de flexibilité dans les horaires et les lieux de travail (36%) ainsi que sur une politique de reconnaissance marquée (23%).

Les autres types d'entreprises se démarquent davantage par la mise en place de politiques de QVT plus collectives telles que la conduite régulière d'enquêtes de satisfaction, l'accès au suivi psychologique (notamment dans les entreprises de plus de 250 salariés, 31%) et la formation des managers à la prévention des risques psychosociaux.

On constate également une différence dans la conception de la QVT en fonction des pays.

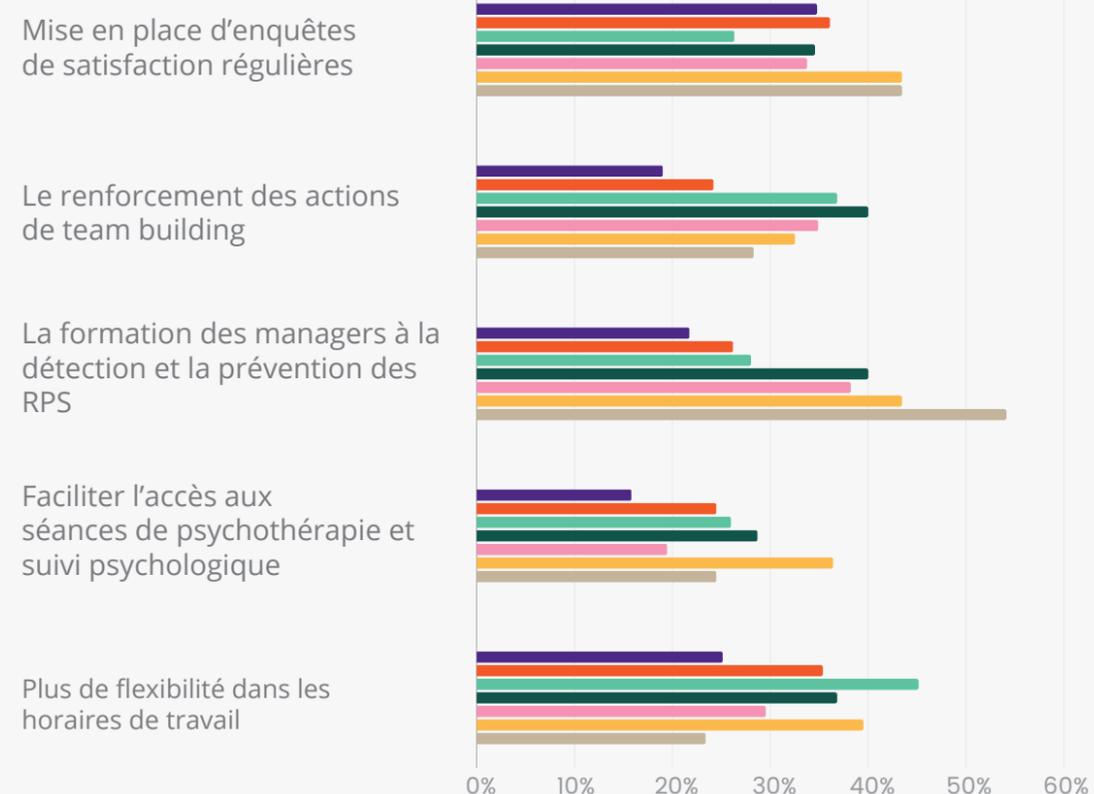
Ainsi, les pays francophones (France et Belgique) accordent une place importante à l'écoute des salariés au travers d'enquêtes de satisfaction régulières (34% et 35% respectivement) et par la mise en place d'espaces d'échanges et d'écoute (35% et 28% respectivement).

Les pays anglophones (Canada et UK) semblent eux miser sur une culture managériale conviviale, caractérisée par la flexibilité des horaires (44% et 37% des répondants respectivement) et l'importance des actions de team building (37% et 40% des répondants respectivement).

Enfin, les pays hispanophones (Espagne, Chili, Mexique) mettent avant tout l'accent sur la formation des managers à la prévention des RPS (36%, 43% et 54% des répondants respectivement).

Pour maintenir le bien-être de vos collaborateurs, quelles sont les actions mises en place actuellement ou envisagées dans les prochains 12 mois ?

France Belgique Canada Royaume-Uni Espagne Chili Mexique



*voir graphique complet en Annexe 2

Tendance 2

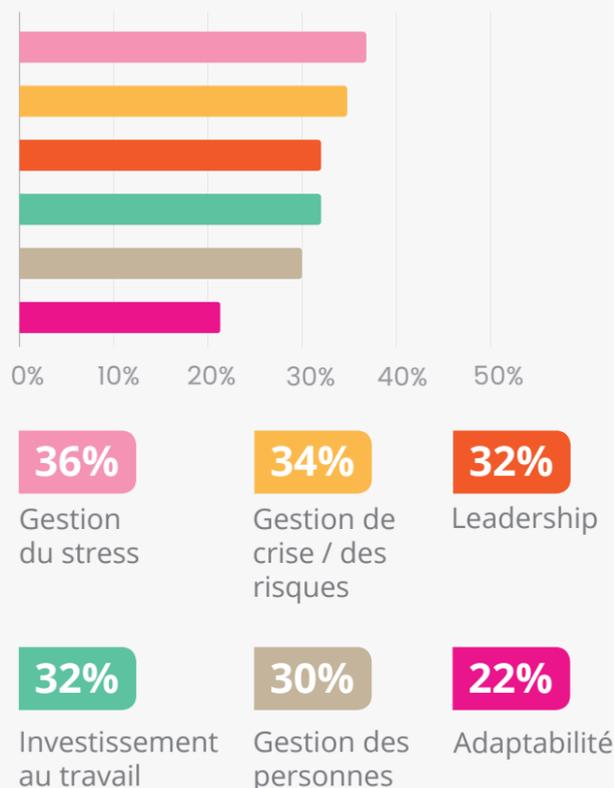
Agilité et capacité d'adaptation : un impératif pour affronter la crise

Dans un contexte de transformation massive des pratiques de travail, nul ne sait précisément de quoi demain sera fait, ni à quoi ressemblera son poste dans quelques années (voire quelques mois). Cette incertitude met en lumière la nécessité de repenser le déploiement des ressources humaines des entreprises pour adapter en permanence les compétences aux besoins contextuels.

Cet impératif d'adaptation permet justement aux équipes de sortir plus fortes, d'innover et de participer activement aux changements. 22% de nos répondants décrivent l'adaptabilité comme l'une des compétences clés pour les organisations dans le contexte actuel.

L'agilité est un concept plus large qui englobe l'ensemble de ces capacités, en s'inscrivant dans une prise en compte accrue du potentiel des candidats. Le potentiel des candidats (c'est-à-dire la capacité à développer de nouvelles compétences) est d'ailleurs parmi les principaux critères de sélection en recrutement pour 47% des répondants.

Selon vous, quelles seront les compétences essentielles à votre organisation dans les prochains 12 mois ?



*voir graphe complet en Annexe 3

Quelles sont les compétences attendues dans les 12 prochains mois ?

Les entreprises mettent majoritairement sur des domaines de compétences qui permettent justement le développement de l'agilité, comme la gestion de projet, la gestion de crise, l'investissement au travail, le leadership et la gestion des personnes. Ces compétences sont les plus sollicitées et sélectionnées par plus de 30% des répondants. La prise de décision et l'adaptabilité ne sont pas en reste avec respectivement 23% et 22% des réponses, suivies de la planification stratégique, de la vision globale et de la résolution de problèmes, nécessaires à des enjeux de transformation.

Un besoin d'agilité qui est donc globalement pris en compte par les entreprises mais qui devrait à l'avenir s'inscrire davantage dans une démarche globale et stratégique.

En cette période difficile, définir des enjeux stratégiques de développement de l'agilité semble ainsi l'une des clés pour permettre aux entreprises de relever les défis actuels.

“
22% de nos répondants décrivent l'adaptabilité comme l'une des compétences clés pour les organisations dans le contexte actuel.

Tendance 3

Les outils digitaux transforment les pratiques de recrutement

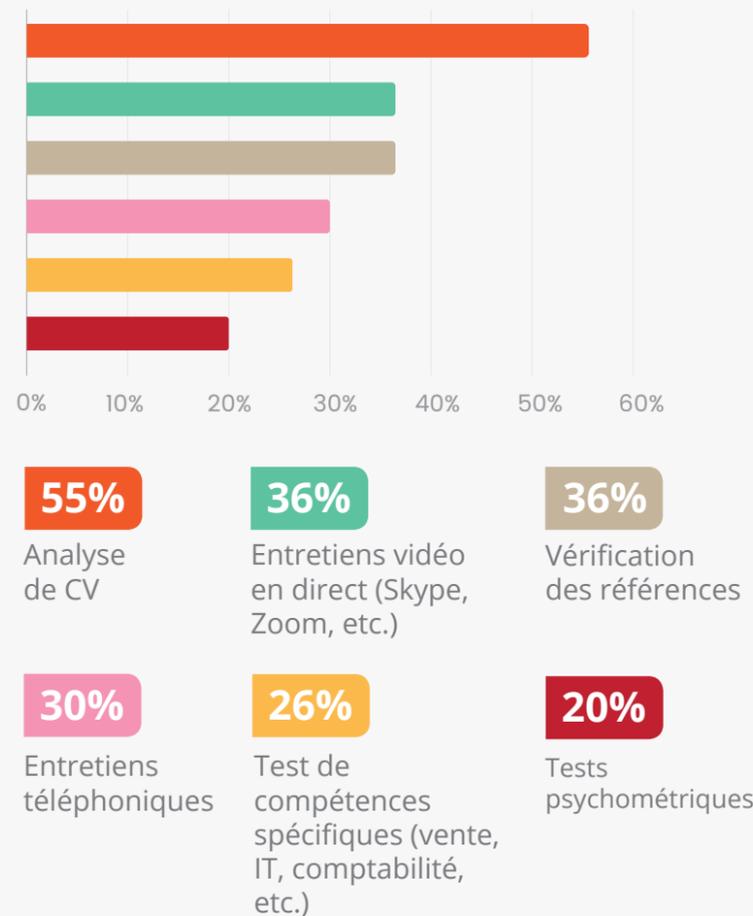
Parmi les transformations significatives des pratiques de travail en cours depuis quelques années, la digitalisation obtient sans doute la première place. Cette tendance a d'ailleurs été fortement accélérée par la crise sanitaire récente. Les périodes de confinement ont en effet engendré un passage massif aux outils digitaux.

