



PÉNURIES DE TALENTS :

LES EMPLOYEURS TIRENT LA SONNETTE D'ALARME

AGIR POUR DISPOSER DURABLEMENT DES TALENTS NÉCESSAIRES



ManpowerGroup™



SYNTHÈSE

Selon cette huitième édition de l'étude annuelle ManpowerGroup sur les pénuries de talents, 35% des employeurs en moyenne déclarent rencontrer des difficultés à pourvoir des emplois vacants en raison du manque de talents disponibles : nous sommes face à la plus grande pénurie observée depuis le début de la récession économique mondiale.

En 2013, la seule certitude est l'incertitude. Les évolutions démographiques et technologiques ainsi qu'un contexte propice aux bouleversements politiques, économiques et sociaux ont créé un environnement mondial où les pénuries de talents sont la règle plutôt que l'exception. Les cycles économiques ont été raccourcis, il en va de même des cycles de compétences.

L'an dernier, nous avons relevé que les employeurs s'étaient tellement habitués au manque de talents que la situation ne les préoccupait plus vraiment. En effet, la majorité d'entre eux estimait que la pénurie n'affecterait pas leur entreprise, persuadés que leurs concurrents seraient également confrontés à ce défi planétaire.

En 2013, on assiste en revanche à un réveil collectif des employeurs : à l'échelle mondiale, le nombre de ceux qui pensent que les pénuries de talents auront des conséquences négatives sur leurs activités a augmenté de près d'un tiers. Dans les pays où les difficultés de recrutement sont les plus marquées, nombre d'entre eux se montrent particulièrement préoccupés.

Non seulement les employeurs admettent davantage que les pénuries de talents menacent leur compétitivité, mais ils sont toujours plus frustrés de ne pas pouvoir remédier simplement à cette difficulté car ils ont pris conscience que renforcer leurs effectifs, augmenter les salaires ou débaucher des collaborateurs chez leurs concurrents n'étaient pas des options viables.

Heureusement, des solutions existent bel et bien. En se posant les bonnes questions, les entreprises peuvent comprendre les conséquences spécifiques de ces pénuries sur leurs activités et trouver la meilleure façon d'y faire face. Cette période d'incertitude économique a démontré que les employeurs devaient se montrer réactifs, et que cette réactivité devait être pilotée par les responsables Ressources humaines des entreprises.

Cette étude analyse les différentes stratégies que les responsables RH peuvent mettre en œuvre afin de disposer d'un vivier de talents durable. En se comportant comme des partenaires stratégiques plutôt qu'en dirigeants fonctionnels seulement, les DRH sont en mesure de concevoir des solutions de gestion de l'emploi qui soutiendront la compétitivité de leurs entreprises dans les années à venir.

CES STRATÉGIES SONT LES SUIVANTES :

- Élaborer et encourager une approche de Profil modulable™
- Ancrer une culture de développement des talents
- Trouver le bon profil culturel
- Exploiter de nouvelles sources de talent
- Doper la réactivité depuis l'extérieur
- Susciter la collaboration

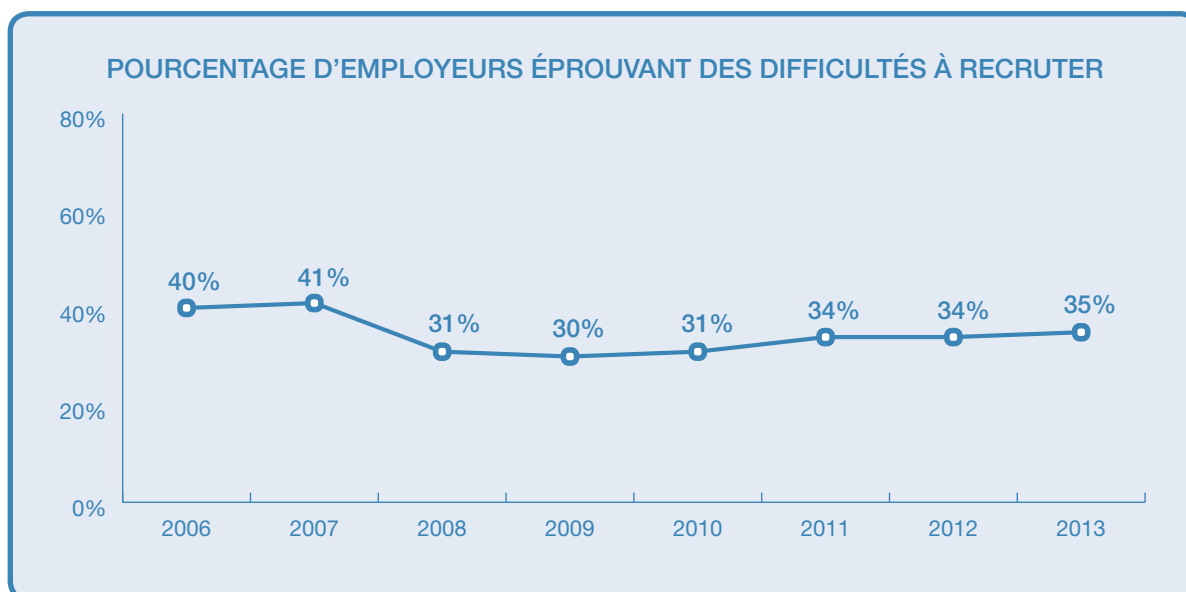
LES PÉNURIES DE TALENTS AU FIL DU TEMPS

Quand ManpowerGroup a réalisé sa première étude sur les pénuries de talents en 2006, les entreprises du monde entier répétaient le même refrain : il n'y a pas assez de personnes qualifiées pour combler les postes vacants et cela nuit à la productivité. Notre raison d'être consistant à libérer le capital humain pour favoriser la réussite des entreprises, nous souhaitions à l'époque comprendre quelle était l'ampleur de ces pénuries et quelles régions du monde étaient les plus touchées.

La première enquête a montré que 40% des employeurs éprouvaient des difficultés de recrutement, ce qui confirmait sans grande surprise ce que nous entendions tous les jours lors de nos échanges avec les entreprises. Nous avons même anticipé ce résultat, compte tenu de notre connaissance unique des tendances et de la santé des marchés du travail du monde entier.

