

2012

PÉNURIES DE TALENTS

RÉSULTATS D'ÉTUDE



ManpowerGroup™

SYNTHÈSE

Alors que nombre d'entreprises se montrent toujours aussi prudentes en raison de l'incertitude économique ambiante, un nombre important d'employeurs du monde entier estime que le manque de talents disponibles est un frein permanent à leur développement. L'étude 2012 de ManpowerGroup sur les pénuries de talents, septième du nom, évalue l'ampleur du phénomène dans les plus grandes économies mondiales, identifie les postes les plus difficiles à pourvoir et pourquoi, analyse les perceptions sur l'impact de cette situation sur les différentes parties prenantes, ainsi que les stratégies mises en œuvre par les entreprises pour surmonter la pénurie de talents.

Dans cette édition de l'étude, plus d'un tiers des employeurs interrogés ont déclaré être dans l'impossibilité de trouver les talents qui leur font défaut. Le fait qu'un grand nombre d'entre eux considère toujours la pénurie de talents comme un obstacle à l'atteinte d'objectifs de croissance peut paraître surprenant, à une époque où beaucoup de pays connaissent des taux de chômage élevés, en particulier chez les jeunes. Nous avons donc demandé aux employeurs de déterminer pourquoi ils rencontrent des difficultés à combler leurs emplois vacants. À une écrasante majorité, le premier facteur cité est le manque de candidats possédant les compétences techniques et les aptitudes recherchées.

Cette inadéquation des talents va pourtant continuer à poser problème aux employeurs. À l'Ère des Talents, les entreprises devront composer avec la croissance durable des marchés émergents, la mondialisation et le développement galopant de technologies de plus en plus sophistiquées et évolutives. Ces tendances placent comme jamais le talent au cœur de la réussite des entreprises, ce qui durcira encore la compétition entre employeurs pour recruter les collaborateurs qualifiés et expérimentés qu'ils recherchent. En outre, les candidats possédant les compétences convoitées se montreront plus sélectifs dans leurs choix professionnels, contraignant les entreprises à améliorer leurs stratégies de recrutement et de fidélisation. Le manque de candidats les obligera aussi à envisager différemment le développement des talents car le perfectionnement des compétences du personnel en place et l'investissement sur les candidats prometteurs deviendront la règle générale et non plus l'exception.

Les résultats de l'étude 2012 sur les pénuries de talents sont en grande part similaires à ceux de 2011. Toutefois, le monde a beaucoup évolué en un an et certains changements notables sont observés. Ainsi, le manque de travailleurs manuels est de nouveau cité comme le premier problème des entreprises, alors qu'il était passé en troisième position en 2011.

Néanmoins, la plus grande surprise réside dans la proportion d'employeurs indiquant que la vacance d'emplois n'aura pas ou peu de conséquences pour leurs principaux interlocuteurs, clients et actionnaires par exemple : ce pourcentage a en effet fortement augmenté, passant de 36% en 2011 à 56% en 2012.

Les raisons de cette évolution sont assez obscures, mais cet état de fait pourrait révéler l'émergence d'une nouvelle normalité. Par exemple, à la suite de la récession, il était compréhensible que les employeurs se montrent prudents et cherchent à compenser une baisse de chiffre d'affaires par une utilisation plus réfléchie de leurs ressources, à la fois humaines et financières. Et bien que nombre d'entreprises aient surmonté les difficultés économiques en optimisant leur efficacité opérationnelle, elles restent malgré tout réticentes à embaucher et à augmenter leurs coûts de main d'œuvre sans avoir la certitude que de nouveaux talents leur assureront des bénéfices durables. Ceci explique en partie pourquoi le rythme des embauches ne reflète pas le redressement global de l'économie : les entreprises se sont habituées à opérer dans un environnement incertain et marqué par des pénuries systématiques et continues de talents, et elles adaptent leur fonctionnement en conséquence. Elles ont de plus en plus souvent recours à l'intérim pour introduire davantage de flexibilité dans la gestion de leur personnel et, ainsi, réagir à une demande en dents de scie. Les employeurs étant convaincus que les difficultés de recrutement persisteront, ils préfèrent se consacrer à d'autres aspects de leurs activités pour obtenir un avantage compétitif plutôt qu'essayer de résoudre des problèmes très complexes de gestion des talents. Néanmoins, il est probable que les entreprises qui conservent une vision à long terme et ont conscience que leurs talents sont un réel facteur de différenciation s'assureront un avantage compétitif plus important que celles qui choisissent de laisser de côté la gestion des talents. L'indicateur « conséquences pour les interlocuteurs des entreprises » n'étant analysé

que depuis deux ans, seul le temps pourra dire si l'habitude de fonctionner malgré des pénuries de talents systématiques est, oui ou non, devenue la nouvelle norme pour les entreprises.

Cependant, c'est une erreur monumentale de ne pas comprendre que des vacances de postes persistantes ont des conséquences pour les clients et les autres interlocuteurs (sachant en outre que les collaborateurs d'une entreprise font partie de ces interlocuteurs). Les entreprises ne doivent pas refuser plus longtemps d'admettre l'impact à long terme des talents sur leurs résultats. Laisser des postes non pourvus peut être perçu comme une solution supportable à court terme et financièrement pertinente mais, étant donné que la pénurie de certaines compétences devient encore plus critique, cette approche révèle un manque de clairvoyance et une incapacité à gérer les pénuries de talents à l'Ère des Talents.

La persistance des pénuries de talents met également en évidence une autre différence entre les études 2011 et 2012. L'année dernière, seuls 24% des employeurs citaient le « manque de candidats disponibles / l'absence de candidats » comme la première raison de leurs difficultés de recrutement. En 2012, ce chiffre est passé à 33%. Cette proportion est cette année équivalente à celle attribuée au facteur « manque de compétences techniques / savoir-faire » – particulièrement le manque de qualifications propres au secteur d'activité, chez les techniciens comme chez les travailleurs manuels –, alors qu'elle n'était que de 22% en 2011. Des facteurs liés à l'environnement, tels que le manque de candidats disponibles, devraient inciter les entreprises à tenir compte des tendances de l'Ère des Talents en adoptant des stratégies de gestion des ressources humaines proactives, innovantes et flexibles, axées notamment sur le développement des compétences du personnel en place. D'ailleurs, en 2012, l'étude montre qu'un pourcentage croissant d'employeurs privilégie la formation complémentaire de leur personnel et l'investissement sur les collaborateurs à fort potentiel, notamment dans les entreprises estimant que la pénurie de talents a de fortes conséquences sur leurs activités.

L'étude 2012 met également en lumière les résultats suivants :

- C'est dans la région Asie-Pacifique que les pénuries de talents sont les plus criantes, tout particulièrement au Japon où le vieillissement

de la population aggrave la situation. Chez les employeurs de la région les plus touchés par l'inadéquation des talents, le déficit de savoir être parmi les candidats aux emplois d'informaticiens et d'ingénieurs constitue un réel problème.

- Les emplois de travailleurs manuels sont les plus difficiles à pourvoir dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA), alors que les entreprises de la région Amériques peinent surtout à recruter des ingénieurs. Pour la sixième année consécutive, la catégorie des commerciaux est considérée comme la plus critique par les employeurs d'Asie-Pacifique.
- Malgré le niveau actuel des pénuries de talents, les employeurs se disent beaucoup moins préoccupés que l'an dernier par les conséquences de cette situation sur leurs principaux interlocuteurs, clients et actionnaires par exemple. Cette constatation étonnante est peut-être le signe de l'émergence d'une nouvelle normalité.
- Les facteurs organisationnels et ceux propres à l'environnement sont source de grande inquiétude pour toutes les entreprises qui souffrent de la pénurie de talents, quelle qu'en soit la cause. La première raison citée est tout simplement le manque de candidats. La deuxième est l'un des facteurs propres au candidat, à savoir le manque de compétences techniques ou de savoir-faire recherchés pour le poste.
- Les employeurs semblent un peu plus proactifs dans leur façon de remédier aux pénuries de compétences : ils sont plus nombreux qu'en 2011 à opter pour le perfectionnement et le développement de leur personnel, notamment parmi ceux déclarant que la pénurie de talents a des conséquences importantes sur leurs activités.
- Davantage d'entreprises adoptent l'approche du « profil modulable » de ManpowerGroup en embauchant des personnes ne possédant pas toutes les compétences requises, mais avec un potentiel d'apprentissage et de croissance adapté à l'emploi à pourvoir.

RÉSULTATS MONDIAUX

Pour l'étude 2012 sur les pénuries de talents, ManpowerGroup a interrogé plus de 38 000 employeurs de 41 pays et territoires. Il s'agit de la septième enquête sur l'impact des pénuries de talents sur le marché mondial de l'emploi et sur la manière dont les employeurs font face aux difficultés liées au manque de candidats disponibles pour combler leurs besoins spécifiques. Les 38 077 entretiens téléphoniques réalisés au cours du premier trimestre 2012 se répartissent de la façon suivante : 10 232 entretiens dans la région Amériques, 8 786 en Asie-Pacifique et 19 059 dans la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA).

DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

Dans un contexte de lent redressement de l'économie mondiale, un employeur sur trois environ (34%) continue d'éprouver des difficultés à pourvoir des emplois vacants du fait du manque de talents disponibles. Ce chiffre est inchangé par rapport à 2011, mais supérieur de 4 points à celui de 2009, lorsque la crise financière était à son paroxysme (Figure 1). Même si ce pourcentage n'est pas revenu au niveau observé avant la crise, les résultats de l'étude montrent une tension progressive du marché de l'emploi mondial.

L'inadéquation entre l'offre et la demande de talents est globalement plus critique en Asie-Pacifique et dans les Amériques que dans la région EMEA. Le pays le plus touché est le Japon, où 81% des employeurs déclarent avoir des problèmes pour recruter. D'autres

pays d'Asie-Pacifique éprouvent aussi d'importantes difficultés, comme l'Australie (50%), l'Inde (48%) et la Nouvelle-Zélande (48%). Dans la région Amériques, c'est au Brésil que la situation est la plus grave, avec 71% des employeurs indiquant rencontrer des difficultés à trouver des collaborateurs possédant le profil requis. Aux États-Unis, ils sont 49%. En revanche, le phénomène est moins marqué dans la région EMEA. La reprise n'a pas encore d'impact significatif sur les intentions d'embauche des entreprises et, pour 15 des 23 pays de cette région, la proportion d'employeurs déclarant avoir des difficultés à pourvoir des postes vacants est inférieure à la moyenne mondiale (Figure 2). Cependant, même en Grèce où la crise de la dette a sérieusement entamé la confiance des employeurs, près d'un sur quatre a affirmé éprouver des difficultés de recrutement.

Le pourcentage d'employeurs signalant des difficultés de recrutement sur des postes spécifiques reste relativement stable dans certaines des plus grandes puissances économiques mondiales. Au Japon par exemple, cette proportion s'est maintenue entre 76 et 81% au cours des trois dernières années, tandis qu'elle oscillait de 9 à 15% au Royaume-Uni. On observe néanmoins des variations plus importantes dans d'autres pays, notamment en Inde où ce pourcentage a grimpé de 16 à 67% entre 2010 et 2011, pour retomber à 48% en 2012. Il n'y a qu'en France que l'étude révèle une augmentation significative du nombre d'employeurs ne réussissant pas à trouver les talents qu'ils recherchent :

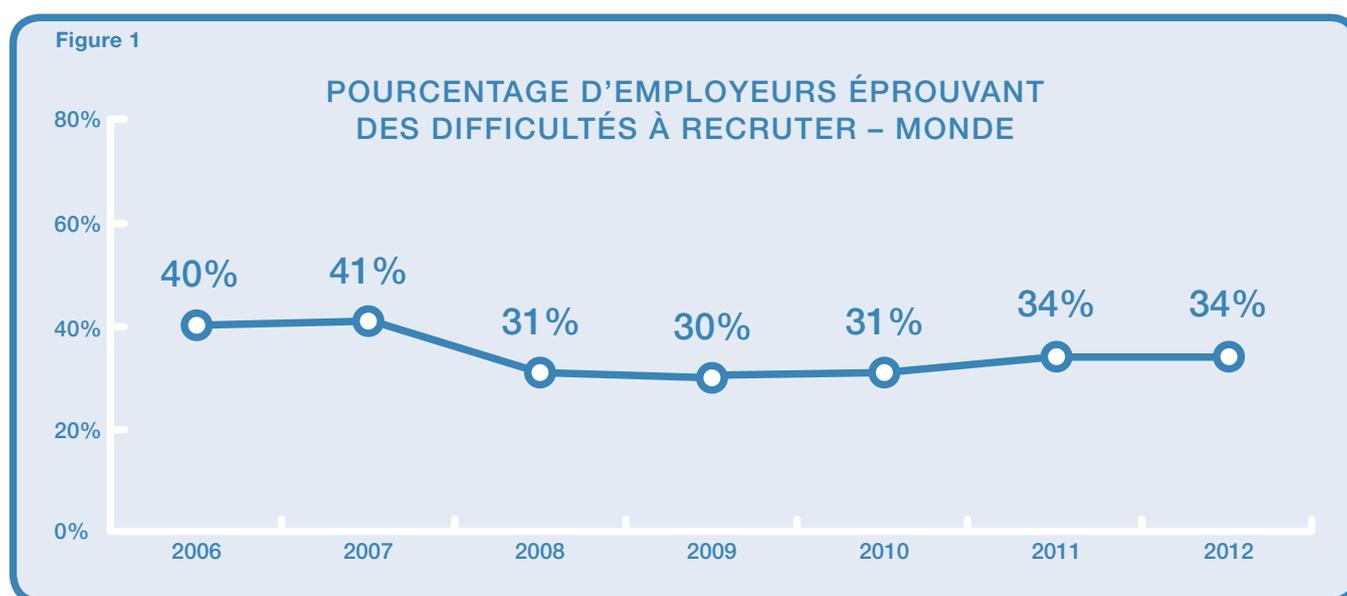
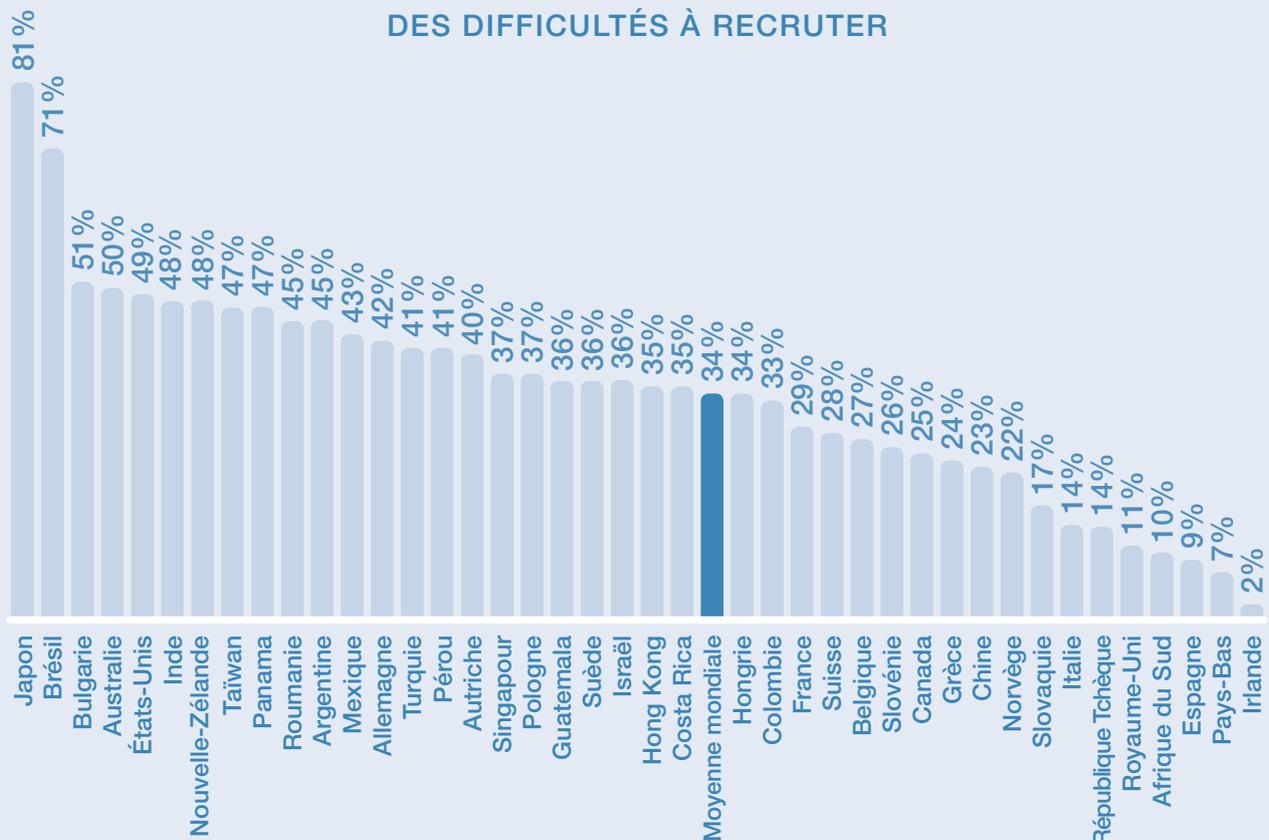


Figure 2

POURCENTAGE D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



d'une année sur l'autre, le pourcentage est passé de 20 à 29%. En revanche, la situation est totalement inverse en Italie, où la proportion est tombée à 14%, par rapport à 29% en 2011 (Figure 3).