La crise a accéléré le passage à plus de distanciel et plus de flexibilité notamment dans les pratiques de recrutement, avec une utilisation de plus en plus importante des entretiens à distance. Ainsi, 88% des répondants déclarent avoir utilisé l'entretien à distance lors de leurs recrutements depuis le début de la crise sanitaire et 90% des répondants pensent que l'utilisation de cette pratique est vouée à augmenter dans les prochains mois. La situation actuelle semble donc être une période propice pour la mise en œuvre de nouvelles pratiques de recrutement adaptées aux contextes de crise, afin d'éviter que les entreprises ne souffrent des imprévus.

29 % des répondants utilisent les entretiens vidéo en direct (via des outils comme skype, zoom,..) en sélection. Si l'entretien vidéo différé est encore modestement utilisé par les recruteurs (9%) c'est par contre la méthode qui voit son utilisation évoluer de la manière la plus importante. En effet 15% des recruteurs déclarent avoir pour projet d'utiliser l'entretien vidéo différé dans les 12 prochains mois.

Les tests psychométriques sont d'ores et déjà utilisés depuis longtemps par les entreprises (20%) et se maintiennent en termes de projection. Il en est de même pour les tests de compétences, orientés vers des évaluations métiers. Les serious game et la réalité virtuelle sollicitent un intérêt certain et s'inscrivent dans une tendance de fond autour de la gamification.

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles prévoyez-vous d'utiliser dans votre organisation pour identifier et recruter des talents dans les prochains 12 mois ?



*voir graphe complet en Annexe 4



15% des recruteurs déclarent avoir pour projet d'utiliser l'entretien vidéo différé dans les 12 prochains mois.

En matière d'identification des talents, il semble également que les outils issus de l'intelligence artificielle soient mis en avant comme des atouts indéniables pour les années à venir. 52% de nos répondants utilisent (17%) ou ont pour projet d'utiliser (35%) ce type d'outils dans le cadre de leur processus d'identification des talents.

FOCUS

Par pays et par taille d'entreprise

Si l'utilisation des nouvelles technologies dans le cadre du recrutement est globalement en hausse, elle dépend également d'autres variables comme le pays ou la taille des entreprises.

Concernant l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les pratiques de recrutement, on note que celle-ci est plus importante dans les pays hispanophones. Le Mexique arrive ainsi en tête (71%), suivi du Chili (61%) et de l'Espagne (58%). L'IA semble par ailleurs bien moins développée dans les pays francophones. La Belgique (43%) et la France (41%) sont ainsi les pays qui utilisent le moins ces technologies.

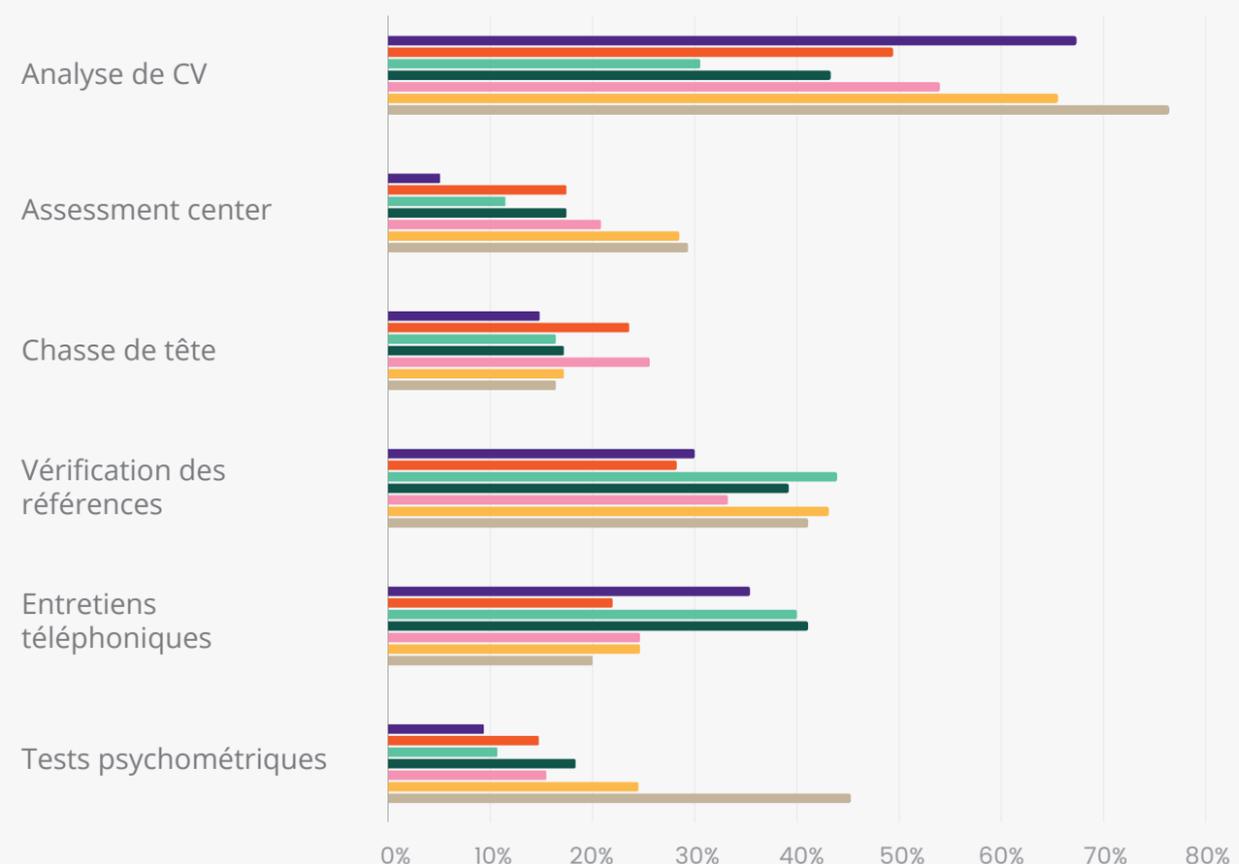
Le recours à l'IA est également plus important dans les grandes entreprises (67%) suivi des entreprises de plus de 5000 salariés (56%) et des petites entreprises de moins de 10 salariés (35%).

Les méthodes de recrutement de manière générale diffèrent également en fonction des pays. Ainsi, on note de façon intéressante que l'analyse de CV est beaucoup moins utilisée dans les pays anglophones (31% au Canada, 43% au Royaume-Uni) que dans les autres pays. Des pays qui utilisent davantage le matching de poste et de compétences. Le Mexique se démarque par ailleurs par une utilisation importante des tests psychométriques (45%) et des tests de compétences spécifiques (40%).

Enfin, tous pays confondus, l'utilisation des tests psychométriques et de compétences est également plus importante dans les entreprises de plus de 250 salariés.

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles utilisez-vous actuellement dans votre organisation pour identifier et recruter des talents ?

France Belgique Canada Royaume-Uni Espagne Chili Mexique



*voir graphe complet en Annexe 5

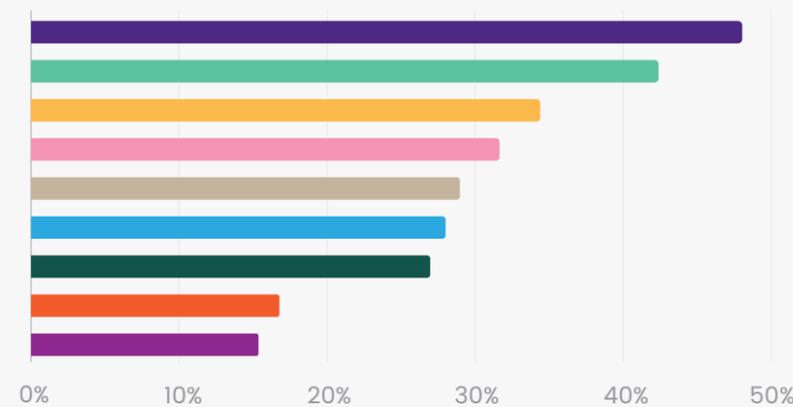
“

48% des répondants utilisant les tests psychométriques ont recours le plus souvent aux tests de personnalité.



L'utilisation des tests psychométriques

Si vous utilisez ou prévoyez d'utiliser des outils psychométriques, lesquels sont, selon vous, les plus importants à mettre en place dans le cadre du recrutement des talents ?



48%

Test de personnalité

42%

Test de motivation

33%

Test de raisonnement

31%

Test d'intelligence émotionnelle

29%

Test d'éthique

28%

Test de pensée critique

26%

Test d'intérêts professionnels

16%

Test d'aptitudes managériales

14%

Test d'aptitudes à la vente

Les tests psychométriques semblent particulièrement utilisés dans le cadre du recrutement de personnes capables de s'adapter à un contexte changeant.

Dans ce cadre, 48% des répondants utilisant les tests psychométriques ont recours le plus souvent aux tests de personnalité et 42% aux tests de motivation.

Les capacités de raisonnement et de gestion des émotions restent également parmi les critères de sélection préférés des entreprises.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que le potentiel, les motivations et les intérêts sont parmi les premiers critères de sélection au même titre que l'expérience et les compétences techniques.