En 2009, au plus fort de la récession, cette proportion a logiquement baissé d'un quart. Cependant, alors que des millions de personnes étaient au chômage, un pourcentage considérable d'entreprises (30%) déclaraient encore avoir du mal à pourvoir leurs postes vacants. Des opportunités existaient, mais les employeurs jugeaient que les candidats ne possédaient pas les compétences spécifiques recherchées. Au fil du redressement des économies mondiales, cette tendance s'est renforcée et les pénuries de talent sont aujourd'hui à leur plus haut niveau depuis la période ayant précédé la crise économique.

De façon alarmante en 2012, les employeurs s'étaient si bien habitués au manque de talents que la situation ne les préoccupait plus vraiment et la plupart d'entre eux estimait que la pénurie n'affecterait pas leur entreprise. Leurs concurrents étant confrontés aux mêmes difficultés, ils semblaient s'être persuadés que le fait de partager ce problème en minimiserait les conséquences.

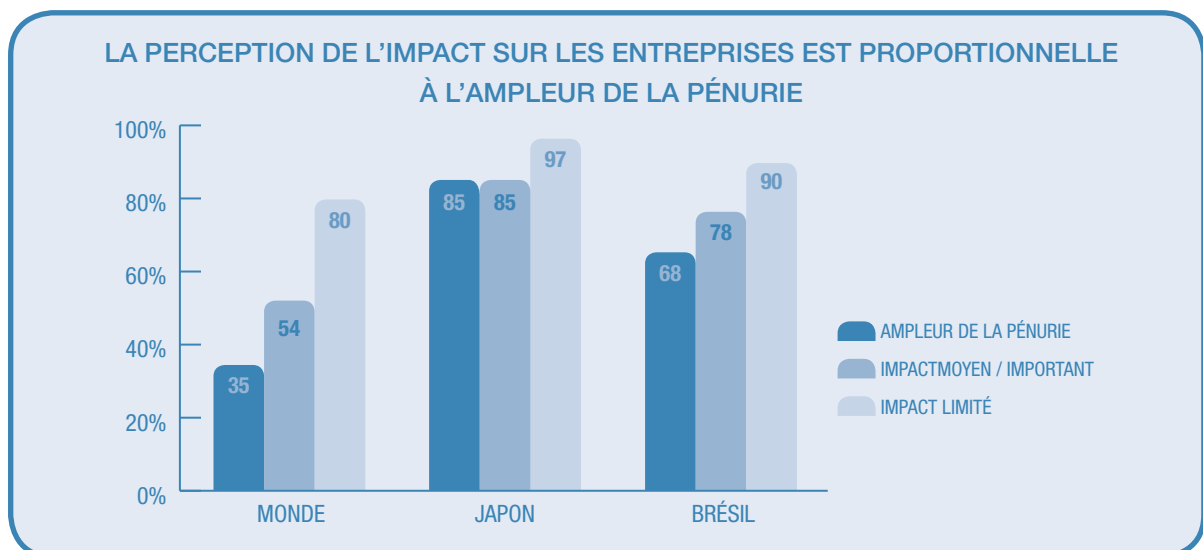


GRAPH 1

UNE INQUIÉTUDE CROISSANTE À PROPOS DE L'IMPACT DE LA PÉNURIE DE TALENTS SUR LES ENTREPRISES

Douze mois plus tard, le pourcentage d'employeurs éprouvant des difficultés de recrutement a légèrement progressé, mais la part de ceux estimant que cela aura un impact moyen/important sur leurs activités augmente de façon spectaculaire et s'établit à 54%.

Bien souvent, les employeurs des pays où les pénuries sont supérieures à la moyenne sont davantage préoccupés par les conséquences de cette situation. Par exemple, au Japon qui subit les difficultés les plus importantes, 85% des entreprises anticipent un impact moyen/important sur leur capacité à répondre aux besoins de leurs clients. Pratiquement tous les employeurs japonais estiment qu'ils en subiront les conséquences, à des degrés divers. Par ailleurs, au Brésil où le problème est presque aussi critique, 78% des employeurs prévoient un impact moyen/important de la pénurie de talents, contre 54% en moyenne mondiale.



GRAPH 2

Si les employeurs sont plus nombreux à reconnaître que les pénuries de talents sont une menace sérieuse pour leur compétitivité, la plupart semble n'avoir aucune réponse à apporter et plus d'un cinquième d'entre eux déclarent ne rien faire pour régler ce problème. Choisir d'augmenter les effectifs n'est pas forcément la bonne solution, et encore moins lorsque la demande est incertaine et soumise aux fluctuations de l'économie. Dans cette période où l'incertitude est la seule certitude, les employeurs doivent apprendre à s'adapter en temps réel. Pour réussir à l'ère des Talents, il leur faut adopter une démarche tout à fait nouvelle – beaucoup plus flexible et réactive - de gestion des talents.

La bonne nouvelle, c'est que des solutions existent. Les entreprises déjà sérieusement touchées par les pénuries de talents peuvent prendre des mesures pour inverser la tendance et, pour celles qui ne subissent à ce stade qu'un impact limité, des systèmes peuvent être mis en place pour éviter l'aggravation des problèmes. Mais, avant tout, il convient de comprendre pourquoi la situation est devenue si critique.

LA PÉNURIE DE TALENTS MENACE

Le phénomène de pénurie de talents, c'est-à-dire l'inadéquation entre les besoins des employeurs et les compétences disponibles, résulte de toute une série de causes. Certaines sont étroitement liées, d'autres sont isolées mais, prises ensemble, elles déclenchent une véritable tempête qui ne semble pas vouloir se calmer.

Les déclencheurs de la pénurie mondiale de talents sont à la fois anciens et jeunes.

Dans notre étude 2012, nous avons souligné que la pénurie de talents était un "vieux problème" au Japon, et cela est vrai : la population japonaise recule en raison d'un taux de natalité historiquement bas et la proportion d'habitants âgés de plus de 65 ans est plus élevée que dans tout autre pays du monde. Au plus fort de la crise en 2009, 55% des employeurs du Japon faisaient état de problèmes de recrutement mais, en 2013, ce chiffre grimpe à 85%. Le nombre décroissant de travailleurs ne peut plus répondre aux besoins de ce qui était auparavant une économie en plein essor. Ainsi, dans ce pays, le problème des compétences est de très loin la première cause citée de la pénurie de talents, qu'il s'agisse de "savoir-faire" techniques ou de "savoir être".