LES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

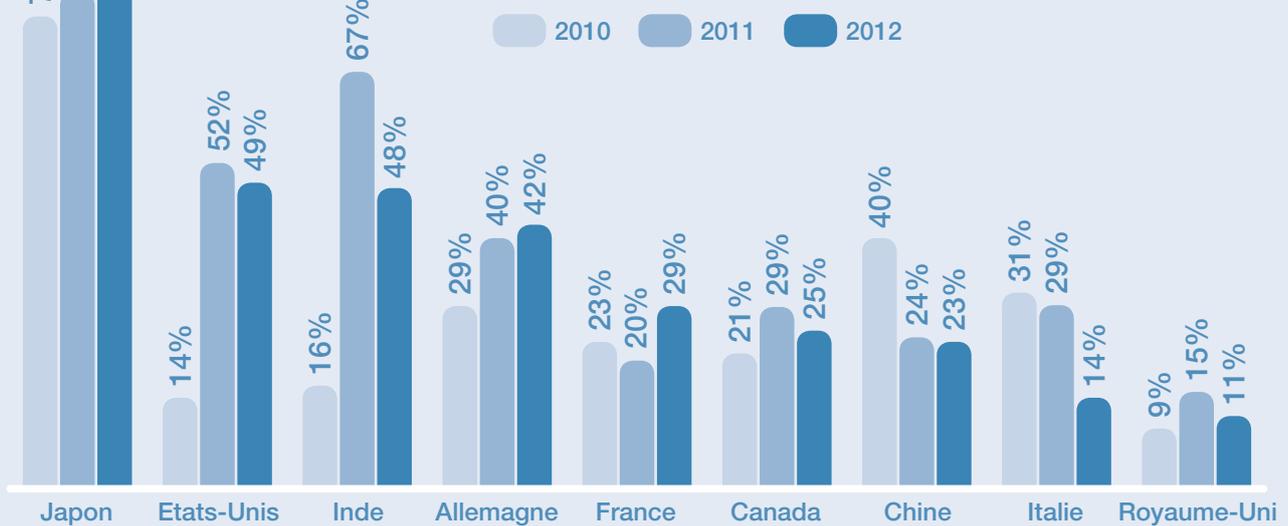
À l'échelle mondiale, la catégorie des travailleurs manuels est en tête de liste des emplois les plus difficiles à pourvoir. Elle avait déjà occupé cette position de 2008 à 2010, avant de descendre au troisième rang en 2011. Ce retour n'est pas une surprise. Partout dans le monde, les systèmes éducatifs ont privilégié les études universitaires, au détriment des cursus professionnels/techniques dont le nombre de formations comme d'étudiants diminue depuis plusieurs décennies. En outre, du fait du petit nombre de ces travailleurs, les départs en retraite seront difficiles à compenser et beaucoup de pays subiront une pénurie chronique de ce type de compétences dans les années à venir.

La deuxième catégorie la plus recherchée est celle des ingénieurs, qui était classée en quatrième position

en 2011. Les postes d'ingénieurs en mécanique, en électricité et en génie civil sont souvent cités comme les plus difficiles à pourvoir. Ce résultat révèle une fois encore le développement insuffisant des compétences scientifiques, technologiques, techniques et mathématiques dans de nombreux pays. La situation est ainsi comparable à celles des travailleurs manuels, la demande est largement supérieure à l'offre. Les commerciaux sont la troisième catégorie la plus en tension (elle était deuxième en 2011) et leur présence continue dans le top 10 des emplois les plus difficiles à pourvoir démontre que les entreprises recherchent toujours des commerciaux expérimentés pour gagner des parts de marché. Les techniciens, qui étaient en tête du classement en 2011, retombent quant à eux à la quatrième place. Les emplois d'informaticiens posent des problèmes plus aigus aux employeurs cette année, ils passent de la huitième à la cinquième position. Les nouvelles tendances dans ce domaine, telles que le cloud computing ou informatique en nuage, seront sans doute encore à l'origine de difficultés pour les employeurs qui cherchent à attirer et fidéliser des talents à la pointe de la technologie (Figure 4).

Figure 3

ÉVOLUTION DANS LES PLUS GRANDES PUISSANCES ÉCONOMIQUES MONDIALES



Les entreprises font état de problèmes plus importants qu'en 2011 à recruter des Personnels comptables et financiers, de même que des chauffeurs routiers, tandis que les métiers figurant en huitième et neuvième position, les cadres dirigeants et les ouvriers, redescendent dans le classement. Enfin, comme l'année précédente, les emplois administratifs arrivent en fin de liste. Il convient de souligner que ce n'est pas parce que des emplois ne figurent pas dans le top 10 que cela signifie que ces métiers ne sont pas en tension. Certains secteurs d'activité peuvent subir des pénuries de talents très spécifiques et très critiques, mais leur poids statistique n'est pas assez important pour apparaître dans cette liste.

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES

Tous les employeurs ayant déclaré avoir des difficultés de recrutement et ayant identifié une catégorie d'emploi particulière ont été interrogés sur les conséquences probables de la vacance de ces postes pour leurs principaux interlocuteurs (clients, actionnaires, etc.). À l'échelle mondiale, 13% des employeurs pensent que des postes non pourvus ont un impact important sur leurs interlocuteurs, 29% estimant que ces conséquences sont moyennes. Cependant, la majorité des employeurs juge que cette situation a peu (31%) ou pas (25%) de conséquences.

Ces chiffres révèlent une inquiétude beaucoup moins grande des employeurs par rapport à 2011 : l'an dernier en effet, une nette majorité (57%) estimait que la vacance de postes avait un impact moyen ou fort, contre un peu plus de deux-cinquièmes seulement en 2012 (42%) (Figure 5).

Ce retournement de situation peut s'expliquer. Mises à l'épreuve par la crise économique, les entreprises gèrent avec plus d'aisance un environnement incertain et marqué par la persistance de pénuries systématiques de talents. De plus en plus, elles font appel à des travailleurs intérimaires pour accroître leur flexibilité et faire face à une demande fluctuante. Les employeurs étant convaincus que les difficultés de recrutement persisteront, ils préfèrent se consacrer à d'autres aspects de leurs activités pour obtenir un avantage compétitif plutôt qu'essayer de résoudre des problèmes très complexes de gestion des talents. Par ailleurs, une autre étude ManpowerGroup indique que de très nombreux employeurs sont toujours persuadés que les talents sont légion et qu'il est possible de les « acheter » là et quand ils en auront besoin. Cette attitude peut d'ailleurs influencer la perception des employeurs sur l'impact de l'offre de talents sur leurs activités. Seul le temps pourra dire si ces résultats sont le reflet d'une nouvelle normalité en matière de perception des employeurs sur les pénuries de talents.

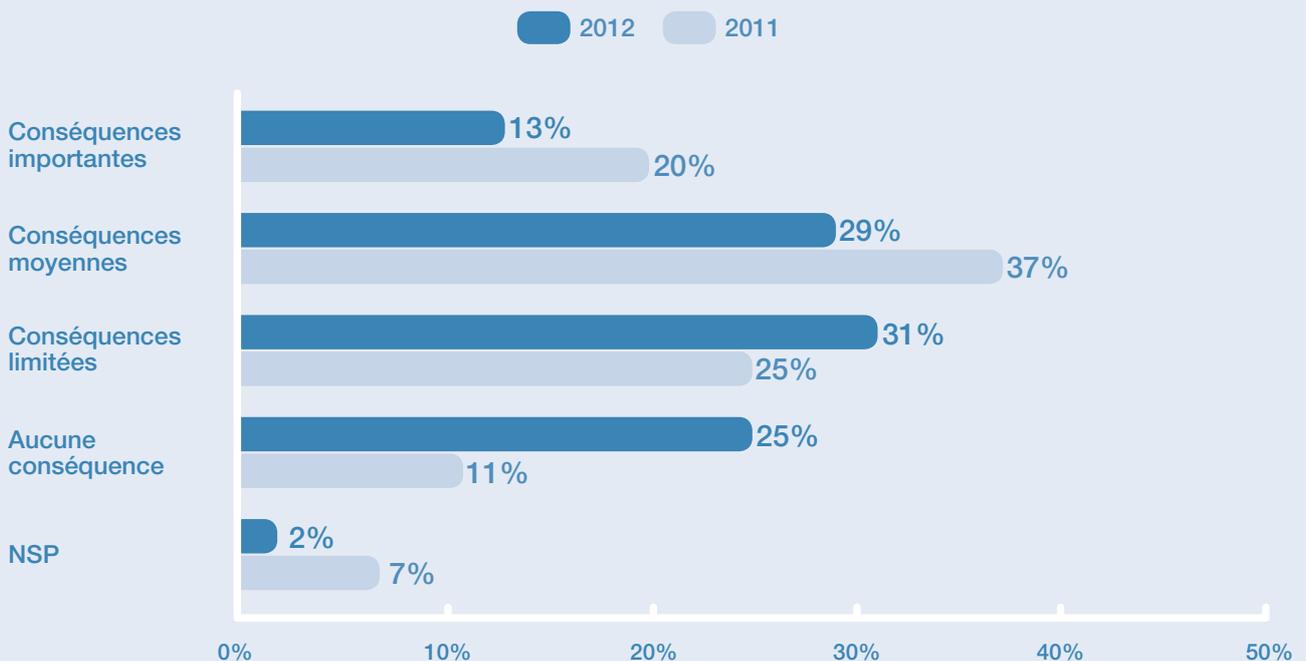
Figure 4

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR EN 2012 - MONDE

1	Travailleurs manuels	6	Personnels comptables et financiers
2	Ingénieurs	7	Chauffeurs routiers
3	Commerciaux	8	Cadres / Dirigeants
4	Techniciens	9	Ouvriers
5	Informaticiens	10	Personnels administratifs

Figure 5

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES - MONDE



MOTIFS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les entreprises invoquent de nombreux motifs à leur incapacité à pourvoir leurs postes, depuis la localisation des emplois peu prisée par les candidats jusqu'à des prétentions salariales excessives. Nos études démontrent cependant que l'une des deux raisons les plus fréquemment citées est tout simplement le manque de

candidats disponibles sur le marché du travail local. Ce problème structurel est plus marqué dans les Amériques (36%) et en Asie-Pacifique (35%), mais il n'est pas neutre non plus dans la région EMEA (30%). L'absence de candidats est particulièrement critique dans certains pays de chaque région. C'est aux États-Unis que la pénurie est la plus forte parmi les pays de la région

Amériques (55%), alors qu'en Asie-Pacifique, ce sont les employeurs de Nouvelle-Zélande (50%) et de Taïwan (46%) qui font état des plus grandes difficultés. Dans la zone EMEA, le manque de candidats disponibles est le facteur le plus important en Autriche (67%) et en Suisse (62%) (Figure 6).

Le deuxième motif qui, aux yeux des employeurs, explique leurs difficultés à embaucher des personnes qualifiées est le manque de compétences techniques dans la main d'œuvre disponible. C'est un problème pour 36% d'entre eux dans les Amériques, 34% dans la région EMEA et 29% en Asie-Pacifique. Ce facteur englobe tout un ensemble de compétences que l'on peut définir par le terme de « savoir-faire ». En général, les entreprises se plaignent du manque de candidats possédant des qualifications spécifiques à leur secteur d'activité, à la fois pour des fonctions cadres (16%) et des fonctions plus manuelles (11%). Cette catégorie inclut aussi d'autres savoir-faire particuliers, comme la maîtrise d'une langue étrangère, des compétences en bureautique ou en dactylographie (Figure 7). En fait, l'analyse du groupe d'employeurs déclarant que la pénurie de talents a un impact fort sur leurs activités révèle que leur principal problème est le manque de savoir-faire chez les candidats informaticiens et ingénieurs.

Un quart des employeurs de la planète (24%) estime que le manque d'expérience en général est le motif sous-jacent de la pénurie de talents qu'ils subissent. Ce facteur est le plus souvent cité aux États-Unis (44%), en

Turquie (43%), en Hongrie (43%) et au Brésil (40%). Par ailleurs, 18% des employeurs éprouvant des difficultés de recrutement les mettent au compte d'un manque de savoir être ou d'employabilité des candidats. C'est dans les pays asiatiques comme le Japon et Taïwan que cette raison est la plus fréquemment invoquée (respectivement 70 et 67%), les savoir être défaillants étant principalement les qualités interpersonnelles et l'enthousiasme/la motivation (Figure 8).

SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

Interrogées sur les stratégies adoptées pour surmonter les difficultés de recrutement, les entreprises n'ont pas toutes la même réponse. Certaines privilégient la formation complémentaire de leur personnel en place ou augmentent les salaires, d'autres s'associent avec des établissements d'enseignement pour apporter aux candidats les compétences fondamentales qu'elles ne peuvent pas développer en interne. Néanmoins, leurs réponses mettent en évidence le besoin de solutions pour les aider à combler les écarts de compétences qui, à leurs yeux, entravent leur croissance. En outre, le pourcentage d'employeurs mettant en œuvre les trois stratégies les plus populaires est en augmentation par rapport à 2011, ce qui semble indiquer que les entreprises pâtissent davantage de la pénurie de talents et qu'elles se décident à agir.