Tendance 4

Flexibilité et montée en compétence pour développer et fidéliser les talents

L'enjeu de flexibilité des pratiques de travail reste majeur pour les organisations qui souhaitent fidéliser les talents ! Parmi les répondants de notre baromètre, 54% mentionnent en effet l'adéquation de l'organisation du travail avec les besoins actuels des salariés (horaires souples, télétravail, aménagement des bureaux ...) comme l'un des principaux enjeux en matière de management des talents.

Il s'agit par ailleurs de l'enjeu le plus fréquemment cité.

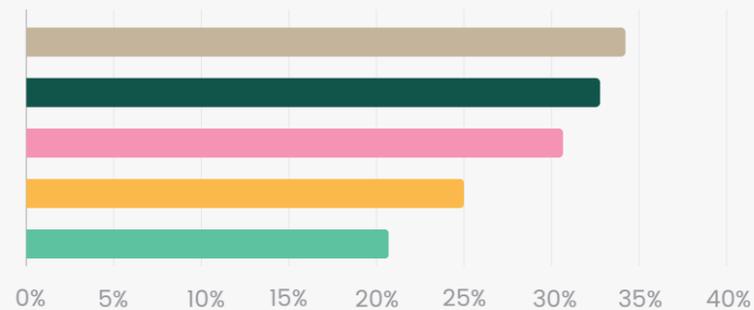
L'adéquation des horaires de travail et l'adaptation des bureaux est citée par 57% des répondants comme le facteur le plus important de développement de la marque employeur. L'augmentation de la flexibilité dans les horaires de travail est considérée par 31% des répondants comme l'une des principales actions à mettre en place pour améliorer le bien-être des salariés.

Quant à la gestion des équipes à distance qui s'accompagne de nombreux défis, plusieurs compétences ont également été identifiées comme étant importantes à développer, et ce afin de transformer les pratiques vers plus de distanciel.

La gestion de crise est ainsi citée comme l'une des principales compétences à développer en interne par 30% des répondants. La gestion d'équipes à distance est mentionnée, elle, par 33% des répondants. Par ailleurs, la formation des managers à la prévention des risques psycho-sociaux est perçue comme un enjeu prioritaire pour le bien-être des salariés par 33% des répondants.

La formation en distanciel ou en présentiel reste la méthode favorisée pour permettre la montée en compétence des salariés (citée par 47% des répondants). Une tendance qui semble s'accompagner d'une intention de développer l'utilisation des outils digitaux de formation à distance et de big data.

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles utilisez-vous dans votre organisation pour développer et fidéliser les talents ?



34%
Matching de poste et de compétence

33%
Test de compétences spécifiques (vente, IT, comptabilité, etc.)

31%
Test psychométriques

25%
Analyse 360°

21%
Mise en situation (serious game, réalité virtuelle)

*voir graphe complet en Annexe 6





“
45% des répondants utilisent les outils d'évaluation pour le développement de carrière.

Ainsi, les principaux outils dans lesquels les répondants vont investir pour engager les talents au cours des 12 prochains mois sont:

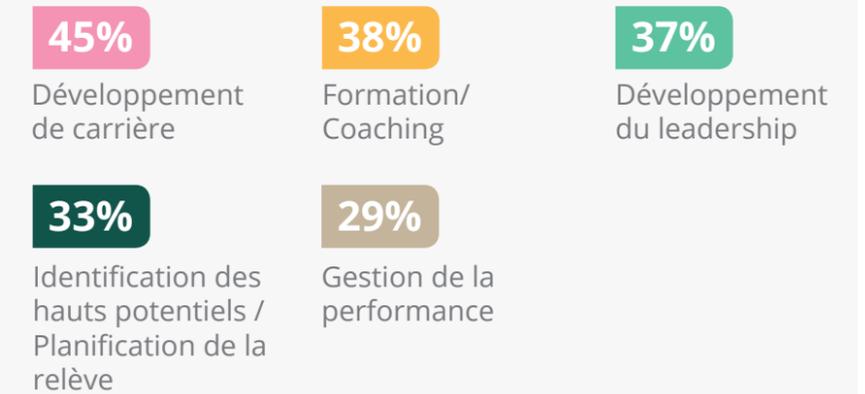
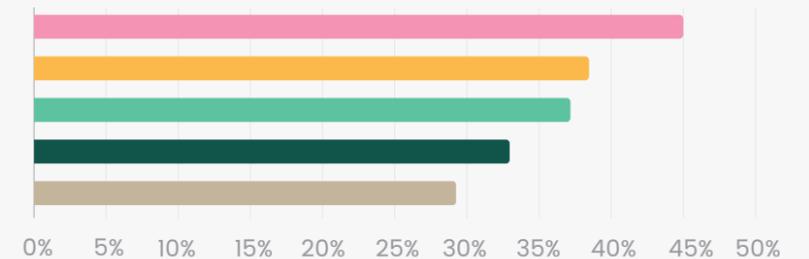
- pour 51%, des plateformes de formation et de développement des compétences (LMS)
- pour 35%, des Systèmes de gestion RH (SIRH/ATS/ TMS)
- pour 29%, des outils d'analyse prédictive et de Big Data
- pour 26%, des outils de cartographie des compétences.

Pour le développement des compétences, on note également une utilisation prononcée des outils facilitant l'identification des synergies entre les postes à pourvoir et le potentiel des salariés. Ainsi, parmi les répondants,

- 34% déclarent utiliser le matching de poste et de compétences
- 33% déclarent utiliser les tests de compétences spécifiques (vente, IT, comptabilité, etc.)
- 31% déclarent utiliser les tests psychométriques

Les données de notre baromètre sur le contexte le plus propice à l'utilisation d'outils de développement des talents mettent en avant le développement de carrière, puisque 45% de nos répondants font état de cet usage. Viennent ensuite la formation et le coaching (cité par 38% des répondants), et le développement du leadership (cité par 37% des répondants). La gestion du changement, en revanche, arrive en 9ème position, citée par seulement 14% des répondants. Il apparaît donc que le développement des talents soit encore aujourd'hui majoritairement utilisé dans des contextes classiques de mobilité, et moins dans une démarche d'adaptation de l'entreprise à un contexte de mutation.

Veillez préciser les contextes dans lesquels ces méthodes et solutions sont utilisées pour développer et fidéliser les talents dans votre organisation ?



*voir graphique complet en Annexe 6

CONCLUSION

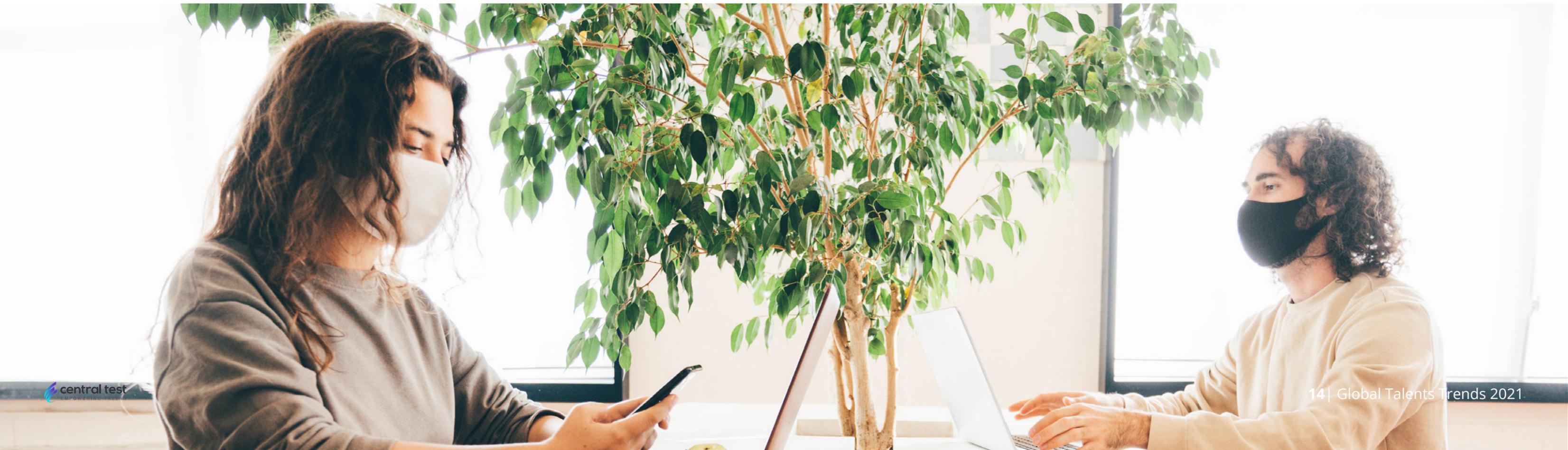
Bien qu'il existe encore de nombreuses incertitudes face à l'avenir, les entreprises peuvent exploiter le pouvoir de la technologie, de la gestion des compétences, de la stratégie de marque employeur et des forces de travail agiles pour construire une entreprise plus forte, qui saura faire face aux difficultés.

Les résultats de cette étude nous ont permis de comprendre les préoccupations des entreprises concernant l'évaluation et la gestion de talents en 2021 ainsi que les transformations stratégiques et opérationnelles envisagées.

Des transformations susceptibles d'impacter significativement les pratiques de management des talents pour plusieurs raisons.

- **Cette crise et les périodes de confinement ont accéléré la digitalisation des entreprises. Au-delà de la nécessaire mutation des pratiques habituelles, ce phénomène implique donc la création de nouveaux outils qui pourraient bien transformer la fonction RH.**
- **L'incertitude continue induite par la crise a mis en lumière le nécessaire besoin d'agilité et de réactivité dans les équipes de travail.**

- **L'intégration de la distance dans les pratiques de travail implique à la fois un risque profond de désengagement, mais aussi la nécessité de pouvoir compter sur des salariés autonomes et proactifs. Un management efficace des talents contribue justement à engager les salariés et à les faire gagner en autonomie.**
- **La crise économique engendrée par la pandémie a impliqué pour beaucoup d'entreprises une réduction des budgets dédiés habituellement au recrutement et à la formation.**





Comment adapter sa stratégie d'acquisition et de management des talents aux enjeux de demain ?