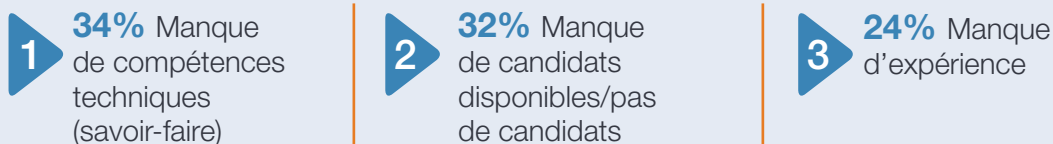
Le Japon est sans doute un exemple extrême, mais ce n'est pas le seul pays confronté à un tel problème. Au Canada, les retraités seront pour la première fois cette année plus nombreux que les jeunes. Et, d'ici 2050, la proportion de personnes âgées en Chine équivalra presque à 40% de sa population active, tandis que leur proportion devrait doubler à l'échelle mondiale et dépasser 25%.

Alors que certains pays riches connaissent un recul du taux de natalité et un vieillissement de leur population, de nombreux autres vivent la situation inverse. On assiste à ce qu'il est convenu d'appeler une "explosion de la jeunesse", un phénomène démographique désignant l'augmentation beaucoup plus rapide des jeunes de 15 à 24 ans que des autres groupes de population. En 2012, cette tendance était particulièrement perceptible dans les pays d'Afrique subsaharienne, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

En termes de pénurie de talents, cette explosion de jeunesse a des conséquences multiples sur les marchés de l'emploi. D'une part, elle accroît l'offre de main d'œuvre, bien que les employeurs considèrent en général que ce segment de la population n'est pas suffisamment préparé à l'emploi. D'autre part, la pression supplémentaire qu'elle engendre fait mécaniquement baisser les salaires, ce qui affecte l'ensemble de la population active. Enfin, elle est à l'origine d'un problème épineux lorsque, dans une entreprise, la main d'œuvre ne reflète plus la variété des degrés d'expérience d'une carrière professionnelle.

Le fait qu'il y ait deux fois plus de demandeurs d'emploi chez les jeunes, voire davantage, que dans le reste de la population active mondiale est particulièrement préoccupant. Selon les employeurs, le manque de compétences techniques et d'expérience sont deux des trois premières raisons de leurs problèmes de recrutement.

TROIS PREMIÈRES RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



GRAPH 3

Nous sommes donc confrontés à une énigme : des entreprises n'arrivent pas à pourvoir des emplois vacants par manque de talents et des jeunes n'arrivent pas à trouver d'emploi. Ce n'est pas un hasard.

Quels sont les facteurs à l'origine de la pénurie de talents ?

Les difficultés du marché de l'emploi ne sont pas imputables à un seul facteur, il y a plusieurs coupables. Bien sûr, citer les évolutions démographiques est une réponse facile tant il est vrai qu'elles constituent un facteur critique, mais ce n'est pas le seul. La stagnation des salaires comme celle de l'offre et de la demande, les politiques publiques défailtantes, l'échec de certains systèmes éducatifs et la réticence au changement dans la façon d'exercer son activité sont autant d'autres facteurs qui contribuent à la pénurie mondiale de talents.

Leader mondial des solutions innovantes pour l'emploi, ManpowerGroup a listé une série de questions clés que les entreprises devraient se poser afin de s'assurer pour l'avenir la main d'œuvre dont elles auront besoin.

Nos nouveaux employés sont-ils bien préparés ?

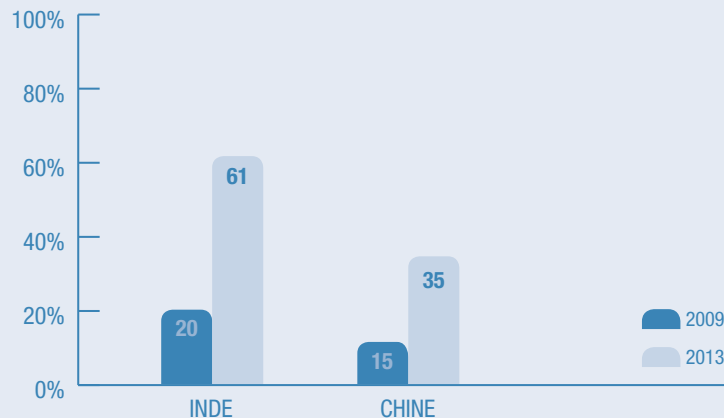
D'après une enquête menée en 2012 auprès d'employeurs, d'étudiants et d'enseignants par McKinsey & Co, seul le dernier de ces trois groupes estime que les jeunes d'aujourd'hui sont bien préparés pour entrer sur le marché de du travail. Les employeurs ne sont que 42% à partager cette opinion et 45% des jeunes ont ce sentiment. Le seul aspect positif réside dans le fait que les avis des employeurs et de leurs jeunes salariés se rejoignent sur ce point.

Cependant, ceux qui ont la responsabilité de préparer les futures forces vives du marché de l'emploi ont un tout autre avis sur la question : près des trois-quarts des établissements d'enseignement jugent que leurs diplômés sont "prêts à l'emploi". Les jeunes, de même que les employeurs qui comptent sur des employés qualifiés pour résister à la concurrence, paient un lourd tribut à cet écart de perceptions.

Cherchons-nous les talents là où il faut ?

Auparavant, nombre d'entreprises décidaient tout bonnement de délocaliser leurs activités. Avec la perspective de coûts plus bas dans d'autres pays, cette option était le plus souvent choisie en raison de considérations financières que d'une volonté d'élargir le vivier de talents. Néanmoins, ces employeurs ont ainsi pu accéder à de nouvelles populations de salariés qualifiés et en tirer parti. Mais l'attrait des pays lointains a sérieusement baissé lorsque leurs avantages ont commencé à s'amenuiser.

LA PÉNURIE DE TALENTS S'ACCROÎT DANS LES PAYS ACCUEILLANT LE PLUS DE DÉLOCALISATIONS



GRAPH 4

Cette ancienne méthode n'est plus viable aujourd'hui. En effet, le coût des activités délocalisées va croissant du fait de l'augmentation des salaires, des coûts de production et de transport, et l'excédent initial de talents dans les pays les plus prisés s'est rapidement transformé en déficit.