Une entreprise sur quatre (25%) mise sur la formation complémentaire de son propre personnel, un chiffre

Figure 6

RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT – MONDE

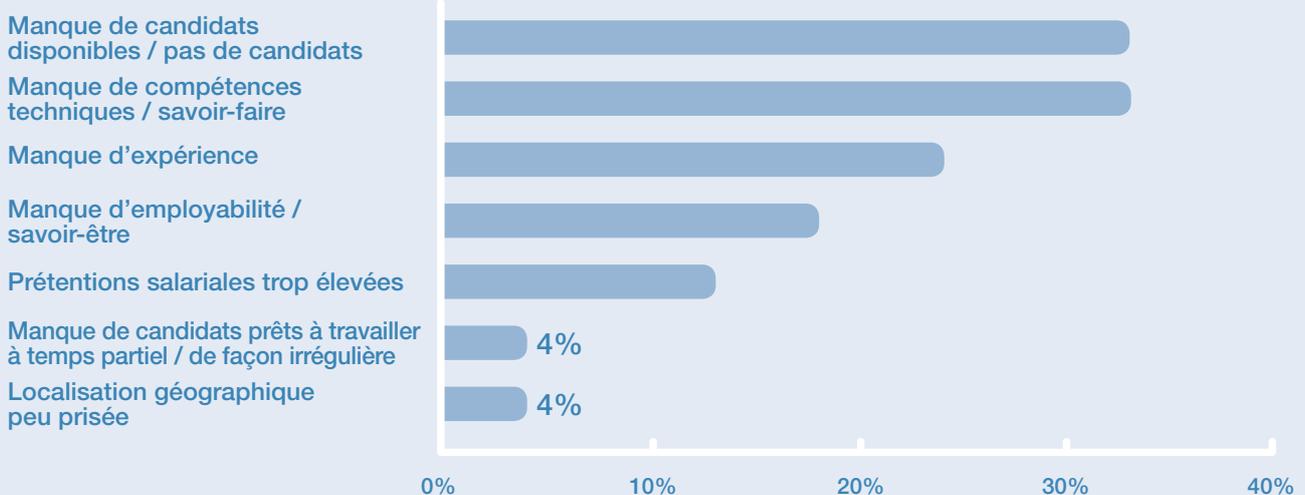


Figure 7

DÉFICIT DE COMPÉTENCES TECHNIQUES / SAVOIR-FAIRE – MONDE

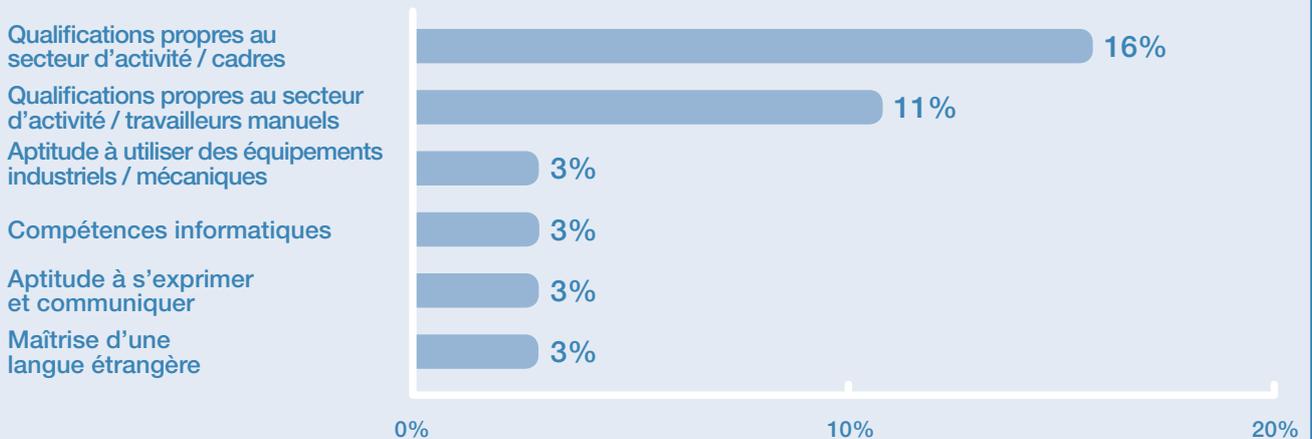
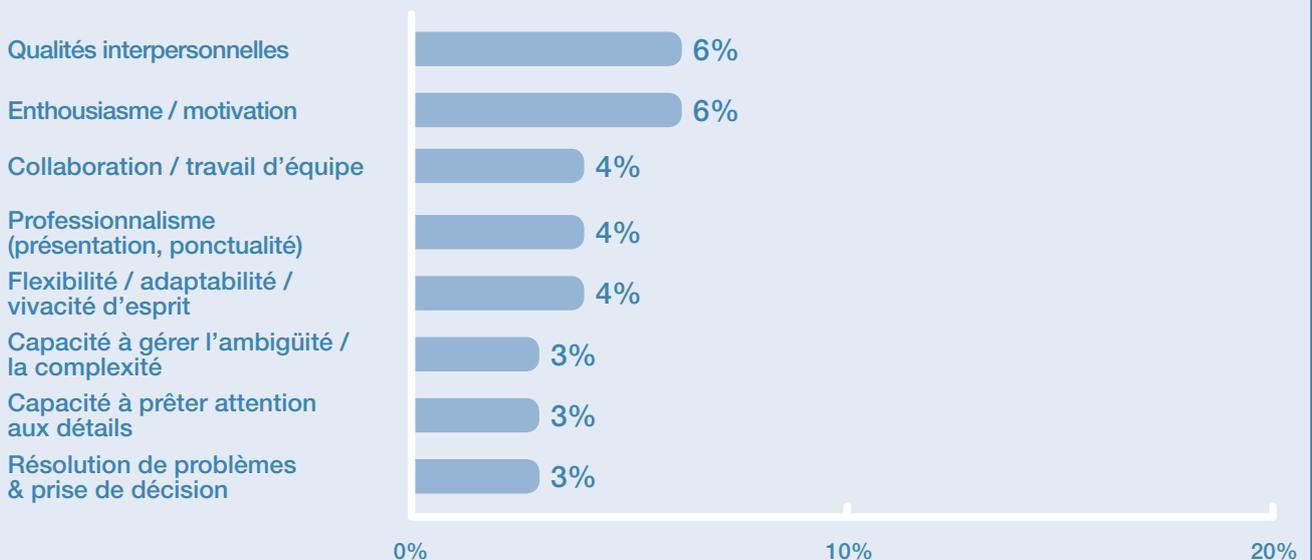


Figure 8

DÉFICIT D'EMPLOYABILITÉ / SAVOIR ÊTRE – MONDE



légèrement supérieur à celui de l'année précédente (21%). Les pays où cette solution remporte le plus de suffrages sont le Mexique (49%), la Turquie (48%), le Pérou (48%) et le Brésil (46%). La deuxième stratégie de lutte contre les pénuries de talents consiste à élargir la recherche de candidats au-delà du périmètre local (12%), en particulier aux États-Unis (28%), à Taïwan (23%) et en Espagne (21%). L'embauche de personnes n'ayant pas les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage et de développement arrive en troisième position (12%). Cette stratégie reposant sur le principe

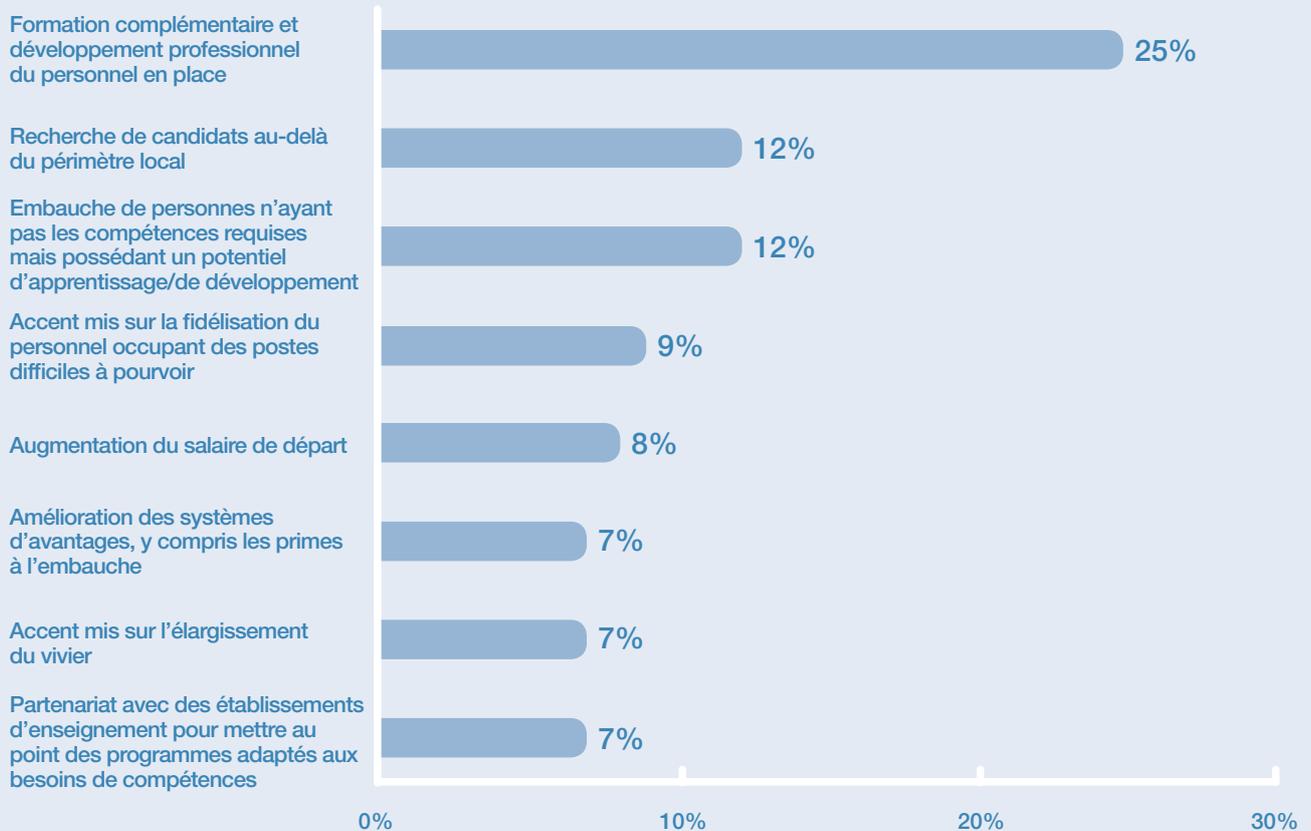
du « profil modulable » est la plus répandue aux États-Unis (36%), à Taïwan (31%), en Afrique du Sud (30%) et en Bulgarie (26%). Près d'un employeur sur dix (9%) s'attache à fidéliser ses collaborateurs occupant des postes particulièrement difficiles à pourvoir, notamment en Hongrie (38%), aux États-Unis (37%), en Italie (30%) et au Japon (27%). Ils sont 8% à choisir d'augmenter les salaires de début pour attirer des candidats, ce levier financier étant plus fréquemment activé en Chine (27%), aux États-Unis et au Panama (16%), et en Slovaquie (15%). Enfin, trois autres stratégies sont chacune citées

par 7% des entreprises : l'amélioration des systèmes d'avantages, y compris les primes à l'embauche, l'accent mis sur l'élargissement du vivier de candidats et les partenariats avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes adaptés aux besoins en compétences (Figure 9).

L'analyse des réponses des entreprises déclarant subir le plus fortement l'impact de l'inadéquation des talents démontre que ce sont elles qui se mobilisent le plus fortement pour combler les écarts. Par rapport à la moyenne, ces entreprises privilégient davantage la formation interne et la fidélisation des collaborateurs dont les emplois sont difficiles à pourvoir, plutôt que la recherche de nouveaux candidats.

Figure 9

STRATÉGIES POUR SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS – MONDE



AMÉRIQUES

Dans la région Amériques, ManpowerGroup a mené 10 232 entretiens en Argentine, au Brésil, au Canada, en Colombie, au Costa Rica, aux États-Unis, au Guatemala, au Mexique, au Panama et au Pérou au cours du premier trimestre 2012.

DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

Les employeurs de la région Amériques rencontrent de plus en plus de difficulté à trouver les collaborateurs possédant le profil requis : 41% affirment éprouver ce type de difficulté contre 37% en 2011 et 34% en 2010. Cette proportion n'avait pas été aussi élevée depuis 2007, avant que la crise du crédit et l'affaiblissement de l'économie n'entraînent un fléchissement de la demande des employeurs. Dans l'ensemble, la proportion d'employeurs ayant du mal à pourvoir des postes vacants est plus élevée dans la région Amériques que dans le reste du monde : elle est supérieure à la moyenne mondiale (34%) dans huit pays sur dix (Figure 10).

C'est au Brésil que la situation est la plus grave, avec 71% des employeurs confrontés à ce problème, ainsi qu'aux États-Unis (49%) et au Panama (47%). En revanche, la pénurie de talents est un peu moins marquée au Canada (25%) et en Colombie (33%). Par rapport à l'année dernière, les employeurs de sept pays sur dix constatent une aggravation des difficultés de recrutement. La proportion d'employeurs confrontés à

ce problème a augmenté de 31 points au Pérou, et de 14 et 11 points, respectivement, au Brésil et au Panama.

LES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

Pour la première fois en sept ans, les postes d'ingénieurs sont les plus difficiles à pourvoir dans la région Amériques. En quatrième position en 2011, les ingénieurs sont passés en première position cette année. Bien qu'ils ne figurent en tête de liste dans aucun pays, ils se situent au deuxième rang en Argentine, au Canada, au Costa Rica et aux États-Unis. Les techniciens, considérés comme la catégorie la plus difficile à pourvoir à l'échelle régionale de 2008 à 2011, sont quant à eux relégués en deuxième position. Ce sont toutefois les profils les plus recherchés, cette année, en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Guatemala (Figure 11).

Selon les employeurs de la région Amériques, et en particulier du Costa Rica, les commerciaux constituent la troisième catégorie la plus difficile à pourvoir, alors qu'elle était la deuxième en 2011. Les travailleurs manuels reculent également d'un rang, passant de la troisième à la quatrième place, mais demeurent la catégorie la plus convoitée au Canada et aux États-Unis. Les opérateurs de production, qui arrivent en cinquième position, progressent de deux places par rapport à 2011. Deux autres catégories se hissent dans le classement : les Personnels comptables et financiers, qui passent de la neuvième à la septième place, et les informaticiens, qui figurent pour la première fois au Top 10, en neuvième position.