1. Identifier de façon fiable les compétences manquantes et les compétences prioritaires pour votre entreprise

L'exercice est difficile mais vaut l'effort qu'il implique. Pour permettre à l'entreprise de rester compétitive, les décideurs RH doivent mettre en place une politique d'évaluation régulière des compétences requises, tout en ayant un œil tourné vers l'avenir. Cette stratégie implique de prendre en compte la digitalisation et l'automatisation des métiers, les défis culturels et comportementaux à venir, mais aussi les lacunes les plus urgentes à combler. Cette vision globale est indispensable pour conduire efficacement le changement.

2. Mettre la priorité sur l'engagement des talents et de la qualité de vie au travail

Dans un contexte de changement permanent qui nuit à l'engagement, les dispositifs de gestion des talents et de mobilité interne se révèlent des outils précieux. Proposer un développement des talents basé à la fois sur les compétences, le potentiel mais aussi sur les envies et les aspirations des individus permet d'intégrer l'engagement comme véritable objectif RH.

Les entreprises qui se saisiront de ces enjeux, en proposant des modes de travail réfléchis et adaptés, seront ainsi les entreprises attractives de demain. Celles qui auront su prendre le train du changement en marche et garantir la sécurité et le bien-être de ses salariés.

3. Miser sur l'agilité, la réactivité et la créativité pour faire face aux nouveaux défis

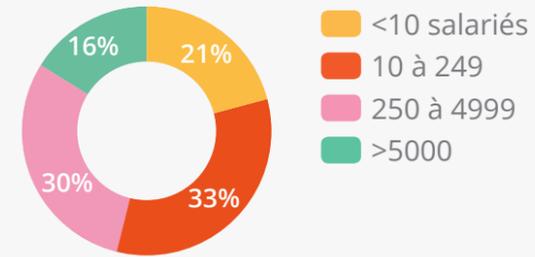
Aujourd'hui plus que jamais, l'incertitude fait partie intégrante du quotidien d'une entreprise. Cette incertitude met en lumière la nécessité de repenser le déploiement des ressources humaines des entreprises pour adapter en permanence les compétences aux besoins contextuels. Un comportement agile implique une capacité d'ajustement aux imprévus et aux nouveaux événements, une capacité de prise de décisions malgré l'incertitude et l'ambiguïté, une réactivité et une créativité permettant de gérer l'urgence de manière appropriée mais aussi une certaine proactivité dans son développement personnel et professionnel. En d'autres termes, l'agilité consiste à ne plus manager l'incertitude engendrée par les changements mais à l'épouser et à s'organiser pour elle.

La méthodologie

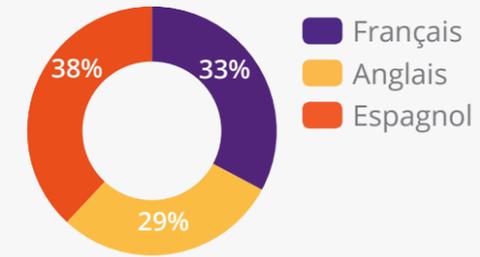
Le sondage a été mené par Central Test entre septembre et novembre 2020 auprès des décideurs et professionnels RH travaillant dans des structures de différentes tailles et à travers différents pays et industries.

Au total, 1139 professionnels ont participé à ce sondage.

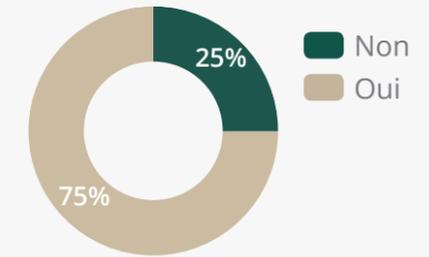
Taille de l'entreprise



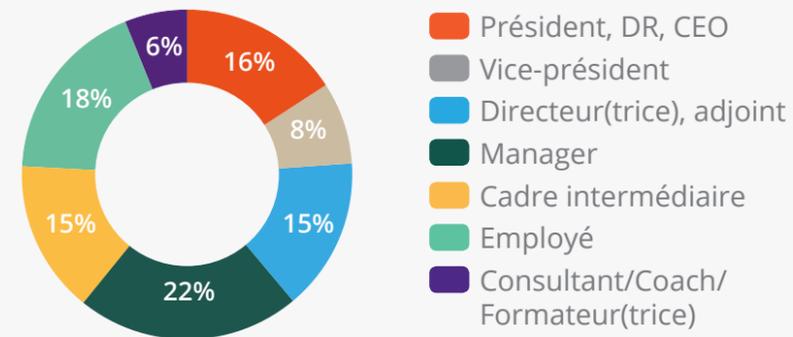
Langue



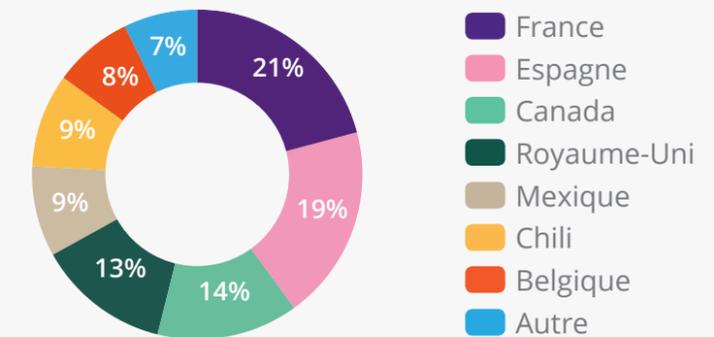
Gestion des ressources humaines



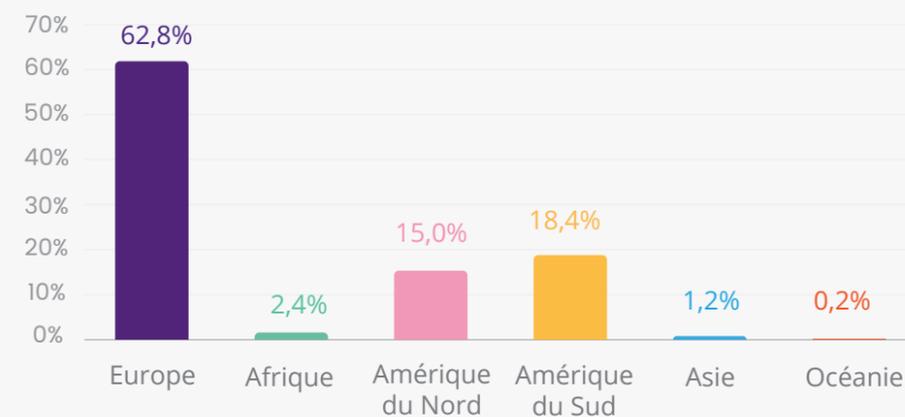
Profession



Pays



Continent



Total répondants : 1139



À propos de Central Test

Central Test est un expert en évaluation prédictive des potentiels qui intervient auprès des décideurs et des organisations pour les aider à gérer de façon efficace et sereine leur capital humain.

Nous proposons des solutions d'évaluation innovantes et fiables qui combinent technologie de pointe et validité scientifique pour faciliter la détection, le développement et la fidélisation des talents.

Central Test propose la gamme la plus complète des solutions d'évaluation, personnalisables et adaptés à tout type de structure, permettant ainsi une vision à 360° des potentiels.

Plus de 4000 clients dans plus de 80 pays utilisent nos solutions.

Central Test France

28 boulevard de la Bastille
75012 Paris
+33 146 590 000

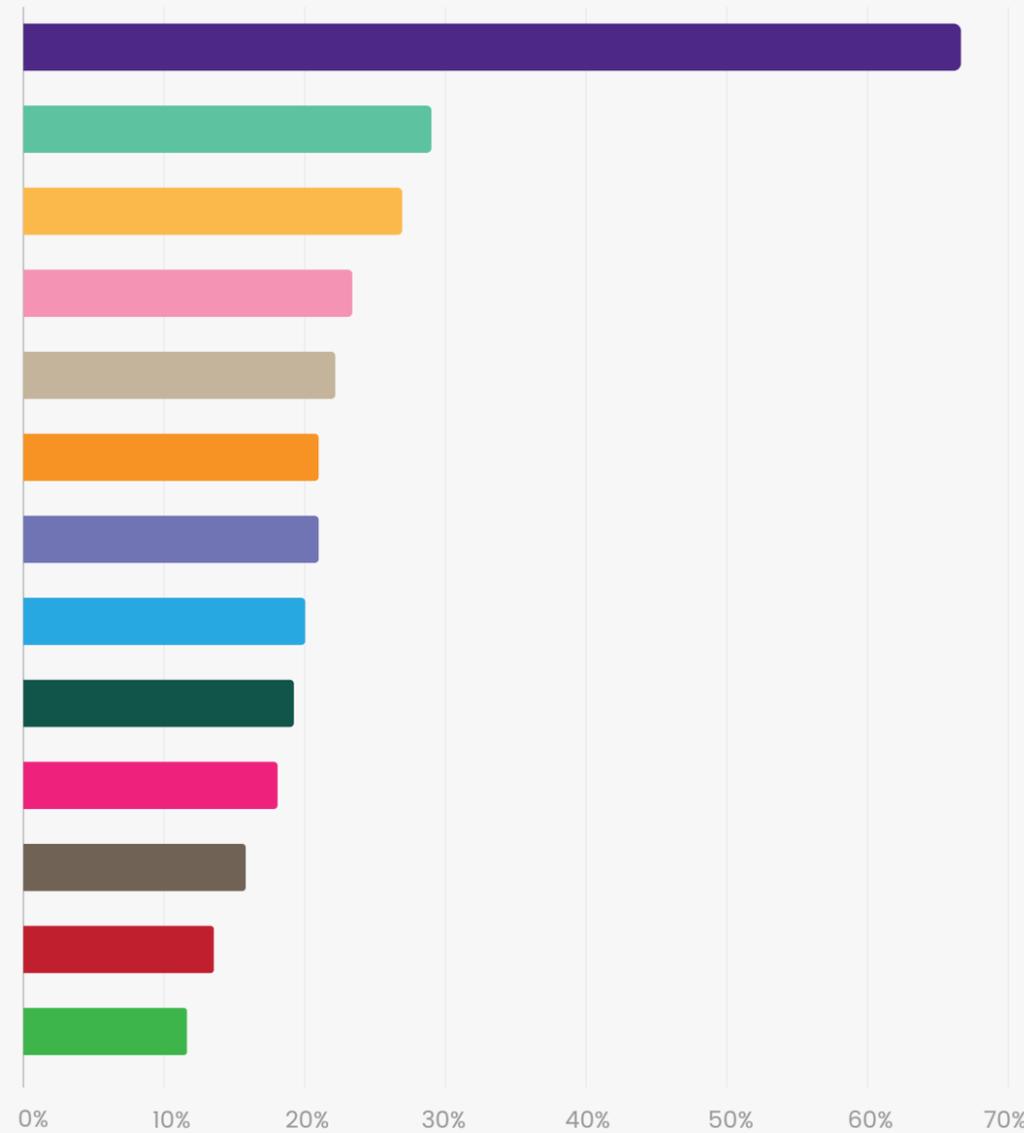
service.client@centraltest.com
consulting@centraltest.com