L'Inde et la Chine sont, respectivement, le premier et le deuxième pays où les entreprises ont le plus délocalisé. Et ce n'est sans doute pas un hasard si c'est justement dans ces pays que la progression de la pénurie de talents a été la plus marquée entre le plus fort de la récession mondiale, en 2009, et la présente étude. Par exemple, en 2009, 20% des employeurs indiens déclaraient rencontrer des difficultés de recrutement. Quatre ans plus tard, ils sont 61%.

Aujourd'hui, les entreprises les plus avant-gardistes ont pris conscience que traverser les océans pour trouver des talents n'est pas une solution durable.

Faisons-nous ce qu'il faut pour attirer des talents inexploités ?

A l'échelle mondiale, 13% des employeurs confrontés à une pénurie de talents redoublent d'efforts pour puiser dans des viviers de talents inexploités. Néanmoins, seuls 4% d'entre eux cherchent activement à embaucher des jeunes et ils ne sont que 2% à s'engager dans une démarche volontariste d'augmentation de la proportion de femmes dans leur effectif. Ce résultat est d'autant plus ennuyeux que les jeunes et les femmes constituent deux des groupes les plus prometteurs en termes de talents inexploités.

Il manque des femmes à la tête

Une étude publiée il y a une dizaine d'années a mis en évidence pour la première fois que le retour sur investissement des actionnaires des entreprises dont l'équipe dirigeante comptait le plus fort pourcentage de femmes était 34% supérieur à celui des sociétés comptant le moins de femmes aux postes de direction. Selon d'autres études, les femmes obtiennent de meilleurs résultats que les hommes à presque tous les critères de mesure des compétences et comportements qui assurent l'efficacité d'un cadre ou d'un dirigeant exécutif. D'autres recherches ont montré que les femmes sont plus prudentes face aux risques que les hommes et que leur mode de pensée est aussi plus indépendant.

Confier aux femmes des postes à responsabilité est donc une démarche fructueuse qui permet à une organisation d'élargir sa façon de penser et d'agir. Alors, pourquoi aussi peu d'entreprises font-elles ce choix ?

Le "International Business Report 2013" du cabinet de conseil Grant Thornton démontre que la proportion mondiale de femmes occupant des fonctions de direction reste toujours très faible, alors qu'elles représentent la moitié de la population mondiale et 35% des actifs. Ainsi, sur 6 500 entreprises étudiées dans le monde entier :

- les femmes n'occupent qu'un poste à responsabilités sur quatre ;
- seules 14% des entreprises ont nommé une femme au poste de PDG ;
- 19% seulement des membres des conseils d'administration sont des femmes.

Néanmoins, cela ne signifie pas que les femmes sont totalement absentes de la tête des entreprises. Au contraire, un nombre croissant d'entre elles décident de créer leur propre entreprise, et ce partout dans le monde. Pourquoi ? Tout simplement parce que les employeurs traditionnels ne leur offrent pas de perspectives à la hauteur de leurs attentes.

Dans une récente enquête conduite dans 13 pays, 63% des femmes interrogées déclarent que la "réussite professionnelle" passe par l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Par ailleurs, 65% d'entre elles estiment que les solutions de travail flexible sont un aspect important et 21% de femmes pensent qu'elles rechercheront à l'avenir des possibilités de travail flexible .

L'analyse des stratégies adoptées par les employeurs pour surmonter la pénurie de talents met en lumière l'écart existant entre ce qu'offrent les entreprises et ce que les femmes recherchent. Par exemple, 6% seulement des employeurs éprouvant des difficultés de recrutement mettent sur pied d'autres modalités d'emploi, telles que les missions en temps partagé. Seuls 5% proposent des organisations du travail plus flexibles et seulement un employeur sur 50 offre le choix du télétravail aux candidats.

PART DES EMPLOYEURS AFFECTÉS PAR LES PÉNURIES DE TALENTS OFFRANT DES MODALITÉS DE TRAVAIL PLUS ATTRACTIVES

6% Modalités modifiées

5% Travail flexible

2% Télétravail

GRAPH 5

Les employeurs qui ne se soucient pas d'attirer les meilleurs talents féminins devraient surtout s'inquiéter d'avoir à affronter des femmes dans leur recherche de talents. Selon une récente étude américaine, deux types d'employeurs seulement ont créé des emplois entre 2007 et 2013 : le premier correspond aux grands groupes cotés en bourse, le second rassemble des sociétés privées dont le capital est majoritairement détenu par des femmes.

En résumé, selon les choix qui seront faits par les employeurs, les femmes pourront rendre une entreprise plus compétitive ou devenir les concurrentes de cette même entreprise.

Il manque des jeunes à la base

Le taux de chômage des jeunes est 2,8 fois plus élevé que celui des adultes et s'établit à 12,6% en moyenne dans le monde (le taux le plus faible de 9,5% est enregistré en Asie de l'Est et le plus fort grimpe à 28,1% au Moyen-Orient). Ce chiffre a augmenté de 7,7% depuis 1991 et le taux d'inactivité des jeunes a progressé de 28,5% durant la même période. Il est saisissant de constater qu'une si grande part de la jeunesse mondiale est tout simplement mise sur la touche du marché de l'emploi.