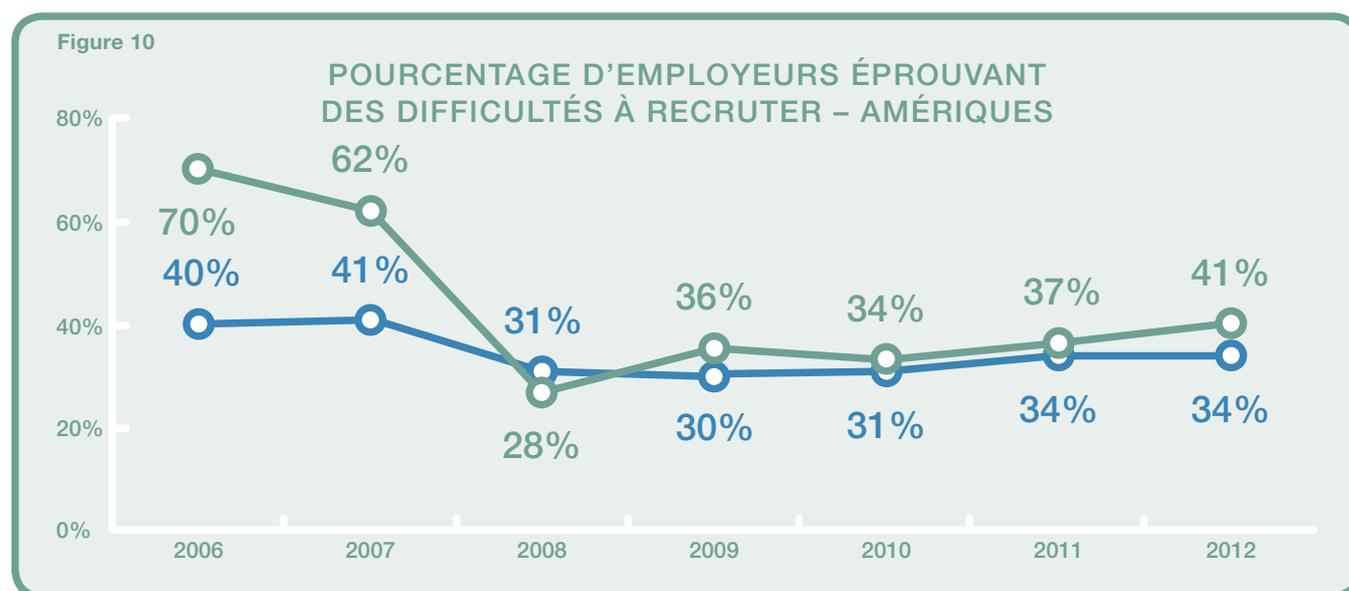


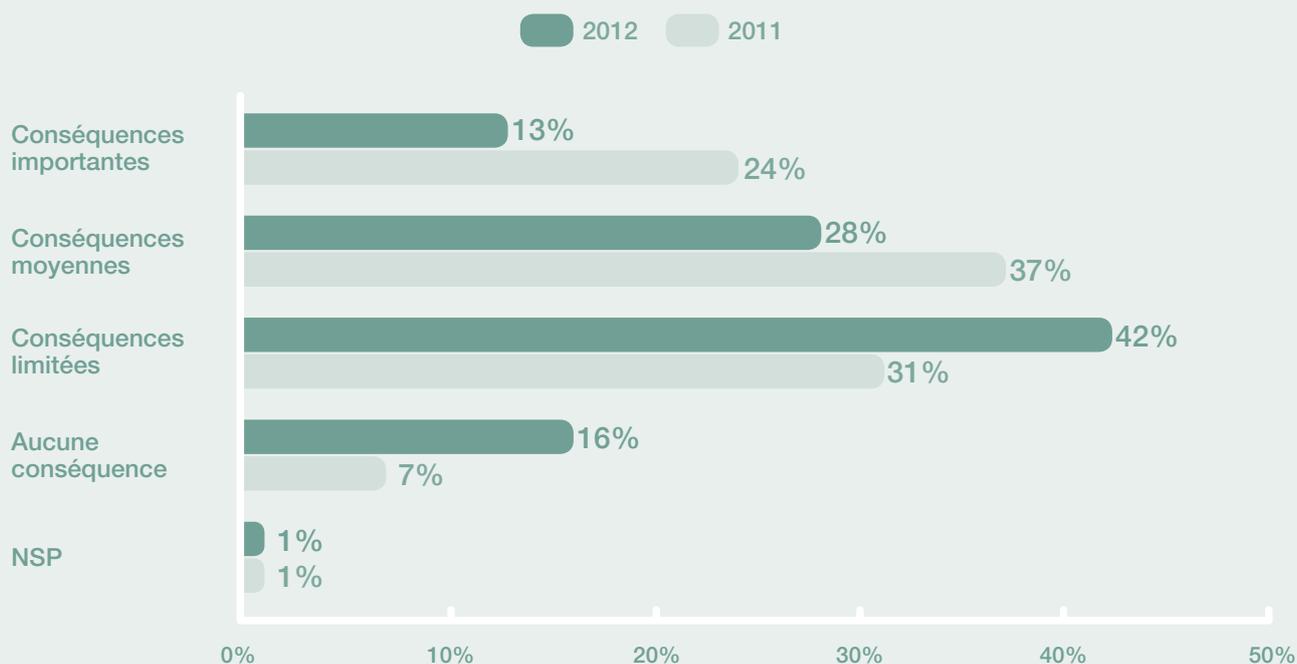
Figure 11

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR - AMÉRIQUES

1 Ingénieurs	6 Personnels administratifs
2 Techniciens	7 Personnels comptables et financiers
3 Commerciaux	8 Chauffeurs routiers
4 Travailleurs manuels	9 Informaticiens
5 Opérateurs de production	10 Ouvriers

Figure 12

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES - AMÉRIQUES



CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES

En dépit de l'augmentation du nombre d'employeurs de la région Amériques déclarant avoir des difficultés de recrutement, ceux-ci semblent moins inquiets des conséquences de la vacance des postes pour leurs principaux interlocuteurs (clients, actionnaires, etc.).

En effet, 41% d'entre eux pensent que des postes non pourvus ont des conséquences importantes ou moyennes sur leurs interlocuteurs, contre 61% en 2011. Parallèlement, la proportion d'employeurs qui estime cet impact limité progresse de 31% à 42%, et la part considérant que cette situation n'a pas de conséquences passe de 7% à 16% (Figure 12). C'est au Brésil (59%) et

en Argentine (47%) que les employeurs redoutent le plus fort impact sur leurs interlocuteurs. À l'inverse, c'est au Mexique (67%) et au Canada (63%) que les employeurs se montrent les moins inquiets, estimant que l'impact est limité voire inexistant.

MOTIFS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Interrogés sur les causes des difficultés de recrutement auxquelles ils se heurtent sur le marché local, plus d'un tiers des employeurs de la région Amériques citent le manque de candidats disponibles. C'est aux États-Unis (55%), au Pérou (42%) et au Canada (41%) que ce motif est le plus souvent invoqué. Même au Mexique, où

cette proportion est la plus faible de la région, 22% des employeurs déplorent l'absence de candidats (Figure 13).

Le deuxième motif qui, aux yeux des employeurs, explique leurs difficultés à embaucher des personnes qualifiées est le manque de compétences techniques dans la main d'œuvre disponible. Dans cette catégorie, les entreprises se plaignent du manque de candidats possédant des qualifications spécifiques à leur secteur d'activité, à la fois pour des postes de techniciens (19%) et de travailleurs manuels (10%) (Figure 14). Particulièrement répandu au Brésil (56%) et en Argentine (46%), ce problème révèle la nécessité de mettre en place des programmes ciblés permettant aux candidats d'acquérir ces compétences.

Figure 13

RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT – AMÉRIQUES

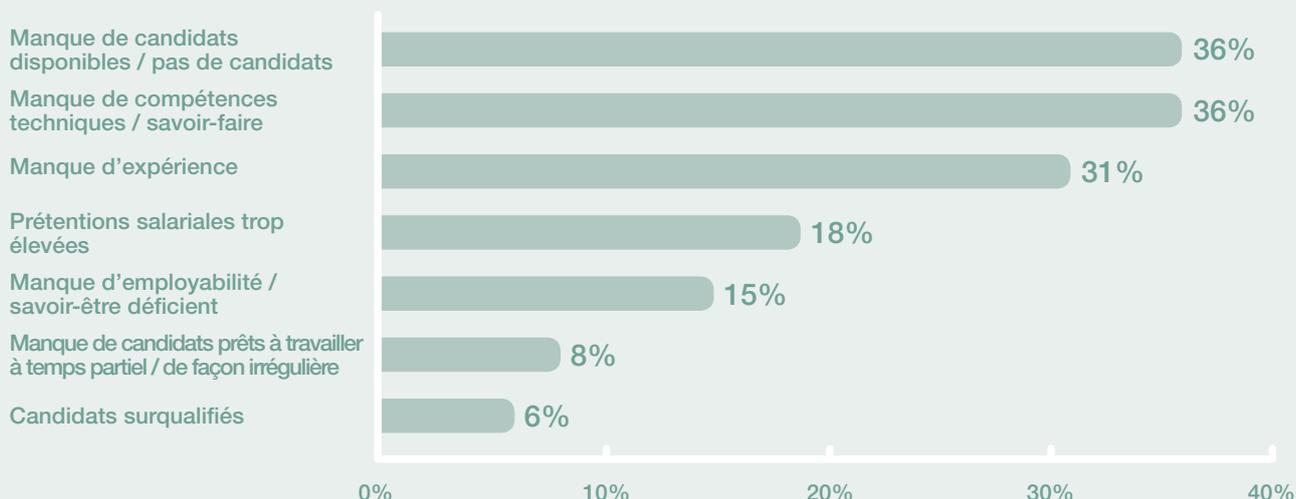
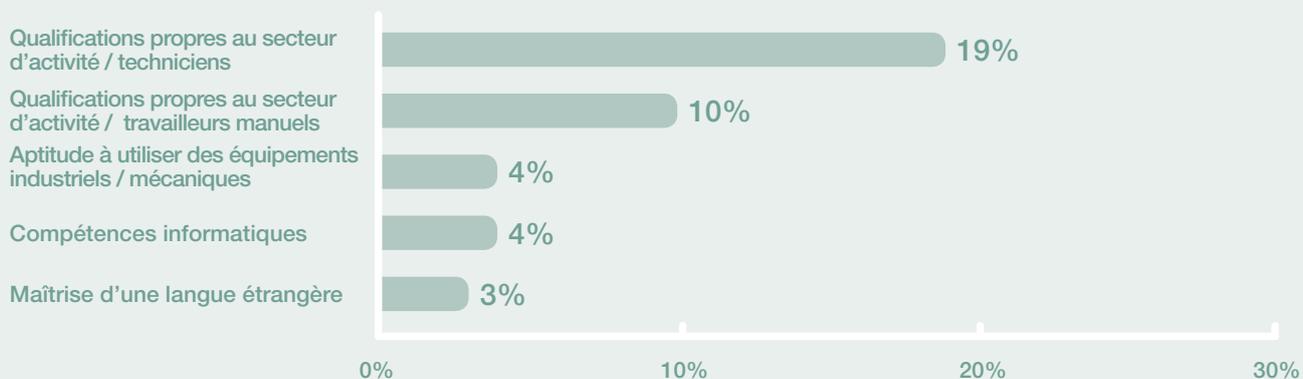


Figure 14

DÉFICIT DE COMPÉTENCES TECHNIQUES / SAVOIR-FAIRE – AMÉRIQUES



L'analyse du groupe d'employeurs de la région Amériques estimant que la pénurie de talents a un impact fort sur leurs activités révèle que leur principal problème est le manque de savoir-faire chez les candidats informaticiens. Ces employeurs se plaignent également des prétentions salariales des candidats de ce secteur.

31% des employeurs de la région Amériques déplorent le manque d'expérience des candidats, le plus fort pourcentage étant relevé aux États-Unis (44%). Par ailleurs, 19% des entreprises interrogées attribuent leurs difficultés de recrutement aux prétentions salariales trop élevées des candidats. Ce problème est particulièrement marqué aux États-Unis, où plus de la moitié des employeurs l'évoquent. Pour attirer les talents qui leur font défaut, les entreprises devraient envisager l'augmentation des salaires. Enfin, 15% des employeurs déplorent un manque d'employabilité ou de savoir être des candidats tels que l'enthousiasme / la motivation (5%) ou le professionnalisme (5%) (Figure 15).

SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

La première stratégie adoptée par les employeurs de la région Amériques pour surmonter la pénurie de talents consiste à miser sur la formation complémentaire

et le développement professionnel du personnel en place. Le pourcentage d'employeurs qui misent sur cette approche atteint 37%, contre 32% en 2011, dépassant de loin la moyenne mondiale de 25%. C'est au Mexique (49%) et au Pérou (48%) que les employeurs sont les plus disposés à investir dans la formation du personnel en place pour palier les difficultés de recrutement. À l'inverse, c'est aux États-Unis que cette tactique remporte le moins de suffrages. Autre stratégie couramment mise en œuvre, l'embauche de personnes n'ayant pas les compétences requises mais possédant le potentiel pour les acquérir (18%) est particulièrement répandue aux États-Unis (36%), au Mexique (22%) et au Costa Rica (22%). Par ailleurs, 14% des employeurs élargissent la recherche de candidats au-delà du périmètre local, en particulier aux États-Unis (28%) et au Mexique (14%). De même, 13% des employeurs jouent la carte de la fidélisation du personnel occupant des postes difficiles à pourvoir, aux États-Unis (37%) et au Panama (14%) notamment. Enfin, environ un employeur sur dix opte pour l'augmentation du salaire de départ (11%) et/ou des partenariats avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes adaptés aux besoins de compétences (10%) (Figure 16).

Figure 15

DÉFICIT D'EMPLOYABILITÉ / SAVOIR ÊTRE – AMÉRIQUES

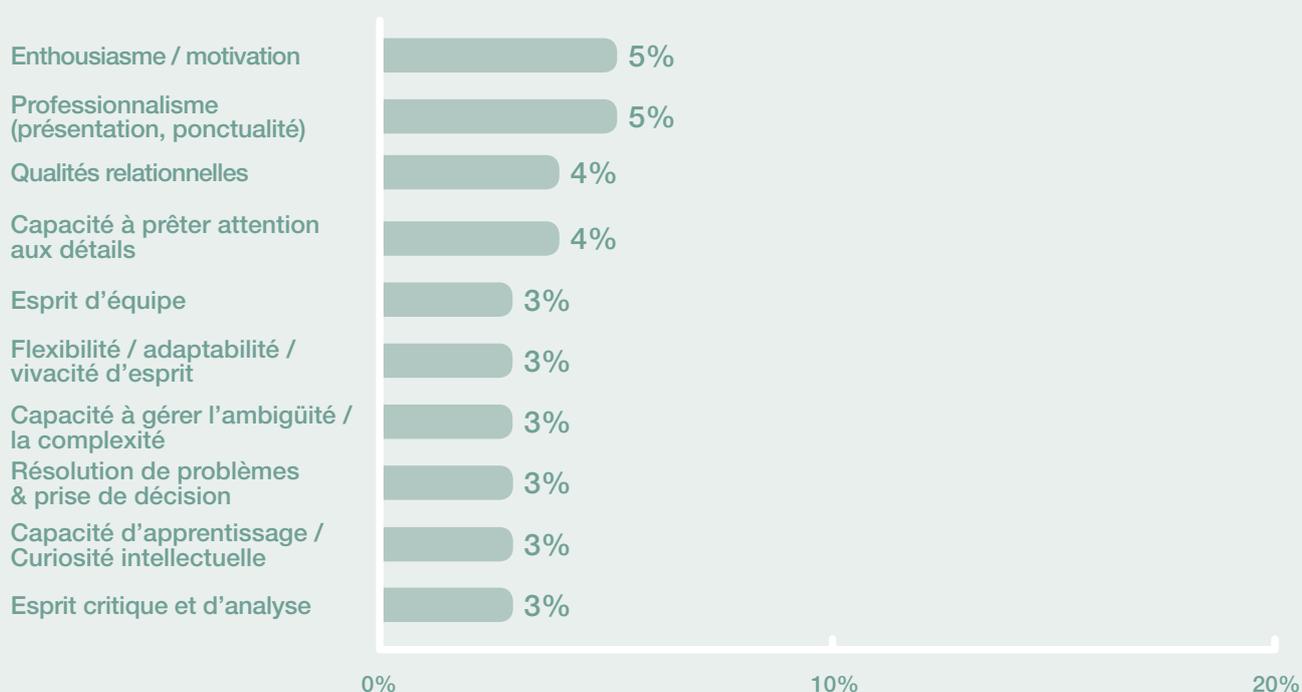
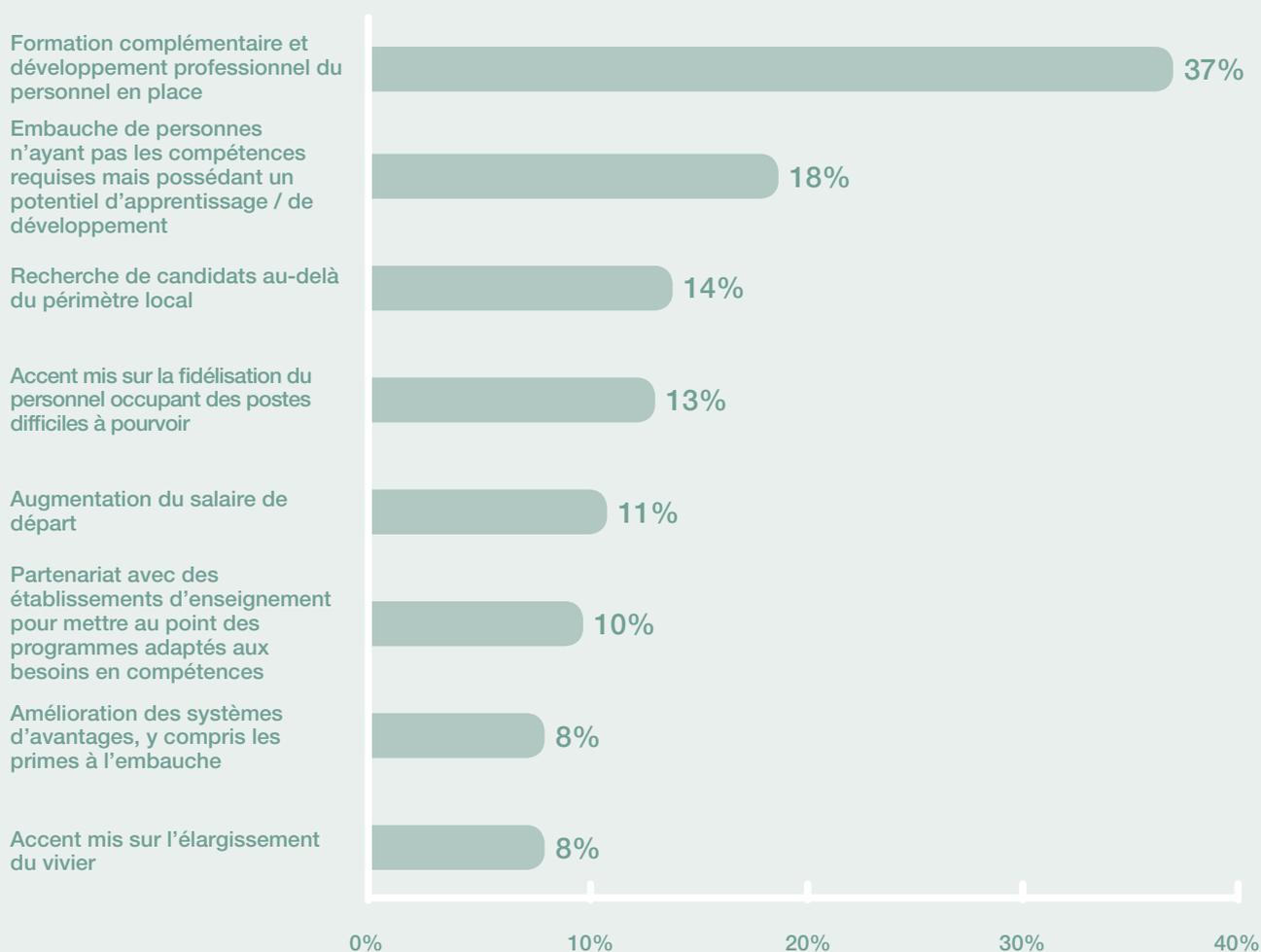