Annexe 1

Veillez nommer un ou plusieurs grands défis auxquels votre organisation a été confrontée en raison de la Covid-19 :

(choix entre 1 et 5)



67%

Les mesures à mettre en place pour limiter la propagation de la maladie au travail (télétravail, pratique des réunions virtuelles, renforcement des mesures d'hygiène...)

29%

L'animation et le management des équipes à distance

26%

Le déploiement d'une communication interne sur la gestion de la crise

23%

La conception et la planification de la stratégie de sortie de crise

22%

Le maintien de la motivation et l'engagement des salariés

21%

La formation à distance des managers et collaborateur

21%

La révision des politiques de mobilité (déplacements, rendez-vous clients, rapatriement)

20%

La détection des signaux de mal-être et la mise en place d'un diagnostic fiable

19%

Le manque d'outils digitaux pour faire face aux nouvelles conditions de télétravail

18%

La définition d'une culture organisationnelle durable et bienveillante (responsabilité sociale des entreprises)

16%

La mise en place d'un plan pour assurer la continuité du travail (PCA)

14%

Le réajustement des recrutements en cours

12%

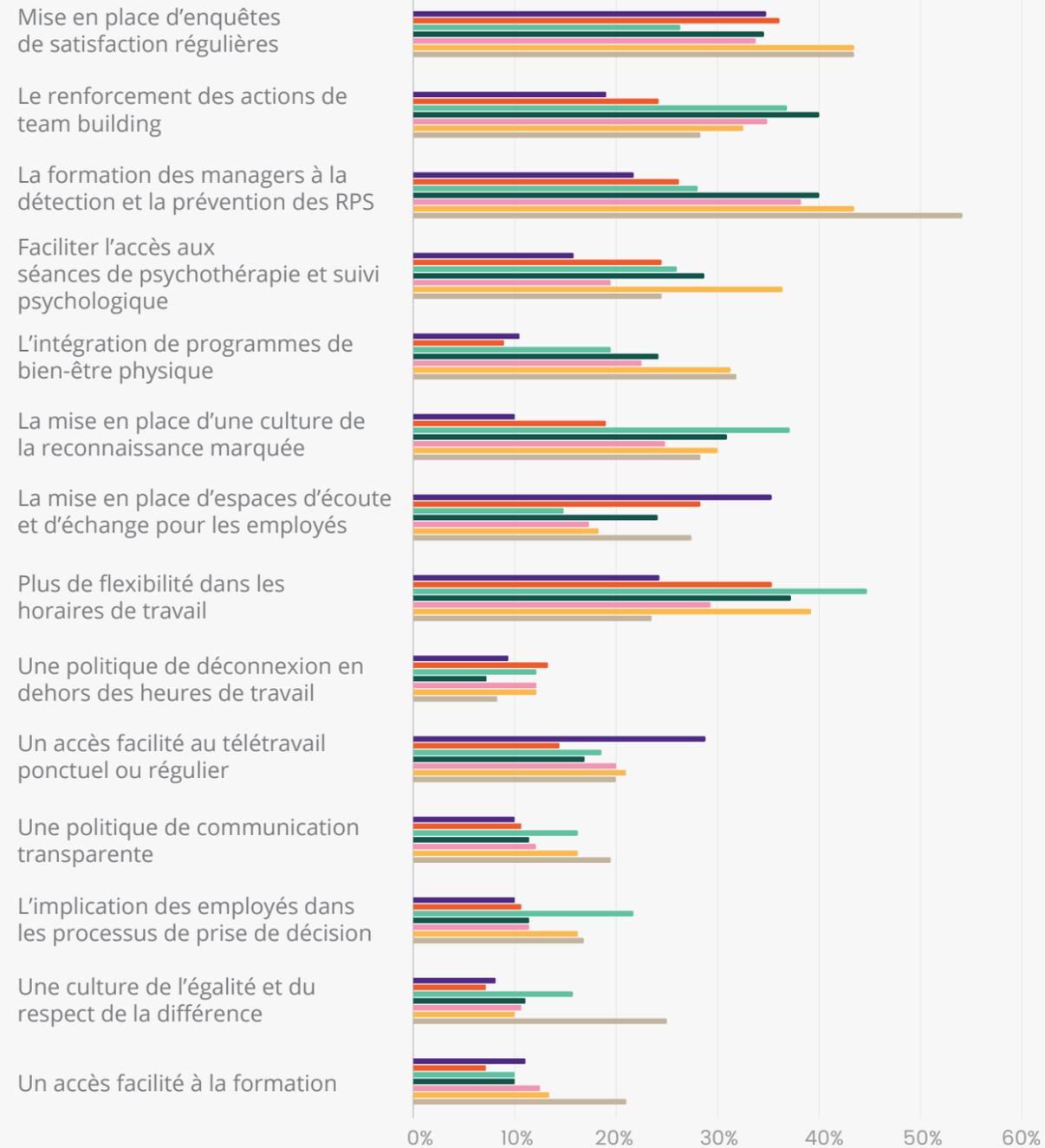
La réduction des coûts et des imprévus

Annexe 2

Pour maintenir le bien-être de vos collaborateurs, quelles sont les actions mises en place actuellement ou envisagées dans les prochains 12 mois ?

(choix de 1 à 5 options)

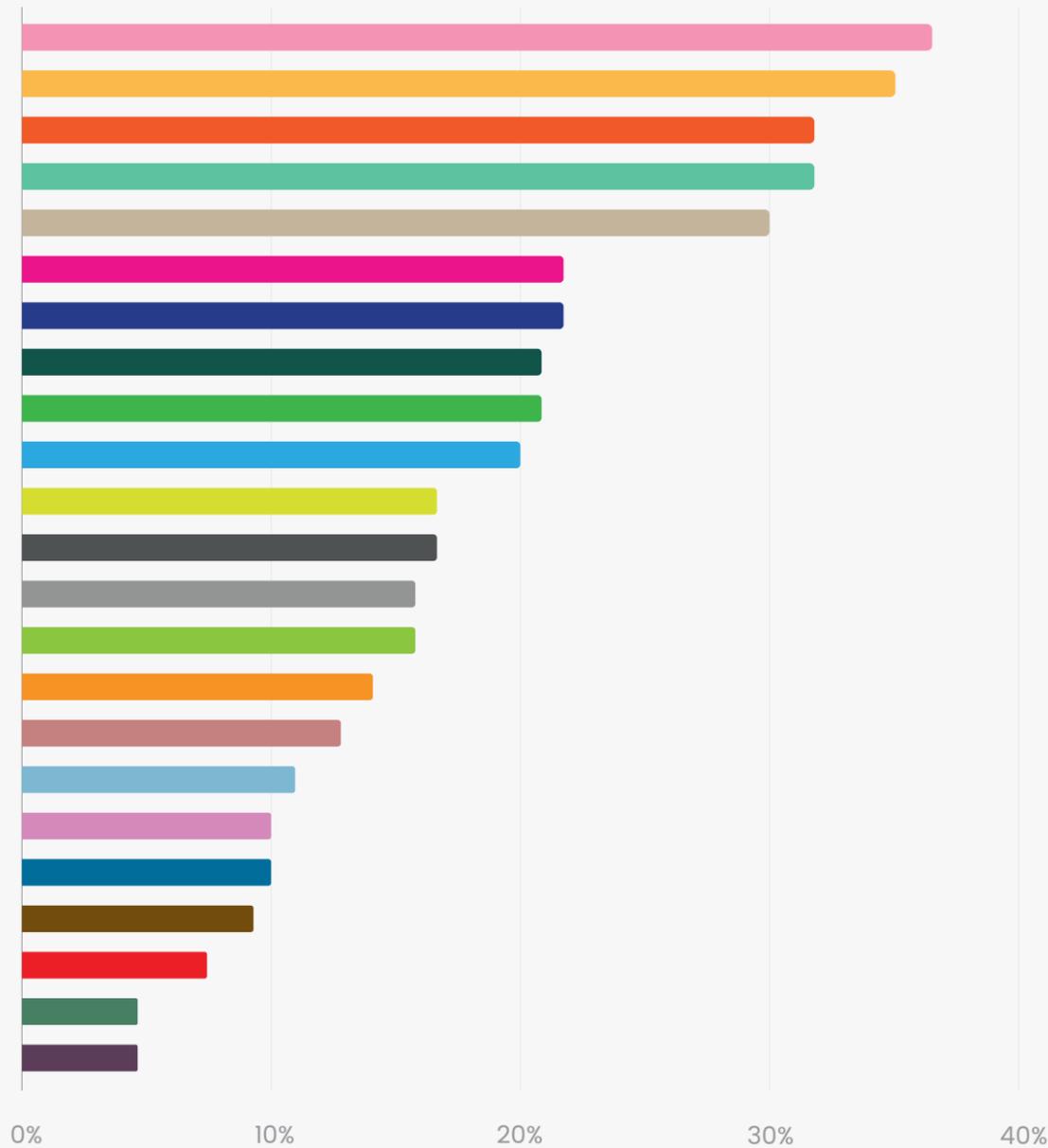
France Belgique Canada Royaume-Uni Espagne Chili Mexique



Annexe 3

Selon vous, quelles seront les compétences essentielles à votre organisation dans les prochains 12 mois ?