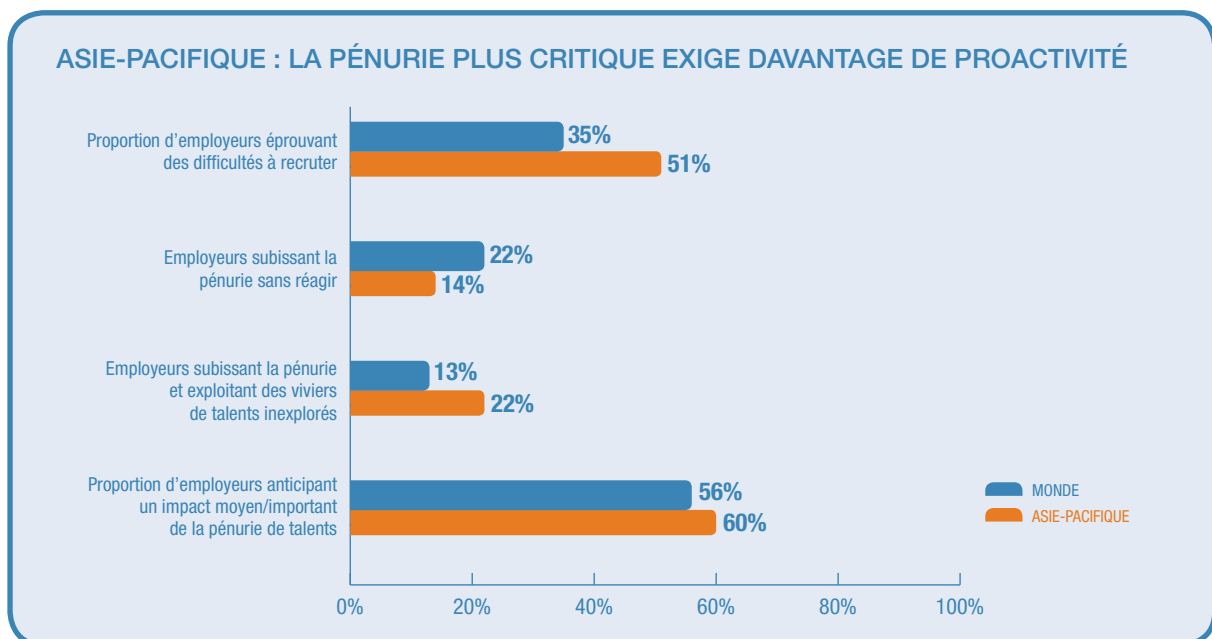
L'effectif d'une entreprise durable doit refléter les différents degrés d'expérience acquis tout au long d'une vie de travail : les salariés les plus expérimentés encadrent les plus jeunes, les diplômés d'aujourd'hui sont les dirigeants de demain et une nouvelle génération remplace les salariés vieillissants. Or ce n'est pas ce qui se passe en ce moment. Lorsque le moteur de l'économie mondiale a calé, les entreprises ont licencié et les jeunes ont été parmi les premières victimes. Mais aujourd'hui, ils font cruellement défaut.

“Il y a plusieurs années, nous avons été nombreux à réduire le nombre de postes junior et à cesser les opérations de recrutement sur les campus, déplore aujourd'hui un dirigeant d'un groupe financier. Ce n'est que maintenant que nous prenons conscience de ce qu'implique le fait de s'être privés d'une génération de talents. Vous ne pouvez pas supprimer des postes d'analyste et vous étonner d'en subir les conséquences quand, cinq ans plus tard, vous avez besoin de remplacer le chef de service.”

Cette conclusion est cohérente avec les résultats d'une enquête menée par Right Management, société de ManpowerGroup et leader mondial des solutions de gestion des talents et des carrières. Deux mille cadres RH senior de 14 pays ont été interrogés et, pour un quart d'entre eux en moyenne, le manque de futurs dirigeants était l'une de leur plus grande préoccupation. Les entreprises ne peuvent plus se permettre de négliger leurs dirigeants de demain car, d'ici peu, elles le paieront au prix fort.

Sommes-nous gênés par notre propre immobilisme ?

Sachant que 13% des entreprises déclarent explorer de nouveaux viviers de talents, la grande majorité des employeurs se contente donc de suivre leurs pistes de recrutement habituelles. La région Asie-Pacifique fait toutefois figure d'exception : étant donné que plus de la moitié des employeurs se plaint du manque de talents disponibles (davantage qu'en Europe ou dans la région Amériques), les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se montrer proactives pour résoudre ce problème, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



GRAPH 6

DIX CONSEILS SIMPLES POUR PLUS DE RÉACTIVITÉ

Les politiques publiques entravent-elles notre action ?

Les gouvernements et décideurs politiques jouent un rôle majeur dans le renforcement des viviers de talents. Aux États-Unis par exemple, les PDG des plus grandes sociétés technologiques du pays ont fait une demande conjointe au gouvernement pour modifier le programme d'attribution de visas à des travailleurs étrangers hautement qualifiés, afin de faciliter l'accès aux emplois permanents qu'ils proposent. En effet, les dirigeants de Facebook, Google, Yahoo! et autres grands groupes ne trouvent pas les talents dont ils ont besoin dans le pays, mais les règles nationales d'attribution de visas de travail aux informaticiens étrangers en limitent le nombre à 65 000 par an. Or, chaque année, ce quota est atteint quelques jours seulement après la date à laquelle débute la période d'attribution des visas.

Selon les résultats de notre étude 2013 sur les pénuries de talents, les patrons de la Silicon Valley sont dans le vrai. Les techniciens et ingénieurs informatiques – à savoir le type de postes que le programme américain de visas de travail est censé combler – sont deux des emplois les plus difficiles à pourvoir en raison de la pénurie de talents, et cette situation n'est pas nouvelle.

Cependant, les politiques publiques destinées à lutter contre le manque de talents sur un marché de l'emploi national peuvent avoir des répercussions dans d'autres pays. Ainsi, en Malaisie, un tiers de l'émigration correspond à une "fuite des cerveaux", à savoir l'expatriation de titulaires de diplômes supérieurs, et il est probable que le problème s'aggrave. Même s'il appartient à la Malaisie de mettre en place des politiques publiques pour traiter les causes sous-jacentes de cette fuite des cerveaux, il est évident que l'assouplissement des politiques d'immigration dans des pays développés ne fera qu'exacerber le problème.

Les politiques publiques n'ont toutefois pas seulement pour but de réguler l'importation et l'exportation des talents. Elles doivent définir la manière dont les gouvernements entendent favoriser l'emploi productif et y préparer les citoyens. Un bon point de départ consiste à identifier quels sont les postes que les employeurs ont du mal à pourvoir et pourquoi.

1. **Souplesse** : N'augmentez pas ou ne réduisez pas votre effectif en fonction de chaque situation nouvelle. Imaginez des solutions personnalisables permettant de s'adapter aux évolutions constantes des conditions économiques.
2. **Engagement** : Écoutez vos collaborateurs pour fidéliser les meilleurs et les plus brillants. Répondez à leurs attentes -en mettant en place des modes de travail flexibles - peut même vous faire gagner de l'argent.
3. **Développement** : Les ambassadeurs les plus efficaces et loyaux de l'entreprise sont souvent ceux qui ont progressé en son sein. Investissez dans ces "hauts potentiels".