Figure 16

STRATÉGIES POUR SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS – AMÉRIQUES



ASIE-PACIFIQUE

Pour l'étude 2012 sur les pénuries de talents, 8 786 employeurs de la région Asie-Pacifique ont été interrogés. L'étude a été menée dans huit pays et territoires : l'Australie, la Chine, Hong Kong, l'Inde, le Japon, la Nouvelle-Zélande, Singapour et Taïwan.

DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

Près de la moitié des employeurs de la région Asie-Pacifique continue d'éprouver des difficultés à recruter : comme en 2011, 45% d'entre eux déclarent rencontrer des problèmes pour pourvoir les postes vacants, le marché de l'emploi demeurant tendu pour les entreprises depuis la fin de la récession. Par rapport à la première des sept études annuelles réalisée en 2006, la proportion d'employeurs confrontés à des problèmes de recrutement, en progression de 17 points, a considérablement augmenté. De plus, ce pourcentage est supérieur de 11 points à la moyenne mondiale (34%) (Figure 17).

Au classement des 41 pays et territoires ayant participé à l'étude, la région Asie-Pacifique figure 5 fois au top 10 des employeurs éprouvant des difficultés à trouver des collaborateurs possédant le profil requis. Pour la deuxième année consécutive, le Japon arrive en tête du classement, avec 81% d'employeurs qui éprouvent des difficultés de recrutement. L'Australie occupe la quatrième place (50%), suivie de l'Inde et de la Nouvelle-

Zélande, ex æquo en sixième position avec 48%, et de Taïwan, qui les talonne de près avec 47%. Par rapport à l'année précédente, l'Inde enregistre le recul le plus spectaculaire (moins 19 points), qui peut notamment s'expliquer par la contraction de la demande de services informatiques en provenance d'Europe. Parallèlement, la Nouvelle-Zélande connaît l'augmentation la plus forte, avec une hausse de 4 points.

LES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

La catégorie la plus recherchée dans la région Asie-Pacifique est celle des commerciaux, en tête du classement dans chacune des sept éditions de l'étude. Les postes de commerciaux figurent en première place à Hong Kong et à Taïwan, une position qui s'explique notamment par l'expansion des marques internationales qui renforcent leur force de vente pour accompagner leur croissance dans la région. Les postes d'ingénieurs, qui occupaient la quatrième place en 2011, se situent désormais au deuxième rang des emplois les plus difficiles à pourvoir, en particulier au Japon et en Nouvelle-Zélande. Viennent ensuite les postes de techniciens, qui passent de la deuxième à la troisième place et arrivent en tête en Chine. Enfin, les travailleurs manuels, qui progressent du neuvième au quatrième rang, demeurent une catégorie très recherchée, en Australie notamment (Figure 18).

Figure 17

POURCENTAGE D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER – ASIE-PACIFIQUE

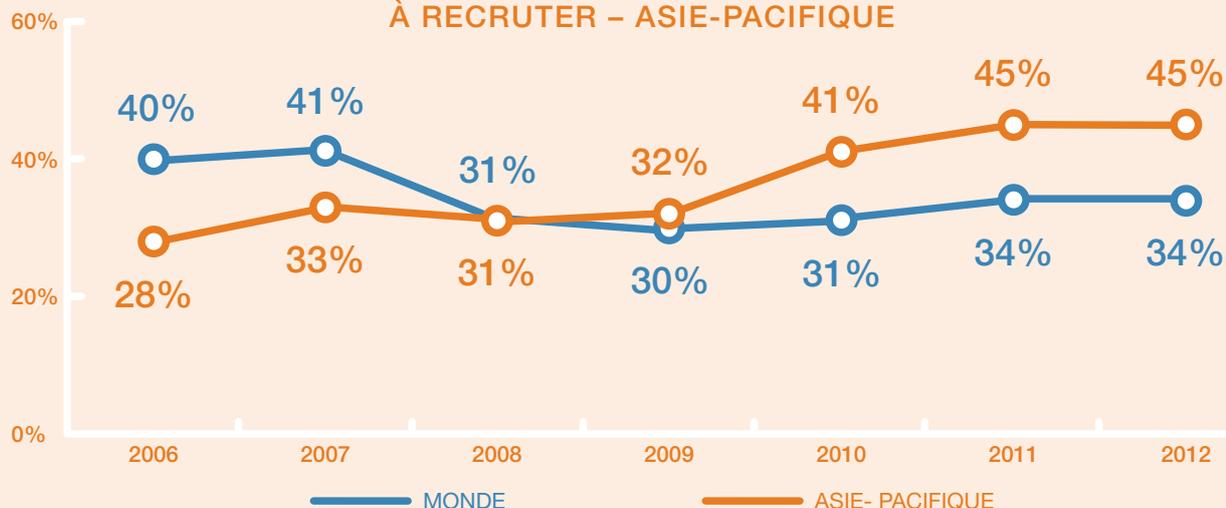


Figure 18

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR - ASIE-PACIFIQUE

1 Commerciaux	6 Personnels comptables et financiers
2 Ingénieurs	7 Cadres / Dirigeants
3 Techniciens	8 Ouvriers
4 Travailleurs manuels	9 Chercheurs (R&D)
5 Informaticiens	10 Fonctions Marketing / Relations Publiques

Septièmes en 2011, les informaticiens figurent en cinquième position. Il n'est guère surprenant que cette catégorie arrive en tête de liste en Inde, le secteur indien des services informatiques étant toujours à l'affût de candidats qualifiés pour atteindre ses objectifs commerciaux. Dans le même temps, les Personnels comptables et financiers reculent de la cinquième à la sixième place. Classée septième, la catégorie des cadres/dirigeants progresse d'un rang, tandis que celle des ouvriers chute de la troisième à la huitième place. La pénurie de chercheurs (R&D) semble s'être atténuée cette année, cette catégorie retombant du sixième au neuvième rang. Enfin, les fonctions marketing et relations publiques, en dixième position, figurent pour la première fois dans le Top 10.

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES

Environ la moitié des employeurs de la région Asie-Pacifique (49%) déclarent que l'incapacité à pourvoir les postes vacants peut avoir des conséquences importantes ou moyennes sur les interlocuteurs des entreprises (clients, actionnaires, etc.). Bien que cette proportion soit légèrement plus faible qu'en 2011 (54%), elle demeure plus élevée que dans les deux autres régions. On note cependant une nette augmentation de la proportion d'employeurs qui estiment que les conséquences de la vacance des postes sont limitées (de 22% à 30%) voire inexistantes (de 10% à 18%) (Figure 19). Les pays de la région qui redoutent le plus l'impact des difficultés de recrutement sont le Japon (84%), Hong Kong (68%) et Singapour (65%). À l'inverse, c'est à Taïwan (71%) et en Inde (60%) que

les employeurs sont les moins préoccupés par ces problèmes.

MOTIFS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Le manque de candidats disponibles est le premier motif qui, aux yeux des employeurs de la région Asie-Pacifique, explique leur difficulté à embaucher des personnes qualifiées. Plus d'un employeur sur trois (35%) y voit la principale cause de ses difficultés de recrutement. C'est en Nouvelle-Zélande (50%), à Taïwan (46%) et en Australie (42%) que l'absence de candidats est le plus souvent avancé. À l'inverse, c'est en Chine (13%) et en Inde (17%) qu'il est le moins critique (Figure 20).

Le deuxième motif avancé par les employeurs de la région est le manque de compétences techniques ou savoir-faire des candidats. Considéré comme un facteur clé pour près de trois employeurs sur dix (29%), le savoir-faire englobe un ensemble de compétences qui font défaut aux candidats, notamment le manque de qualifications spécifiques au secteur d'activité, chez les techniciens (10%) et les travailleurs manuels (7%), ainsi que l'aptitude à s'exprimer et communiquer (7%). C'est au Japon (62%) et à Taïwan (56%) que le manque de savoir-faire est le plus criant (Figure 21).

Parmi les employeurs de la région Asie-Pacifique qui estiment que les difficultés de recrutement ont des conséquences importantes sur leurs activités, le manque de savoir-faire affecte particulièrement les entreprises à la recherche d'informaticiens et d'ingénieurs. Les prétentions salariales des candidats contribuent également aux difficultés de recrutement des ingénieurs.

Figure 19

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES

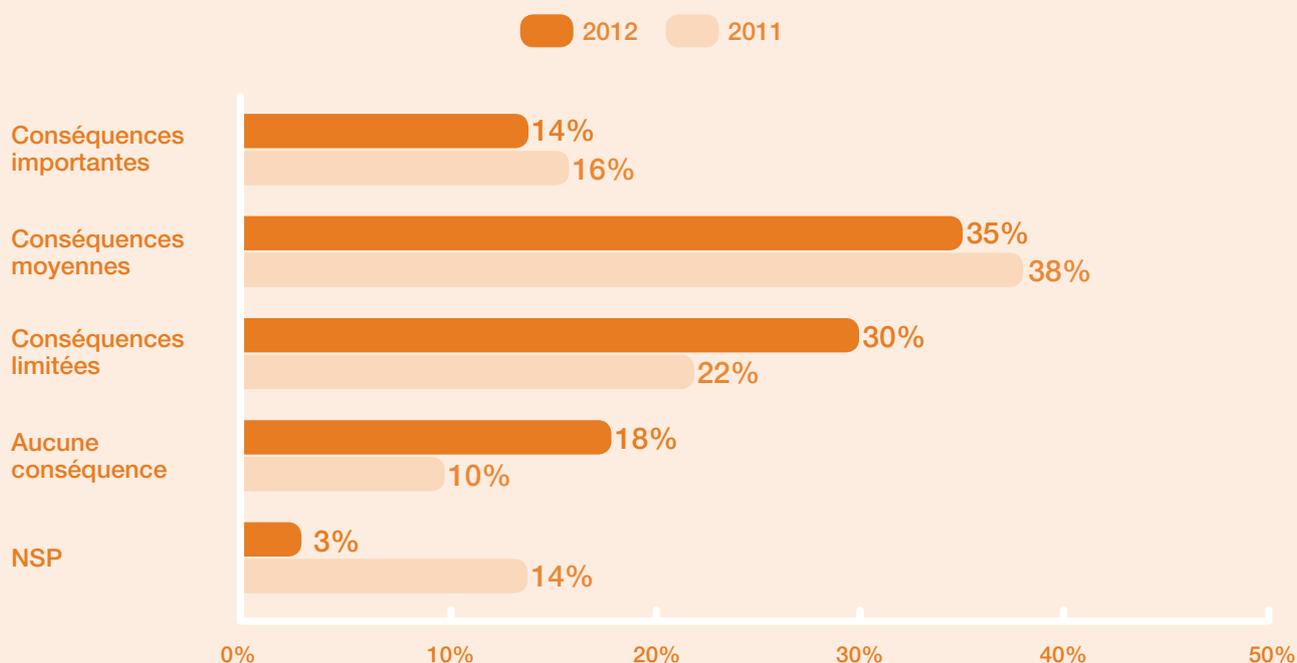
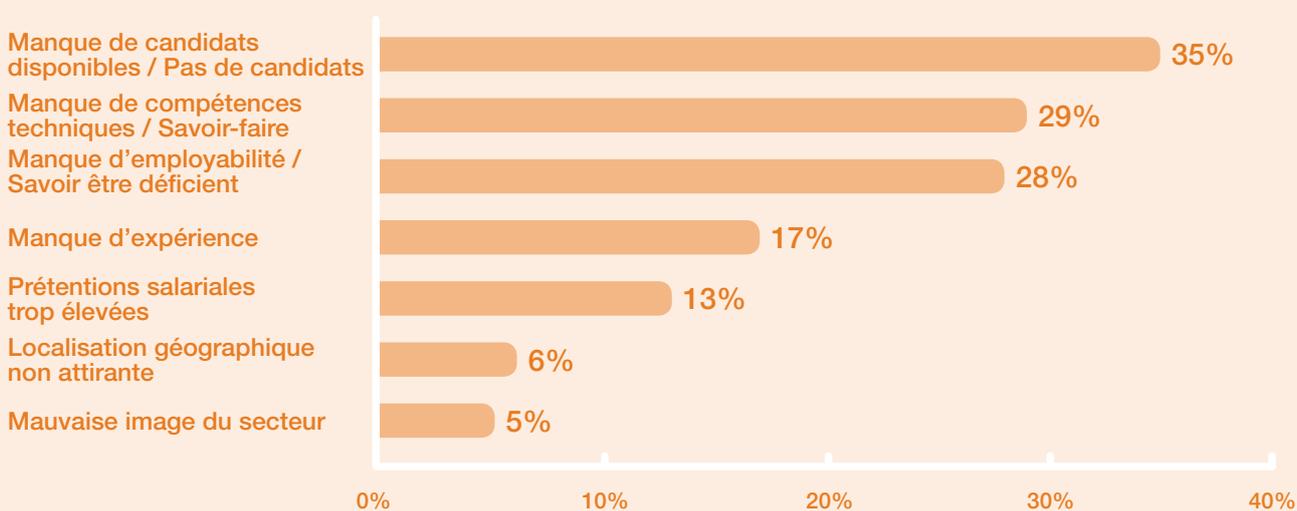


Figure 20

RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT - ASIE-PACIFIQUE



Par ailleurs, 28% des employeurs de la région Asie-Pacifique déplorent le manque de savoir-être ou employabilité des candidats. De même que pour le savoir-faire, c'est au Japon et à Taïwan que ces lacunes sont les plus souvent citées. Les carences les plus souvent citées en matière de savoir-être sont les qualités

interpersonnelles (12%). Les employeurs soulignent également le manque d'enthousiasme et de motivation (9%), de collaboration et de travail en équipe (9%), ainsi que de flexibilité, d'adaptabilité et de vivacité d'esprit (9%) (Figure 22).

SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

Parmi les diverses stratégies adoptées par les employeurs de la région Asie-Pacifique pour remédier à la pénurie de talents, la formation complémentaire et le développement professionnel du personnel en place arrivent en tête. À l'échelle régionale, la proportion d'employeurs qui misent sur cette approche est en légère hausse, de 17% en 2011 à 19% en 2012. C'est en Chine (22%) et au Japon (22%) que cette stratégie remporte le plus de suffrages. Par ailleurs, environ un

employeur sur huit (13%) se dit prêt à recruter au-delà du périmètre local. Particulièrement prisée à Taïwan (23%), cette solution n'est guère envisagée en Inde (5%). De même, 13% des employeurs misent sur l'élargissement du vivier de talents existant, notamment à Taïwan (38%) et au Japon (35%). L'embauche des personnes aptes à acquérir les compétences requises recueille quant à elle 11% des suffrages et est très recherchée à Taïwan. En Chine, où aucun employeur n'a recours à cette méthode, les entreprises seraient bien inspirées de l'ajouter à leur

Figure 21

DÉFICIT DE COMPÉTENCES TECHNIQUES / SAVOIR-FAIRE – ASIE-PACIFIQUE

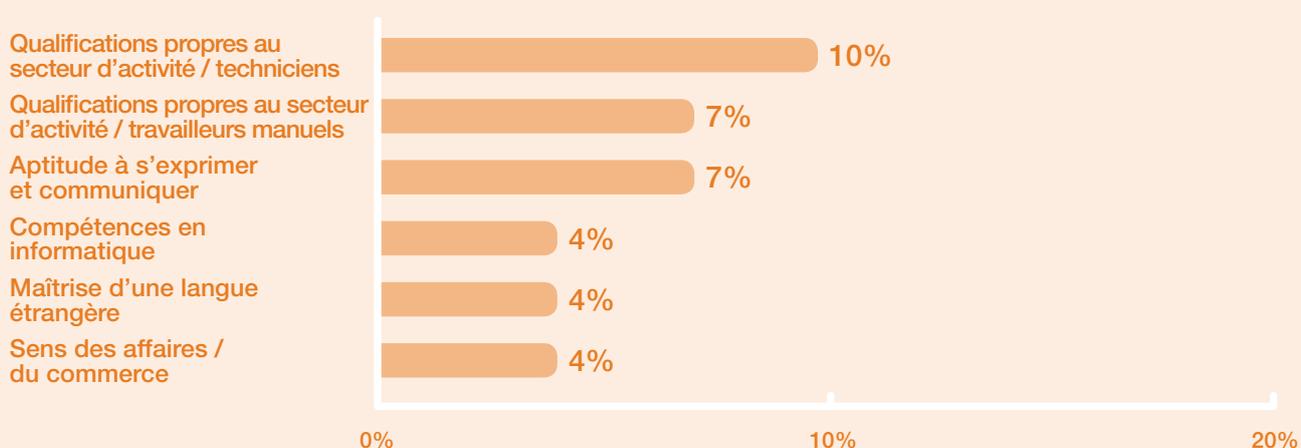
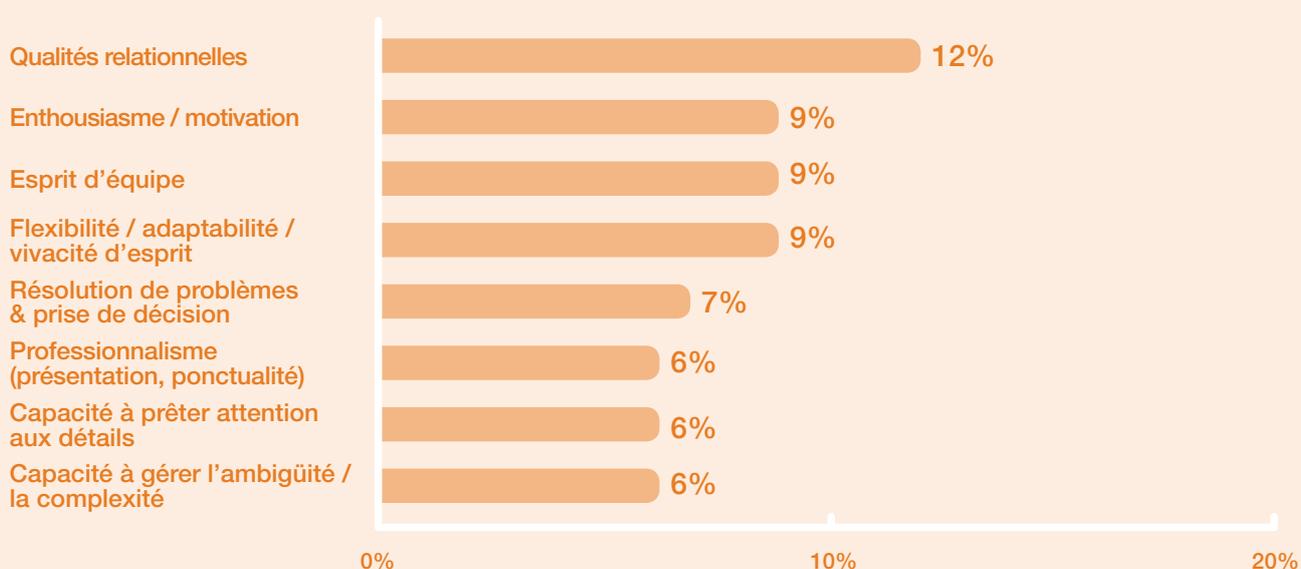


Figure 22

DÉFICIT D'EMPLOYABILITÉ / SAVOIR ÊTRE – ASIE-PACIFIQUE



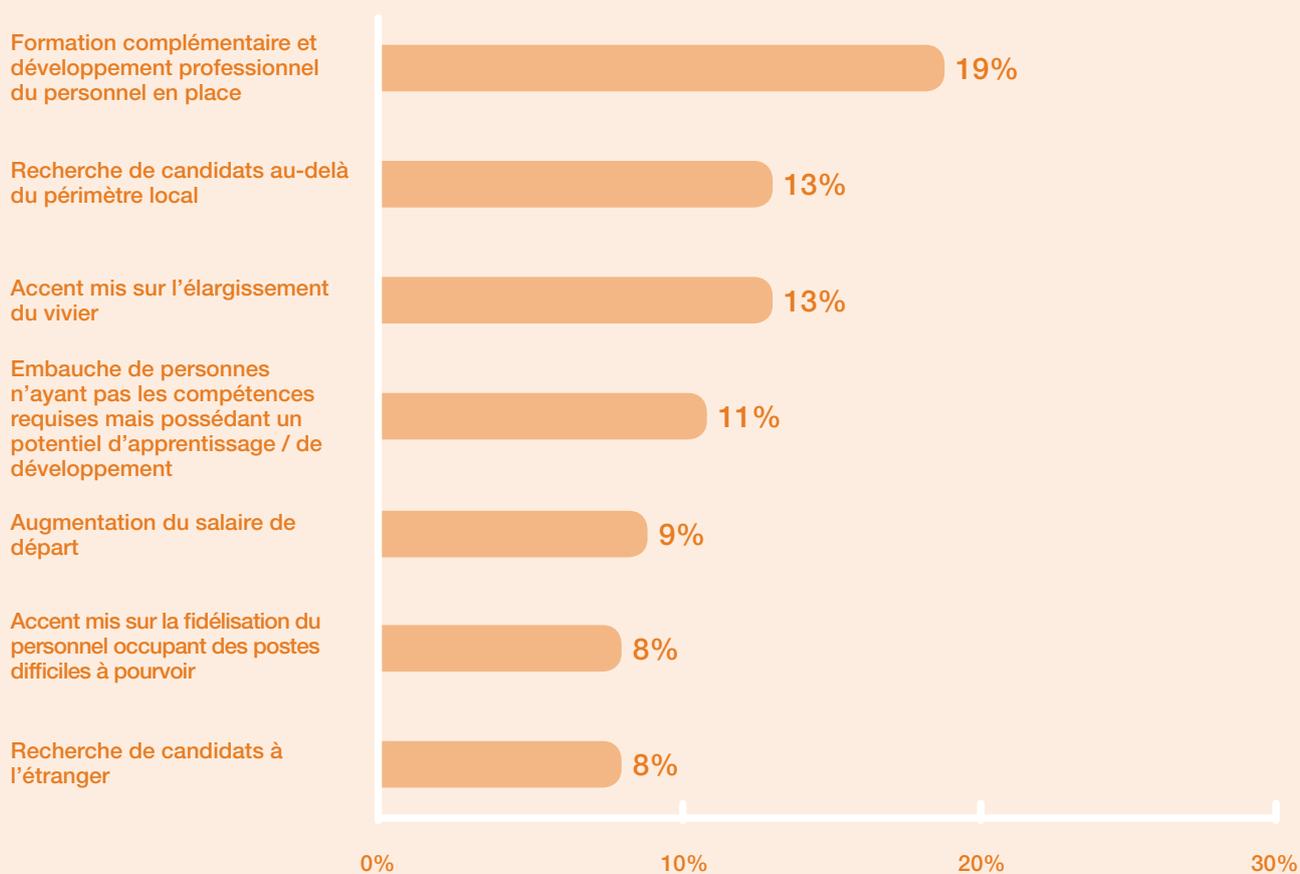
arsenal de mesures pour surmonter la pénurie de talents. Enfin, 9% des employeurs ont choisi d'augmenter les salaires pour attirer les candidats, une approche privilégiée par la Chine (27%) (Figure 23).

Parmi les employeurs qui estiment que la pénurie de talents a des conséquences importantes sur leur activité, ceux de la région Asie-Pacifique sont les plus nombreux

à miser sur le développement de leur vivier de talents. Cette solution implique l'identification des meilleurs potentiels, la mise en œuvre de plans de carrière, etc., une stratégie à long terme que les employeurs devraient adopter pour développer les talents et remédier ainsi à l'inadéquation entre l'offre et la demande à l'échelle mondiale.

Figure 23

STRATÉGIES POUR SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS – ASIE-PACIFIQUE



EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

Pour l'étude 2012 sur les pénuries de talents, ManpowerGroup a interrogé 19 059 employeurs de 23 pays d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique : Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Belgique, Bulgarie, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Israël, Italie, Norvège, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Turquie. Les employeurs d'Israël et de Slovaquie ont été consultés pour la première fois.

DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

Dans la région EMEA, un employeur sur quatre (25%) éprouve des difficultés à pourvoir les postes vacants du fait du manque de talents disponibles, une proportion nettement plus faible que dans les régions Amériques (41%) et Asie-Pacifique (45%). Ce chiffre est toutefois relativement stable par rapport à 2011 et il faut remonter au premier trimestre 2008, avant la crise du crédit, pour retrouver un niveau plus élevé (Figure 24). La faiblesse de la reprise continue manifestement à restreindre le rythme des embauches et les difficultés de recrutement sont moins problématiques dans la région du fait de l'atonie de la demande.

En dépit de cette tendance globale, des poches de pénurie aiguë subsistent dans la région. Les employeurs de Bulgarie (51%) et de Roumanie (45%) sont les plus touchés, et au moins deux employeurs sur cinq ont du mal à pourvoir les postes vacants en Allemagne (42%),

en Turquie (41%) et en Autriche (40%). À l'inverse, c'est en Irlande (2%), aux Pays-Bas (7%), en Espagne (9%) et en Afrique du Sud (10%) que les employeurs rencontrent le moins de difficultés de recrutement.

Par rapport à 2011, sept pays ont plus de mal à recruter, en particulier la Suède, la Norvège et l'Autriche, en progression de 19, 13 et 13 points respectivement. En revanche, la proportion d'employeurs confrontés à des difficultés de recrutement a diminué dans 13 autres pays, avec notamment une baisse importante de 18 points en Suisse et de 17 points en Grèce.

LES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

Pour la sixième année consécutive, la catégorie des travailleurs manuels est en tête de liste des emplois les plus difficiles à pourvoir à l'échelle régionale et occupe une première ou deuxième position dans 14 pays sur 23. Les travailleurs manuels figurent en tête de liste pour la septième année consécutive en France et pour la sixième année consécutive en Allemagne et en Italie. Viennent ensuite les ingénieurs, qui passent de la troisième position en 2011 à la deuxième place en 2012. Ces travailleurs sont particulièrement prisés en Pologne et au Royaume-Uni, où ils occupent la première position pour la deuxième année consécutive. Les commerciaux, qui passent de la deuxième à la troisième place, arrivent en tête en Grèce, en Norvège et en Suède. Si les techniciens semblent

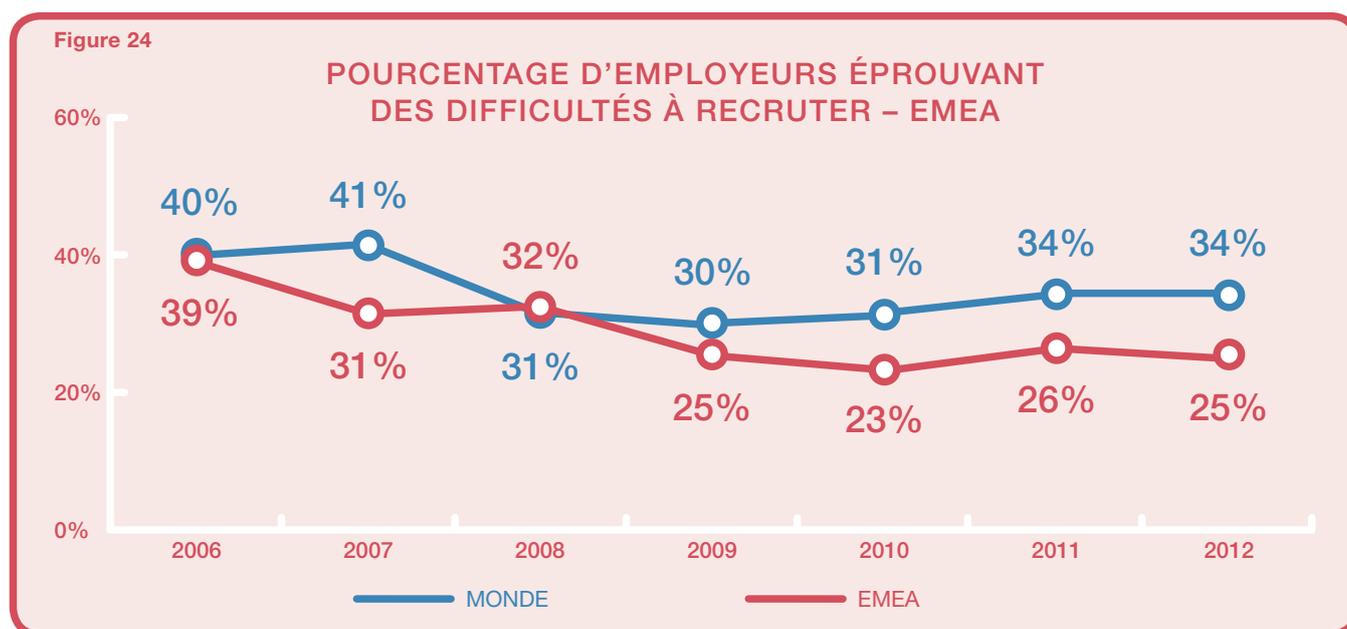


Figure 25

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR - EMEA

1	Travailleurs manuels	6	Ouvriers
2	Ingénieurs	7	Informaticiens
3	Commerciaux	8	Personnels comptables et financiers
4	Techniciens	9	Chefs / Cuisiniers
5	Chauffeurs routiers	10	Cadres / Dirigeants

moins difficiles à recruter cette année, cette catégorie demeure néanmoins très demandée dans de nombreux pays et ne recule que de la deuxième à la quatrième place à l'échelle régionale (Figure 25).