(choix entre 1 et 7)



36%

Gestion du stress

34%

Gestion de crise / des risques

32%

Leadership

32%

Investissement au travail

30%

Gestion des personnes

22%

Adaptabilité

22%

Prise de décision

21%

Planification stratégique

21%

Résolution de problème

20%

Vision globale

17%

Ouverture à la diversité

17%

Compétences relationnelles

16%

Innovation / Créativité

16%

Intégrité / Éthique professionnelle

14%

Compétences technologique et digitales

12%

Compétences en communication

11%

Empathie

10%

Esprit critique

10%

Orientation client

9%

Résilience

7%

Agilité d'apprentissage

4%

Entrepreneuriat

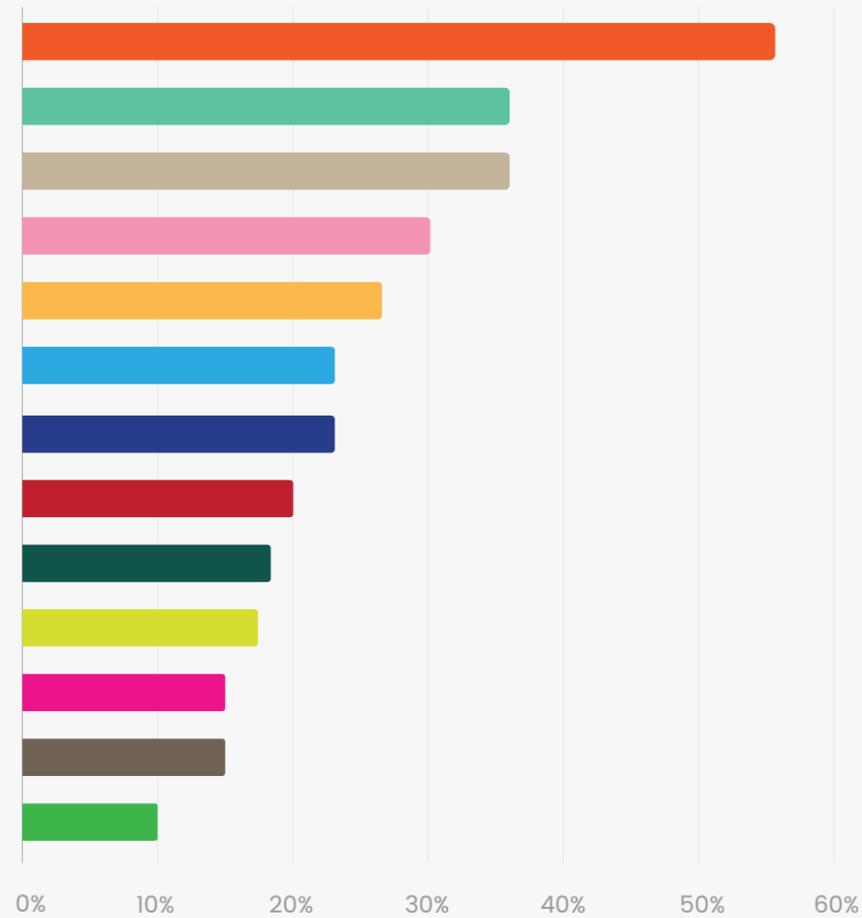
4%

Négociation

Annexe 4

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles prévoyez-vous d'utiliser dans votre organisation pour identifier et recruter des talents dans les prochains 12 mois ?

(Choix multiple)



55%

Analyse de CV

36%

Entretiens vidéo en direct (Skype, Zoom, etc.)

36%

Vérification des références

30%

Entretiens téléphoniques

26%

Test de compétences spécifiques (vente, IT, comptabilité, etc.)

23%

Evaluation de soft-skills

23%

Matching de poste et de compétences

20%

Tests psychométriques

18%

Chasse de tête

17%

Assessment center

15%

Mises en situation (serious game, réalité virtuelle)

15%

Tests de compétences linguistiques

10%

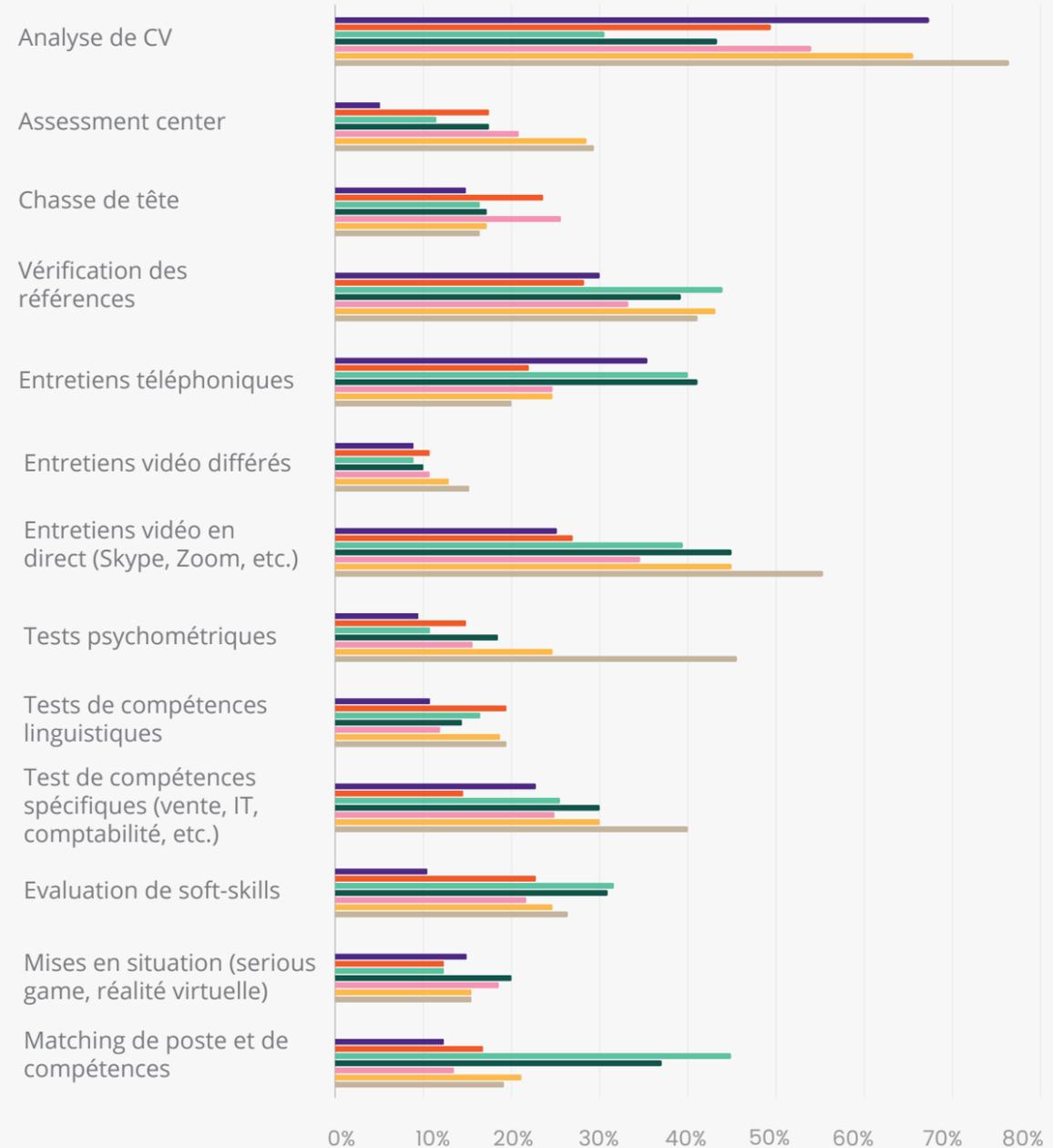
Entretiens vidéo différés

Annexe 5

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles utilisez-vous actuellement dans votre organisation pour identifier et recruter des talents ?