TOP 10 DES POSTES LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR DANS LE MONDE

- 1 | Métiers manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Commerciaux
- 4 | Techniciens
- 5 | Personnels de la Comptabilité et de la Finance
- 6 | Cadres
- 7 | Informaticiens
- 8 | Conducteurs
- 9 | Secrétaires, Assistantes, Personnel administratif
- 10 | Ouvriers

GRAPH 7

4. **Flexibilité** : Contrats de mission, stages, temps partiel, télétravail deviennent la norme. Soyez ouvert à ces évolutions, vous gagnerez en flexibilité.
5. **Choix de fournisseurs privilégiés** : Établissez des relations étroites avec les fournisseurs de talents qui comprennent votre secteur d'activité, votre offre, votre culture et votre marque.
6. **Investissement dans la marque employeur** : Donnez envie aux candidats talentueux de venir travailler chez vous plutôt que chez vos concurrents.
7. **Responsabilité sociale** : Pour les travailleurs les plus jeunes, la responsabilité sociale peut déterminer le choix d'un employeur. Il en va parfois de même avec les actionnaires.
8. **Partenariat avec les écoles** : Proposez des stages rémunérés ou des crédits de formation. Des programmes sur mesure sont importants pour les écoles partenaires formant des spécialistes technique.
9. **Envie de prendre l'air ? OK !** : Attirez les foules de collaborateurs talentueux, mais qui ne veulent pas rester vissés en permanence à leur bureau. Suivez le mouvement et économisez de l'argent.
10. **Ancrer la culture du profil modulable**. Intelligence émotionnelle + compétences transférables = solution potentielle à la pénurie de talents. Ne vous limitez pas à une liste non négociable de qualités et de compétences.

À titre d'exemple et à l'échelle mondiale, les emplois de travailleurs manuels sont les plus difficiles à pourvoir aux yeux des employeurs, et ce pour la deuxième année consécutive. Parallèlement, l'étude McKinsey citée plus haut indique que, dans tous les pays sauf un, les personnes interrogées estiment que les études universitaires sont mieux valorisées que les cursus d'enseignement professionnel. La seule exception est l'Allemagne où, et ce n'est pas un hasard, existe un système d'apprentissage de très grande qualité, intégré au système public d'éducation.

Où s'arrête la responsabilité des pouvoirs publics et où commence celle des entreprises ? La frontière est floue mais la réponse est-elle vraiment importante ? Quelle qu'elle soit, il est certain que les employeurs les plus compétitifs ne seront pas ceux qui resteront assis derrière leur bureau en attendant que quelqu'un règle le problème à leur place.

RÉSOLVRE LE PROBLÈME

Deux attitudes s'opposent donc : ceux qui attendent que les pouvoirs publics et le système éducatif trouvent une solution et ceux qui agissent de manière proactive pour s'adapter à l'évolution de la dynamique du marché. Sachant que les entreprises nous disent qu'elles ont besoin de talents, et qu'elles en ont besoin maintenant, il semble évident que les plus réactives d'entre elles aujourd'hui seront les plus compétitives demain.

Résoudre le problème passe par un changement de point de vue : le département RH doit être considéré comme un partenaire stratégique et non plus comme un simple service fonctionnel, afin d'appréhender la pénurie de talents sous un autre angle. Le marché a changé et les stratégies d'acquisition des talents doivent changer avec lui.

Les RH sont le principal moteur d'une organisation réactive

Le dynamisme et la réactivité d'une organisation reposent sur la réactivité de ses membres. Dyer et Shafer affirment que les entreprises les plus prospères sont celles qui valorisent les collaborateurs proactifs, capables d'improvisation et de polyvalence, mobiles, ouverts à la collaboration, à l'apprentissage et au partage des connaissances. Si l'entreprise décide que sa priorité est de trouver de telles personnes, c'est au département RH qu'il appartiendra de les identifier et de les recruter. Pour aider les responsables RH à surmonter les pénuries de talents et à fournir aux entreprises performantes de demain toutes les ressources dont elles ont besoin, ManpowerGroup a retenu les stratégies particulièrement efficaces détaillées ci-après.

Élaborer et encourager une approche de Profil modulable™

Le fait que les employeurs ne réussissent pas à trouver les talents qu'ils recherchent est dû, dans une certaine mesure, au fait qu'il n'existe pas de réserve desdits talents. Dans ces conditions, l'une des solutions consiste à recruter des compétences destinées à être développées plutôt que des compétences éprouvées.

ManpowerGroup a développé une approche novatrice, le "profil modulable", qui consiste à embaucher ou promouvoir des personnes qui ne possèdent pas nécessairement tous les savoir-faire techniques recherchés, mais dont l'état d'esprit et les savoir-être leur donnent la capacité d'évoluer au sein de l'entreprise. Le profil modulable de ManpowerGroup est une approche pragmatique qui permet aux responsables du recrutement de prévoir dans quelle mesure le déficit de compétences d'un candidat peut être comblé avec succès. En d'autres termes, elle permet d'identifier les candidats présentant le meilleur profil modulable.

Pour voir comment fonctionne en pratique l'approche du profil modulable, prenons l'exemple d'une entreprise recherchant un technicien spécialisé dans l'éolien. Des candidats expérimentés peuvent être issus d'entreprises fabriquant des équipements ou produisant de l'énergie, mais leurs exigences salariales sont supérieures à la capacité financière de l'entreprise. Par conséquent, elle va se tourner vers les nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi, par exemple les jeunes titulaires d'un diplôme de technicien ou assimilé, et anticiper les besoins de formation des candidats sur certains savoir-faire élémentaires. Les capacités au cœur du métier, à savoir la parfaite maîtrise de la technologie maison et les techniques spécifiques dans le domaine de la qualité, la sécurité, le diagnostic des équipements et l'amélioration des processus, sont toutes modulables. La volonté d'apprendre, en phase de préparation comme au quotidien, est, quant à elle, capitale.

Les responsables RH peuvent ainsi mettre en œuvre l'approche du profil modulable pour identifier et exploiter des sources de talents jusqu'à présent méconnues.