Les chauffeurs routiers, qui gagnent une place par rapport à 2011, sont la cinquième catégorie la plus en tension, suivis des ouvriers, qui progressent de la neuvième à la sixième position. Les informaticiens réapparaissent cette année dans le Top 10, où ils occupent le septième rang. Les Personnels comptables et financiers, qui ne figuraient pas parmi les dix catégories les plus difficiles à pourvoir en 2011, se hissent à la huitième place en 2012. Les chefs/cuisiniers progressent également à la neuvième place, tandis que les cadres/dirigeants perdent cinq places, du cinquième au dixième rang. Enfin, deux catégories de postes, les opérateurs de production et le Personnels administratifs, disparaissent du classement.

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES

Cette année, les employeurs de la région EMEA se montrent beaucoup moins préoccupés par l'impact de la vacance de postes sur leurs principaux interlocuteurs (clients, actionnaires, etc.). La proportion d'employeurs qui déclarent ne constater aucun impact a presque triplé, passant de 14% à 39%. Les employeurs, qui se sont manifestement habitués à contourner le problème, adoptent une approche de la gestion des talents qui comporte des risques. Les entreprises ne doivent pas présumer que leurs interlocuteurs continueront à fermer les yeux sur les problèmes de services et de performances qui pourraient être liés à la pénurie de

talents. De surcroît, il leur sera difficile de gagner des parts de marché et de pérenniser leur croissance sans investir dans les talents nécessaires.

Il est curieux de constater que dans deux pays – l'Allemagne et la Suisse – où la pénurie de travailleurs qualifiés devrait théoriquement avoir un sérieux impact sur les interlocuteurs des entreprises et freiner leur réussite, plus d'un employeur sur deux estime que la pénurie ne devrait avoir aucune conséquence pour leurs clients et autres interlocuteurs. En dépit de l'inadéquation de l'offre, il est probable que les solides programmes d'apprentissage traditionnellement déployés dans ces deux pays garantissent en permanence un vivier de talents aux employeurs allemands et suisses.

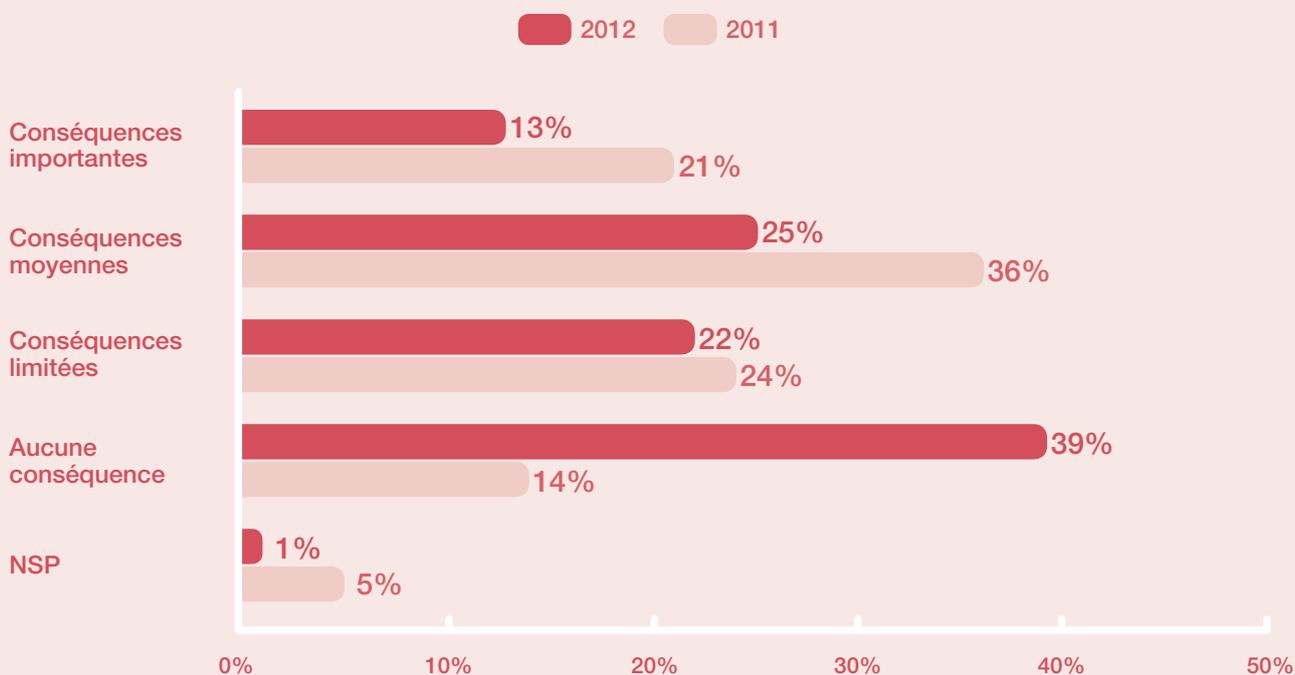
Cette tendance à l'atténuation des inquiétudes est également manifeste dans le reste de la région. En effet, la proportion d'employeurs qui estime que la vacance de postes a un impact important sur leurs interlocuteurs est passée de 21% en 2011 à 13% en 2012, et le pourcentage qui juge ces conséquences moyennes a chuté de 36% à 25% (Figure 26).

MOTIFS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Le premier motif qui, aux yeux des employeurs de la région EMEA, explique leurs difficultés à embaucher des personnes qualifiées est le manque de compétences techniques, ou savoir-faire, des candidats (34%). Même en Espagne, où le taux de chômage avoisine les 23% et frôle les 50% chez les moins de 25 ans, près de six employeurs sur dix voient dans ce manque de compétences la principale cause de leurs difficultés de recrutement.

Figure 26

CONSÉQUENCES POUR LES INTERLOCUTEURS DES ENTREPRISES – EMEA



Parmi les autres motifs cités en priorité figurent le manque de candidat disponibles (30%) et le manque d'expérience (24%). C'est en Autriche (67%), en Suisse (62%), en Slovaquie (56%) et en Slovénie (49%) que le manque de candidats disponibles est le plus criant. En revanche, il a un impact marginal sur les difficultés de recrutement des entreprises de Roumanie (4%), de Suède (5%) et de Turquie (6%). Enfin, c'est en Hongrie et en Turquie (43%) que les employeurs sont les plus nombreux à se plaindre du manque d'expérience des candidats (Figure 27).

Lorsqu'on leur demande de distinguer entre savoir-faire et savoir être, les employeurs de la région EMEA se plaignent plus du manque de compétences techniques (savoir-faire) que de l'employabilité (savoir être) des candidats. En effet, 17% des employeurs citent en premier lieu les qualifications spécifiques au secteur d'activité, chez les spécialistes, en particulier en Roumanie (43%) et en Espagne (32%). Parallèlement, 15% des employeurs considèrent que c'est dans la catégorie des travailleurs manuels que ces qualifications font le plus cruellement défaut, en Roumanie (57%) et en Afrique du Sud (31%) notamment (Figure 28).

De loin, les employeurs de la région EMEA sont moins nombreux que leurs homologues des autres régions à déplorer le manque de savoir être des candidats, rares sont ceux qui le considèrent comme la cause de leurs difficultés de recrutement. Environ un employeur sur dix (11%) estime que les critères d'employabilité, comme le sens de la planification, de l'organisation et l'esprit d'équipe, sont à l'origine de leurs problèmes. Parmi ces critères, les plus fréquemment cités sont le manque d'enthousiasme et de motivation (4%) et le manque de professionnalisme (3%). C'est en Bulgarie (23%), en Italie (22%) et en Turquie (27%) que le manque de savoir être est le plus souvent évoqué (Figure 29).

L'analyse du groupe d'employeurs de la région EMEA qui estiment que la pénurie de talents a un impact fort sur leurs activités révèle que leur principal problème est le manque de savoir-faire des candidats ingénieurs et le manque de savoir être des candidats à des postes comptables et financiers.

SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

Pour remédier à la pénurie de talents, les entreprises de la région EMEA adoptent différentes stratégies.

Tout comme dans les régions Amériques et Asie-Pacifique, la formation complémentaire et le développement professionnel des collaborateurs en place arrivent nettement en tête. Cette approche est mentionnée par plus d'un employeur sur cinq (21%), soit un peu plus qu'en 2011 (19%). Parmi les autres

stratégies adoptées, environ un employeur sur dix (9%) élargit la recherche de candidats au-delà du périmètre local. Plus faible que dans le reste du monde, cette proportion est vraisemblablement liée à l'apathie générale du marché de l'emploi dans une bonne partie de la région. Ce phénomène est accentué par le fait que

Figure 27

RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT – EMEA

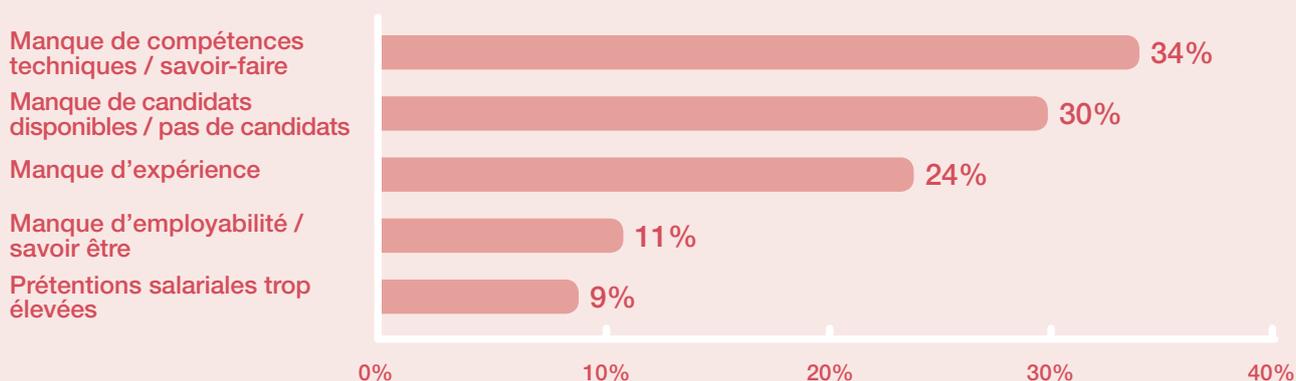


Figure 28

DÉFICIT DE COMPÉTENCES TECHNIQUES / SAVOIR-FAIRE – EMEA

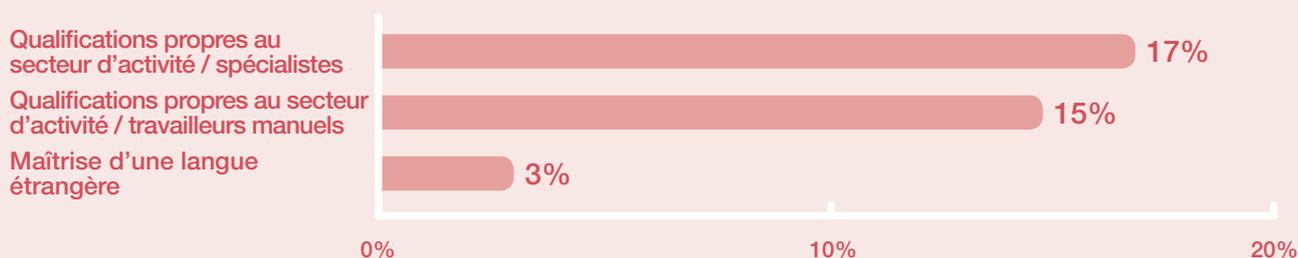
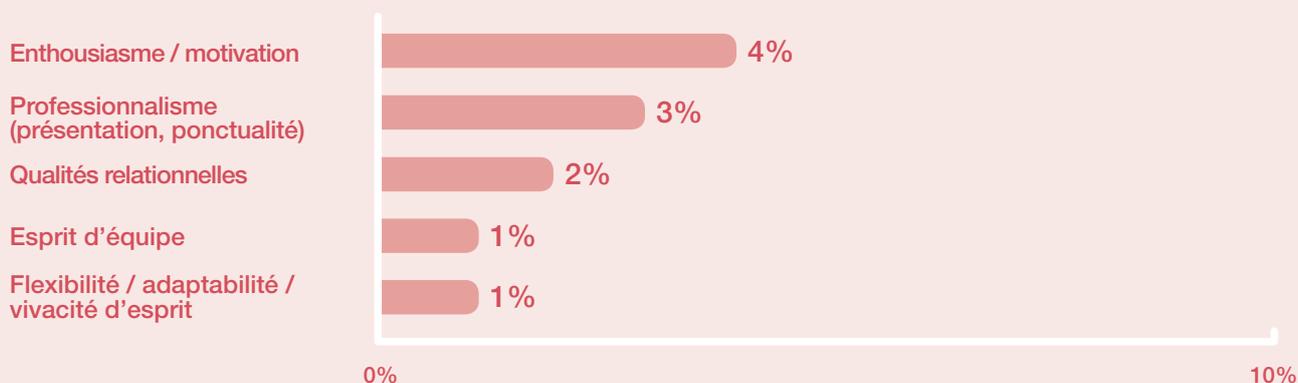