(Choix multiple)

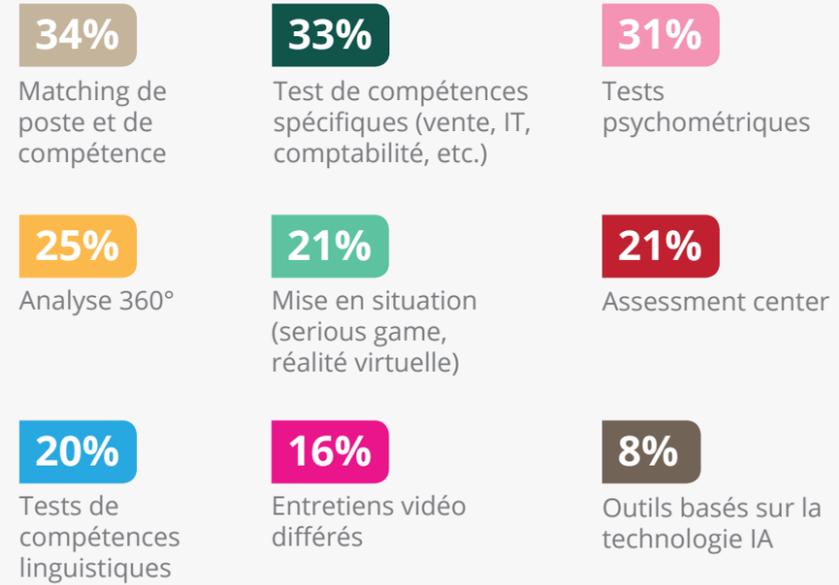
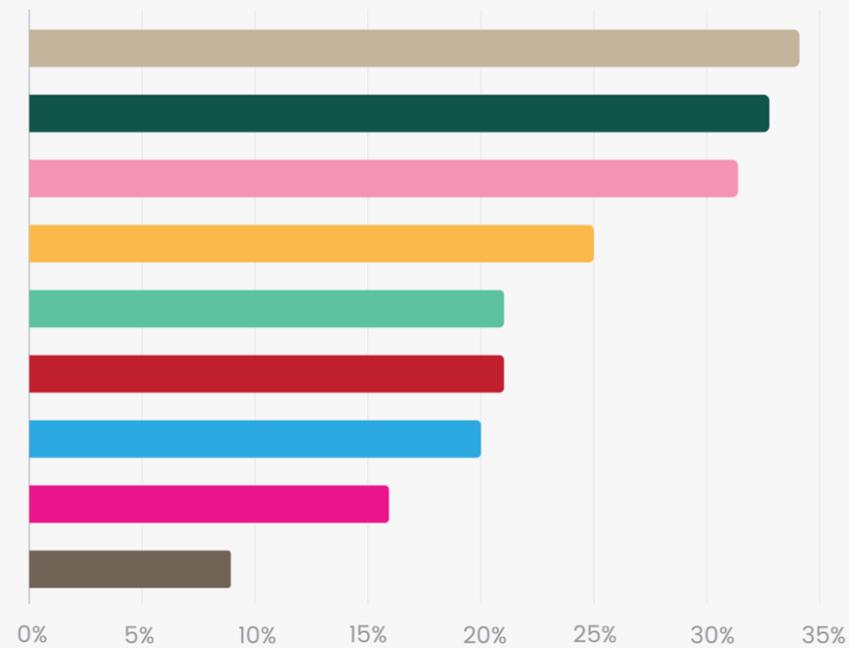
France Belgique Canada Royaume-Uni Espagne Chili Mexique



Annexe 6

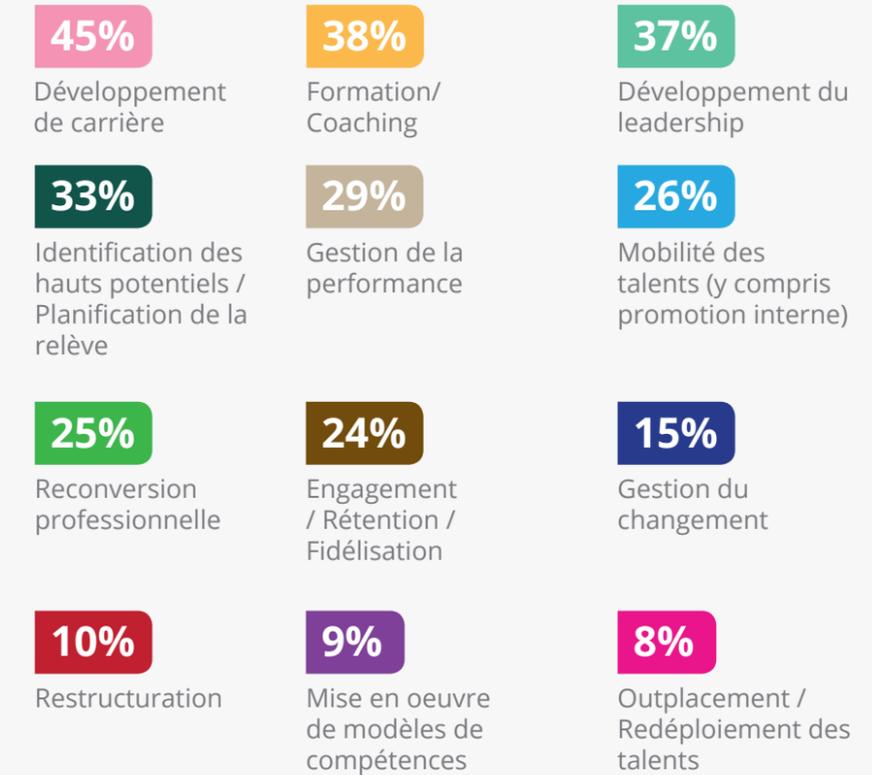
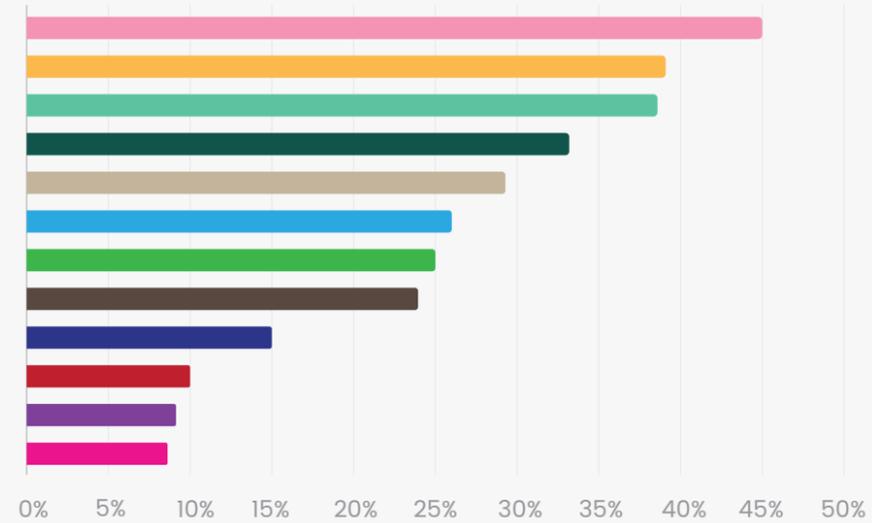
Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles utilisez-vous dans votre organisation pour développer et fidéliser les talents ?

(Choix multiple)



Veillez préciser les contextes dans lesquels ces méthodes et solutions sont utilisées pour développer et fidéliser les talents dans votre organisation ?

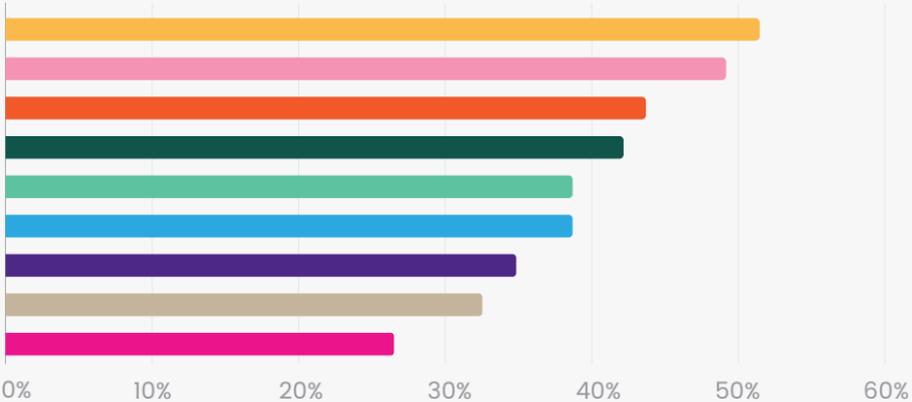
(Choix multiple)



Annexe 7

Dans quel(s) domaine(s) envisagez-vous le développement de nouvelles compétences pour vos employés dans les 12 prochains mois ?

(Choix multiple)

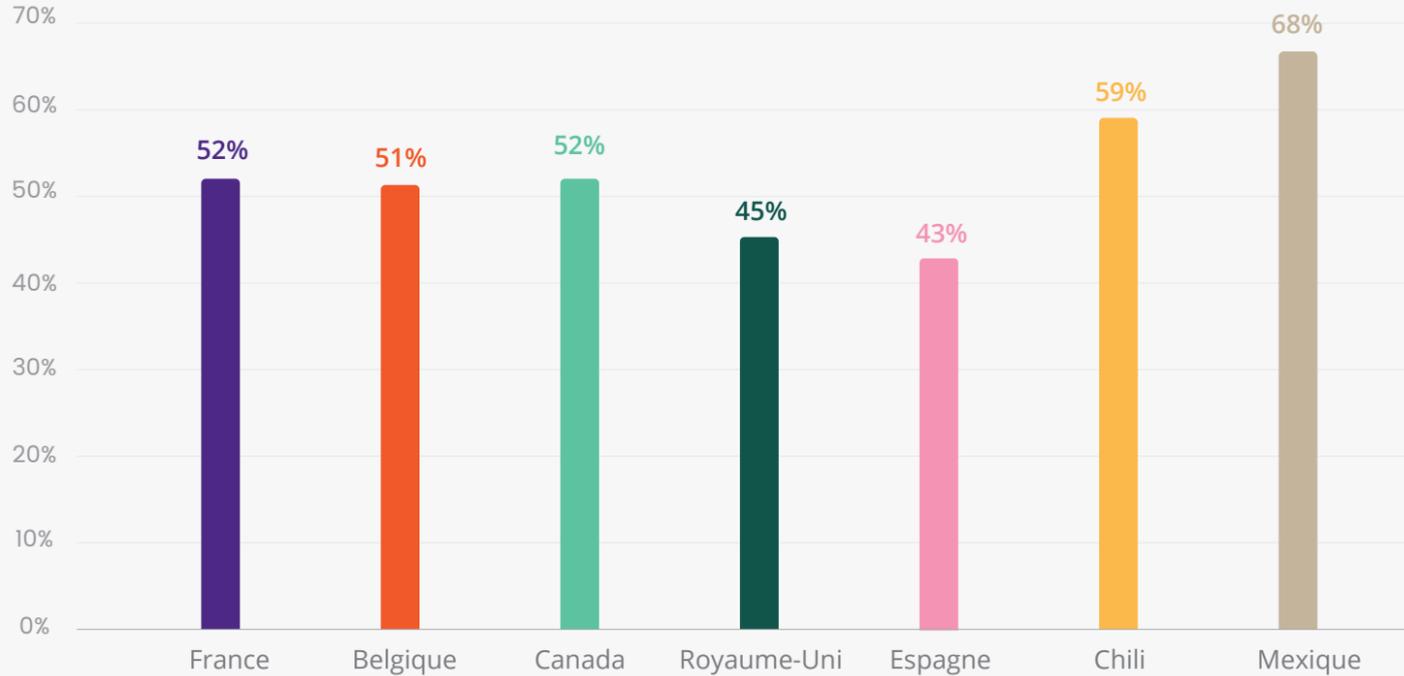


51% Les compétences en communication	49% Les compétences digitales	44% La gestion des équipes à distance
42% L'empathie et l'intelligence émotionnelle	38% La gestion de crise	38% La gestion de projet
34% Les compétences linguistiques	32% Les compétences en vente / négociation	26% La gestion de smart data et l'intelligence artificielle