Ancrer une culture de développement des talents

Les entreprises qui réussissent savent l'importance de l'investissement dans leurs propres talents. Un tel engagement doit se traduire à tous les niveaux de l'organisation, et aussi favoriser l'adoption de méthodes nouvelles, par exemple celles privilégiant la formation sur le terrain plutôt que les traditionnels cours en salle, ou encore en récompensant les efforts faits pour mieux collaborer. Si la mobilité est une méthode de gestion importante pour l'entreprise, elle veillera à l'encourager et à reconnaître les efforts faits par ses collaborateurs qui acceptent les changements de poste. Les collaborateurs à qui l'on permet de se développer dans un tel environnement sont ceux qui, collectivement, façonnent une entreprise adaptable et réactive, capable de faire face à l'incertitude.

Trouver le bon profil culturel

Toutes les entreprises ont une culture propre à laquelle leurs meilleurs éléments adhèrent naturellement. À son degré le plus élémentaire, cette culture correspond presque à des traits de caractères : certaines entreprises sont cérémonieuses et conservatrices, d'autres décontractées et audacieuses. À un stade plus développé, la culture d'entreprise reflète ses valeurs et la manière dont les employés interagissent entre eux et avec l'extérieur. En outre, les multinationales doivent aussi tenir compte des nombreuses cultures nationales des pays dans lesquels elles sont implantées.

Dans un environnement économique de plus en plus mondialisé, les dirigeants d'entreprise doivent impérativement être efficaces, connectés en permanence au monde qui les entoure et la culture d'entreprise doit s'exporter dans les différents marchés. S'il n'est pas envisageable d'apprendre plus ou moins rapidement les multiples aspects d'une tradition culturelle locale, il n'en va pas de même avec la culture d'entreprise qui, elle, doit se transmettre.

¹ Pour en savoir plus sur cette approche, consultez le document « Le profil modulable : une nouvelle approche pour permettre l'adéquation des talents » sur : http://www.manpower.fr/webdav/site/manpower/shared/fichiersActualites/LB_Manpower_Le_Profil_Modulable_Juin10.pdf

À titre d'exemple, ManpowerGroup a mis en place une stratégie que nous avons appelée "l'expatriation inversée" et qui consiste à former dans un autre pays des collaborateurs récemment promus à un poste d'encadrement. Ainsi, plutôt que d'envoyer dans un pays émergent un expatrié occidental pour diriger une équipe dont la culture et les modes de fonctionnement lui sont totalement étrangers, l'expatrié inversé va d'abord être immergé pendant une période donnée dans l'environnement d'un marché mature aux côtés d'un dirigeant local. Il peut ainsi, de manière intensive, observer et assimiler différents protocoles, processus et pratiques d'entreprise qu'il choisira ensuite d'adapter et d'adopter plus ou moins rapidement dès son retour dans son pays, auprès des équipes qu'il doit diriger et dont il est naturellement proche culturellement. Bien encadrée et appliquée, la stratégie de l'expatriation inversée non seulement réduit de manière très significative le délai de retour sur investissement d'une nouvelle implantation, mais permet en outre de mettre en place une organisation plus durable.

Exploiter de nouvelles sources de talent

Comme indiqué plus haut, 87% des entreprises éprouvant des difficultés de recrutement ne cherchent pas de façon active à explorer de nouvelles sources de talents. Si les femmes et les jeunes, par exemple, représentent une proportion non négligeable de la population mondiale et des viviers de talents inexploités, seul un nombre infime des entreprises subissant des pénuries de talents s'emploient à y puiser davantage.

Une telle situation est d'autant moins compréhensible qu'une entreprise disposée à exploiter efficacement ces "nouvelles" sources de talents gagnera évidemment un terrain précieux sur ses concurrents.

Une autre possibilité consiste à rechercher des talents en utilisant des moyens permettant de toucher les personnes ciblées. La technologie s'est aujourd'hui imposée dans les stratégies de recrutement au travers des sites internet, des plateformes de recrutement en ligne, des réseaux sociaux, des applications mobiles... Néanmoins, leur efficacité ne sera pas la même selon que l'entreprise est réactive ou proactive. Par exemple, une application mobile est-elle plus pertinente qu'une rubrique dédiée sur le site internet ? Le recrutement via les réseaux sociaux est-il actif ou passif ? L'employeur attend-il que les candidats viennent à lui ou part-il résolument en chasse des meilleurs talents ?

La démarche de la start-up Souktel est un excellent exemple de l'utilisation efficace de la technologie pour pallier les pénuries de talents. Cette société internationale basée au Moyen-Orient permet aux jeunes de connaître les emplois disponibles et d'accéder à des services d'assistance par SMS. Grâce à son outil JobMatch, chacun peut envoyer un mini-CV par SMS et entrer en contact avec les employeurs inscrits sur le réseau. La technologie a ainsi permis à des entreprises d'embaucher des informaticiens, des commerciaux et d'autres personnels pour un coût infime, comparé à leurs investissements habituels dans ce domaine. Souktel utilise la même technologie pour mettre en contact des organisations humanitaires et les personnes qui ont besoin d'aide, illustrant ainsi l'esprit pionnier et la réelle implication sociale de l'entreprise, deux qualités particulièrement valorisées par les meilleurs jeunes talents.

Doper la réactivité depuis l'extérieur

Les DRH jouent un rôle majeur dans l'application d'une stratégie favorisant la réactivité depuis l'intérieur de l'entreprise. Toutefois, pour que le changement soit durable, il doit aussi venir de l'extérieur. Même si un employeur devra souvent se débrouiller par lui-même pour résoudre ses problèmes de recrutement à court terme, les entreprises ont tout intérêt à communiquer leurs besoins spécifiques aux politiques et à réclamer des évolutions systémiques, à l'instar de la démarche des PDG de la Silicon Valley mentionnée plus haut.

Par exemple, en Australie, les évolutions du marché de l'emploi et l'intervention des acteurs de l'industrie ont abouti à modifier considérablement un programme gouvernemental destiné à développer les compétences les plus recherchées. À présent, le gouvernement finance un programme gratuit d'apprentissage sur le lieu de travail à l'issue duquel les stagiaires peuvent obtenir un certificat de qualification reconnu dans tout le pays en informatique, relation clientèle ou administration des entreprises. Les sociétés participant à ce programme peuvent ainsi investir dans des candidats ayant le potentiel d'acquisition des compétences qu'elles recherchent, tout en réduisant le turnover et en améliorant la productivité et l'état d'esprit dans l'entreprise.