Annexe 8

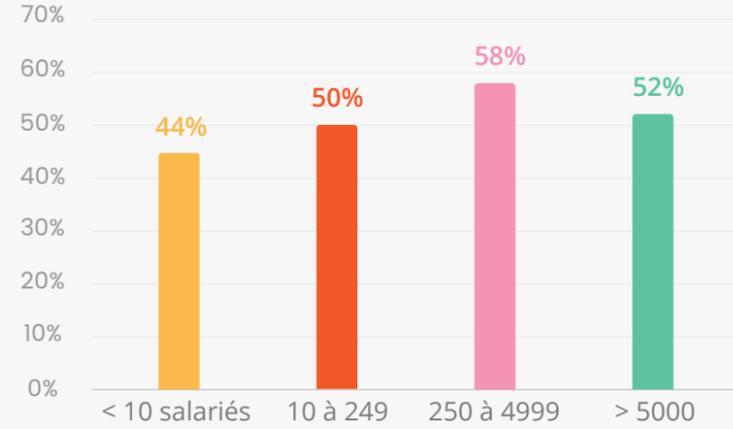
Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le potentiel de croissance de votre organisation au cours des 12 prochains mois ?

(réponse sur une échelle de 1 à 7 -> 1 = pas du tout confiant et 7 = totalement confiant)



Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le potentiel de croissance de votre organisation au cours des 12 prochains mois ?

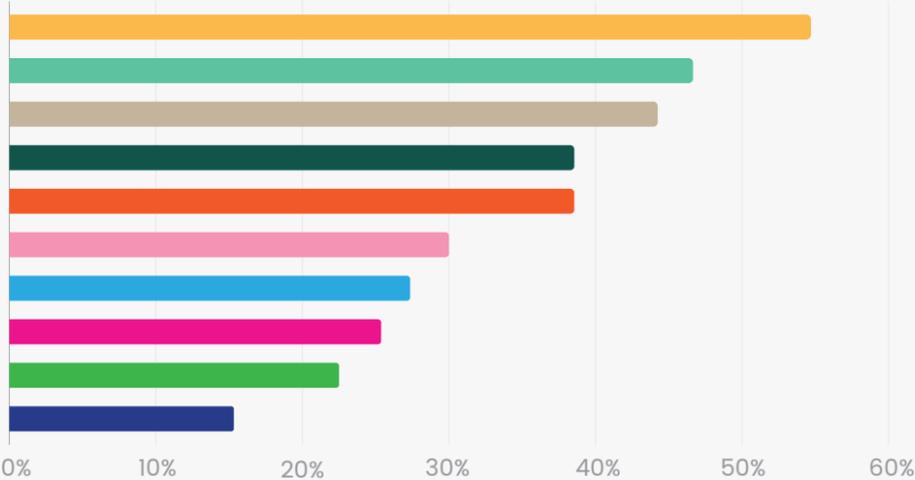
(réponse sur une échelle de 1 à 7 -> 1 = pas du tout confiant et 7 = totalement confiant)



Annexe 9

Les principaux critères que vous prenez en compte lors de la recherche de talents.

(choix de 1 à 5 options)



54%

Expérience professionnelle

46%

Potentiel (capacité à développer de nouvelles compétences)

43%

Compétences techniques

38%

Motivations et intérêts

38%

Connaissances générales / expertise domaine

30%

Valeurs et éthique

27%

Soft-skills

24%

Formations et diplômes

22%

Capacités cognitives

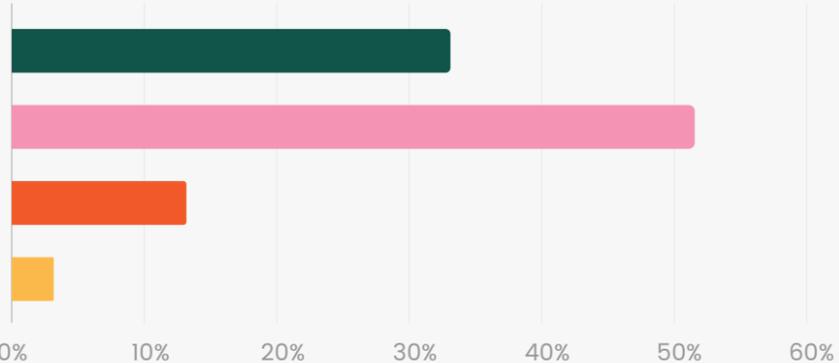
15%

Adéquation à la culture d'entreprise

Annexe 10

Si vous utilisez certains des outils psychométriques mentionnés ci-dessus, combien de temps estimez-vous gagner grâce à eux dans vos processus de recrutement?

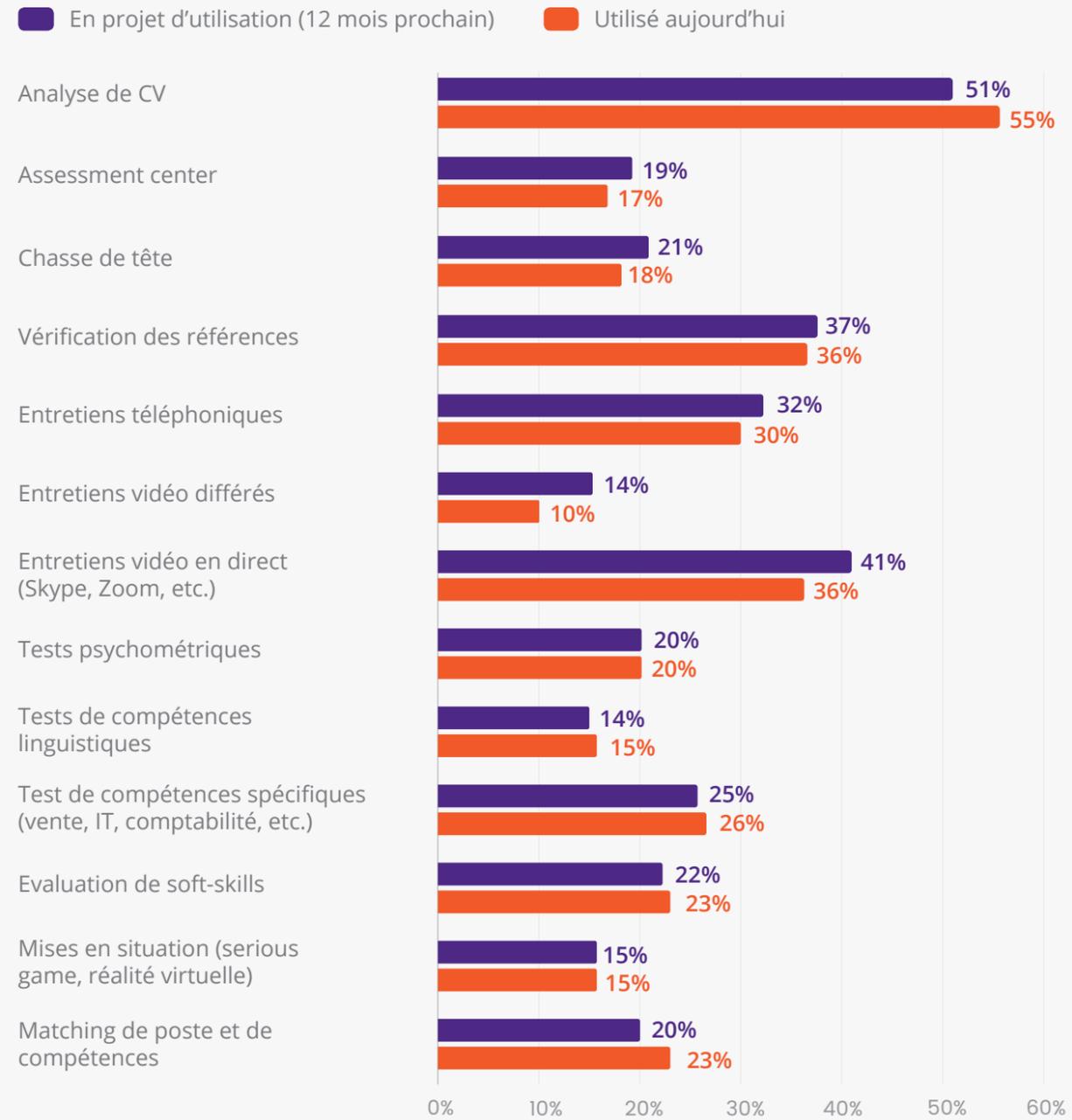
(choix de 1 à 5 options)



30% moins de 25% de temps gagné	52% de 25 à 50% de temps gagné	15% de 50 à 75% de temps gagné	3% plus de 75% de temps gagné
---	--	--	---

Annexe II

Parmi les méthodes et solutions suivantes, lesquelles utilisez-vous actuellement dans votre organisation pour identifier et recruter des talents?



Annexe 12

Votre organisation utilise-t-elle des solutions d'automatisation pour l'identification des talents basées sur l'intelligence artificielle?

Oui C'est en projet Non Je ne sais pas