De même, des entreprises japonaises ont persuadé le gouvernement de créer des "collèges Kosen", à savoir 57 établissements publics d'enseignement technologique où des jeunes à partir de 15 ans apprennent et se spécialisent dans des disciplines aussi variées que celles conduisant à des métiers manuels, les sciences ou l'informatique. Preuve de la pénurie de talents critique qui sévit au Japon, les diplômés Kosen reçoivent en général 20 à 30 propositions d'emploi à leur sortie de l'école.

Les DRH ont les outils et l'expérience nécessaires pour déterminer à quel moment il faut faire évoluer les systèmes. Même si ce sont d'autres dirigeants de l'entreprise qui discutent avec les pouvoirs publics, c'est aux responsables RH qu'il reviendra d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie performante pour répondre aux besoins évolutifs de talents de leur entreprise.

Améliorer la collaboration avec les établissements d'enseignement

Pour améliorer la collaboration entre les entreprises et les établissements d'enseignement, ManpowerGroup a identifié différents facteurs qui contribuent à la compétitivité. En résumé, entrepreneurs et formateurs doivent travailler ensemble à l'élaboration des programmes d'enseignement "post-crise", au développement et à l'adéquation de compétences cibles qui correspondront à des besoins exprimés par les entreprises.

CES STRATÉGIES COMPRENNENT :

- L'engagement d'embaucher des jeunes et de développer leurs compétences.
- La définition d'une approche standardisée et polyvalente pour développer et exploiter le potentiel des personnes tout au long de leur vie active.
- Mettre en commun les financements accordés par divers organismes pour améliorer l'efficacité des projets actuels de développement de l'éducation et de l'employabilité.
- Du côté des gouvernements, maintenir ou accroître le niveau d'investissement dans le développement de compétences pratiques, notamment dans la formation professionnelle.
- Soutenir la recherche sur les besoins actuels de renforcement de la compétitivité, en particulier ceux liés aux compétences et savoir-faire pour aujourd'hui et pour demain.
- Mieux coordonner l'action des ministères en charge de l'éducation et celle du monde de l'entreprise. Les pouvoirs publics devraient croiser les données sur les compétences nécessaires que les entreprises commencent à rassembler avec celles issues de programmes sectoriels et nationaux (tels que la Stratégie de l'OCDE sur les compétences), afin de susciter la mise en place de programmes d'enseignement flexibles et tournés vers l'entreprise dans les écoles, les collèges, les lycées et les universités.

Enfin, pour les entreprises et les établissements d'enseignement supérieur, la collaboration conduisant à mieux articuler et adapter les programmes et l'employabilité des élèves aux attentes des entreprises est absolument essentielle.

DÉFINIR LE PLAN D'ACTION – OU D'INACTION – POUR RÉSOUDRE LA PÉNURIE DE TALENTS VOUS APPARTIENT

Depuis la première étude ManpowerGroup sur les pénuries de talents, l'économie mondiale a connu des hauts et des bas. En ces temps où la seule certitude est l'incertitude, une seule chose ne change guère : l'aptitude d'une entreprise à devancer la concurrence et à se développer est subordonnée à sa capacité à libérer le potentiel humain. Car nous vivons à l'ère des Talents.

Il existe maints et maints exemples concrets de la réalité de l'ère des Talents. On peut observer que dans l'ensemble, que le contexte soit favorable ou critique, les employeurs manquent toujours de talents. Et pourtant, il pourrait en être autrement.

La clé de la réussite des entreprises est de répondre à la demande des clients et d'être créative. Elles ne doivent plus se contenter de laisser les choses en l'état et de mener leurs activités comme elles l'ont toujours fait. Elles ne peuvent plus se limiter à suivre le mouvement du changement, elles doivent le provoquer. C'est le seul moyen de devenir un employeur réactif et réceptif qui peut compter sur des employés réactifs et réceptifs. Et c'est ce qui permettra aux entreprises de prospérer, même quand l'incertitude règne.

Notes et références

- ⁱ Friesen, J. (2013). "Retirees set to outnumber Canada's youth for the first time." *The Globe and Mail*, February 18, 2013. Retrieved from <http://www.theglobeandmail.com/news/national/retirees-set-to-outnumber-canadas-youth-for-the-first-time/article8783751/> April 24, 2013.
- ⁱⁱ *The Economist*. "Old Story: Which countries have most elderly people?" *The Economist*, May 8, 2009. Retrieved from http://www.economist.com/node/13635381?story_id=13635381 April 24, 2013.
- ⁱⁱⁱ Ortiz, I. & Cummins, M. (2012). When the Global Crisis and Youth Bulge Collide: Double the Jobs Trouble for Youth. UNICEF Social and Economic Policy Working Paper.
- ^{iv} Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). Education to Employment: Designing a System that Works. McKinsey Center for Government. at McKinsey & Company. Retrieved from: mckinseysociety.com/education-to-employment, April 19, 2013.
- ^v A.T. Kearney. (2011). Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index.
- ^{vi} Weishul, K. (2004). "The Bottom Line on Women at the Top." *BusinessWeek*, January 25, 2004. Retrieved from <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-25/the-bottom-line-on-women-at-the-top> April 24, 2013.
- ^{vii} Moskal, B. (1997). "Women Make Better Managers." *Industry Week*, February 3, 1997.
- ^{viii} Sharpe, R. (2000). "As Leaders, Women Rule." *BusinessWeek*, November 20, 2000. Retrieved from http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm April 24, 2004.
- ^{ix} Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.
- ^x Fleming, D. (2012). "Time to re-evaluate." *ESPN: The Magazine*, May 2, 2012. Retrieved from http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/_id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine April 24, 2013.
- ^{xi} Grant Thornton and *Forbes* Insights. (2013). "Women in senior management: setting the stage for growth" in the Grant Thornton International Business Report 2013.
- ^{xii} LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study. Retrieved from <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/> April 24, 2013.
- ^{xiii} International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.
- ^{xiv} International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.
- ^{xv} The World Bank. (April 2011). Malaysia Economic Monitor Brain Drain. The World Bank.
- ^{xvi} Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people.
- ^{xvii} Knight, B. (2011). Overview of the Australian apprenticeship and traineeship system. National Center for Vocational Education Research

MANPOWERGROUP

100 MANPOWER PLACE

MILWAUKEE, WI 53212

USA

WWW.MANPOWERGROUP.COM

© 2013 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.



ManpowerGroup™