Figure 29

DÉFICIT D'EMPLOYABILITÉ / SAVOIR ÊTRE – EMEA



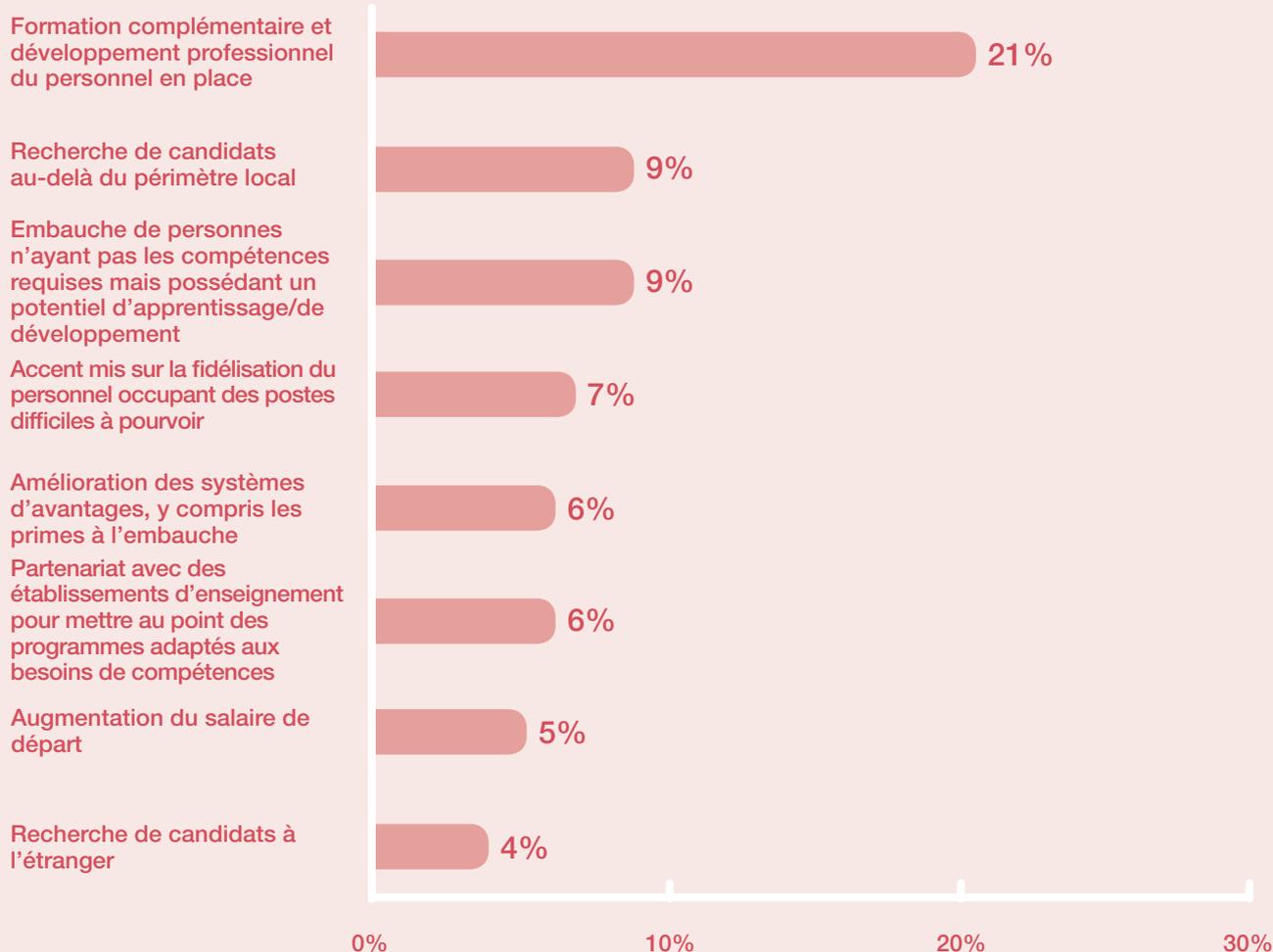
bon nombre de candidats sont mobiles pour rechercher des opportunités professionnelles au sein de la zone euro.

Une proportion identique d'employeurs (9%) est disposée à embaucher des personnes n'ayant pas les compétences requises mais possédant le potentiel pour les acquérir. C'est particulièrement le cas en Afrique du Sud, où 30% des employeurs se déclarent prêts à aider les candidats prometteurs à se perfectionner et évoluer. Par ailleurs, 7% des employeurs mettent l'accent sur la fidélisation du personnel occupant des postes difficiles à

pourvoir et 6% optent pour l'amélioration des systèmes d'avantages, y compris des primes à l'embauche. Comme dans la région Asie-Pacifique, seulement 6% des employeurs établissent des partenariats avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes mieux adaptés à leurs besoins. Cette faible proportion s'explique sans doute par le fait que de nombreuses entreprises de la région prennent les devants pour résoudre leurs problèmes de recrutement en interne, former les talents et acquérir les compétences qui leur font défaut (Figure 30).

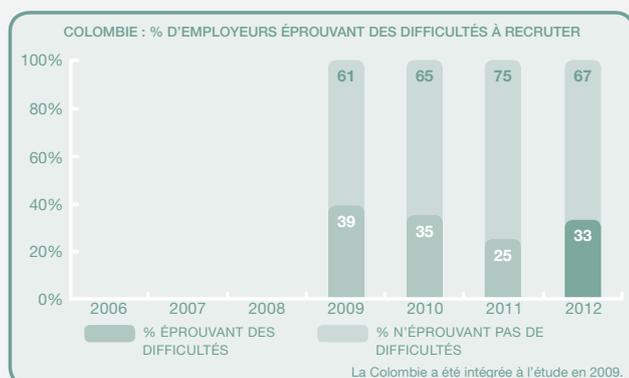
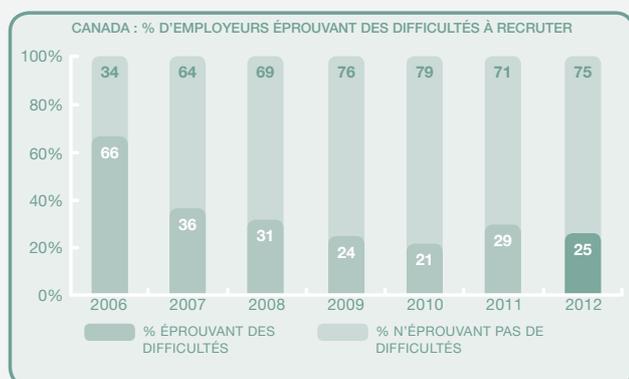
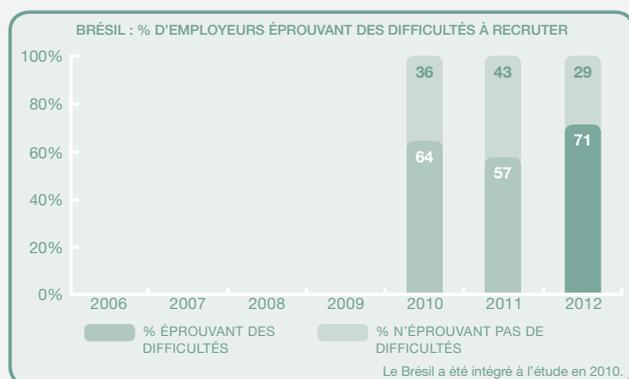
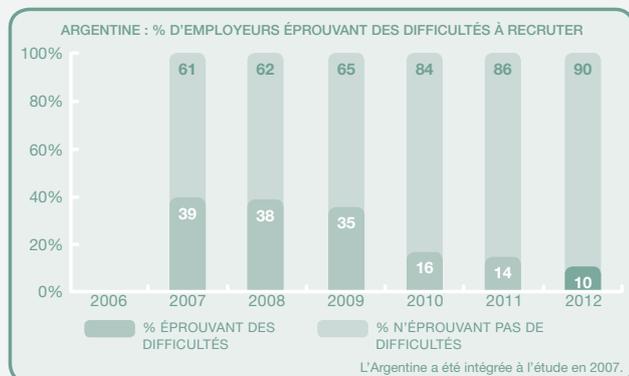
Figure 30

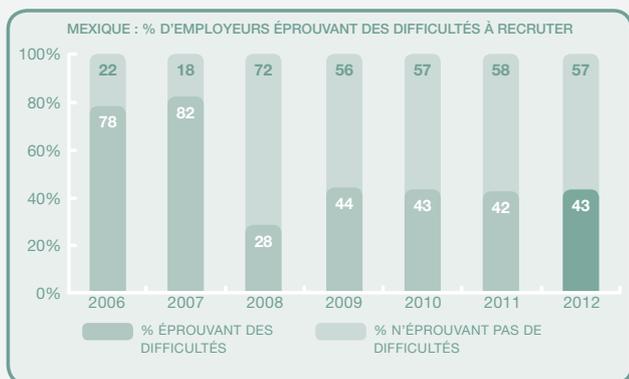
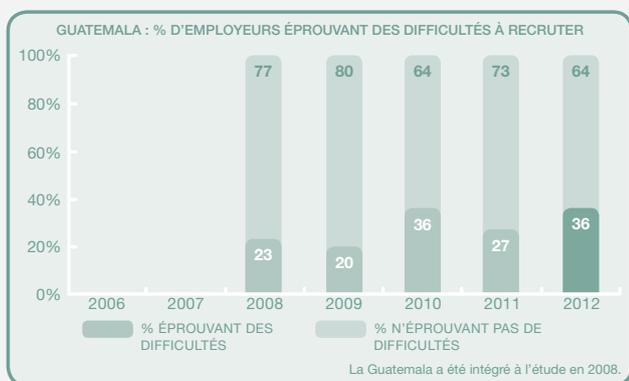
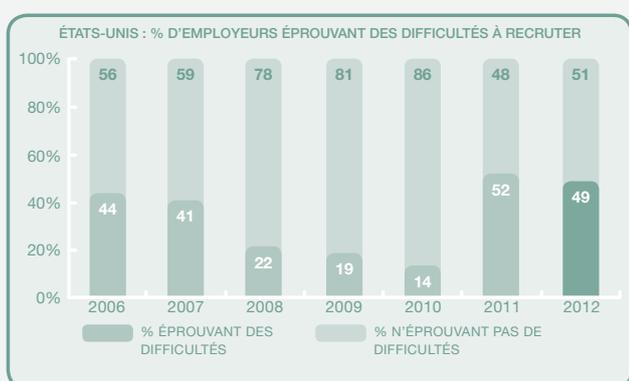
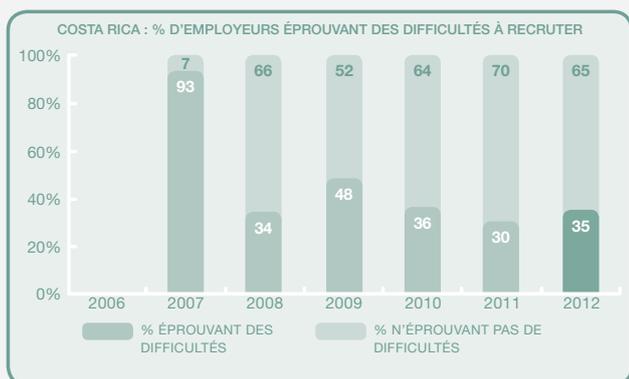
STRATÉGIES POUR SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS – EMEA

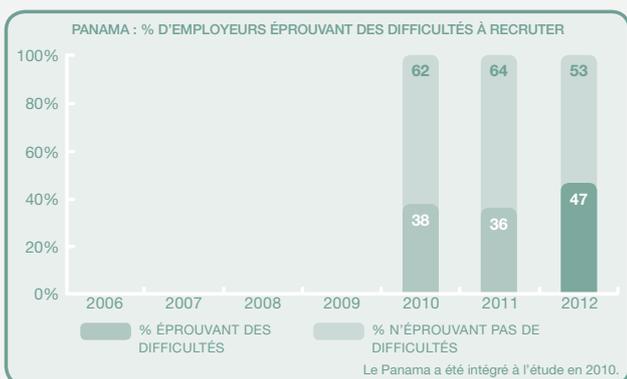


ANNEXE

AMÉRIQUES

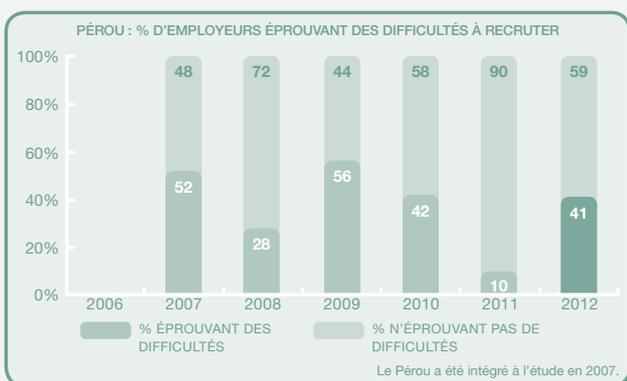






PANAMA : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

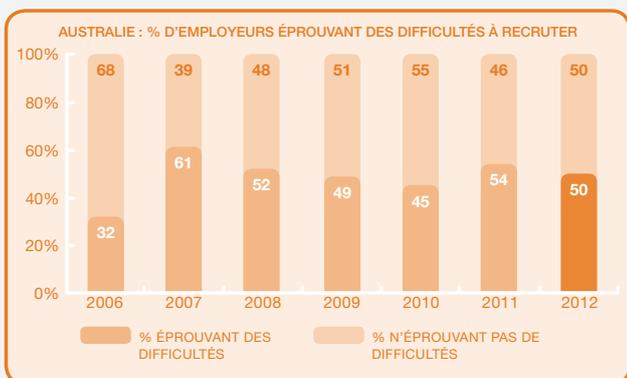
1 Personnels administratifs	6 Ingénieurs
2 Commerciaux	7 Opérateurs de production
3 Techniciens	8 Travailleurs manuels
4 Personnels comptables et financiers	9 Représentants du support et service client
5 Chauffeurs routiers	10 Ouvriers



PÉROU : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

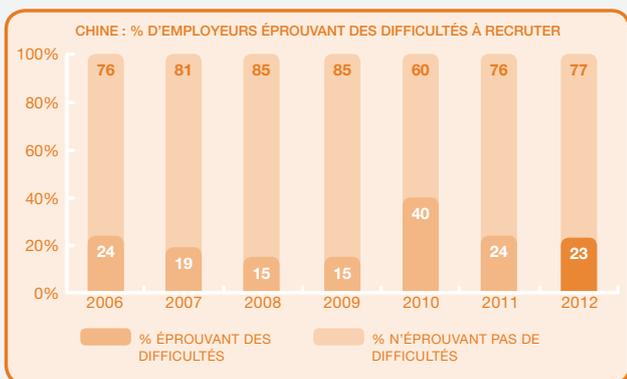
1 Représentants du support et service client	6 Enseignants
2 Techniciens	7 Cadres / Dirigeants
3 Personnels administratifs	8 Réceptionnistes
4 Opérateurs de production	9 Machinistes / Opérateurs de machines
5 Ouvriers	10 Ingénieurs

ASIE-PACIFIQUE



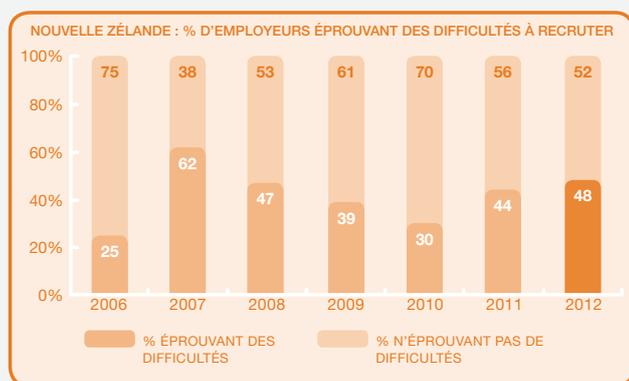
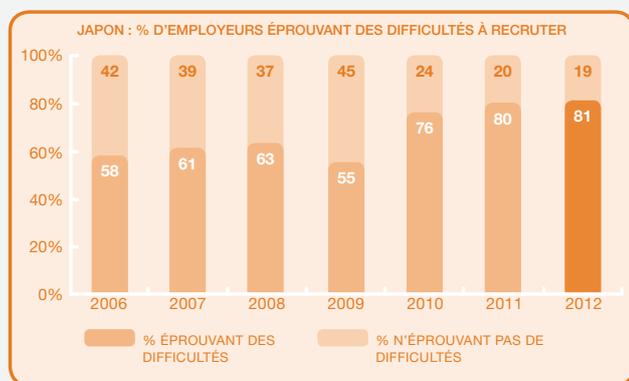
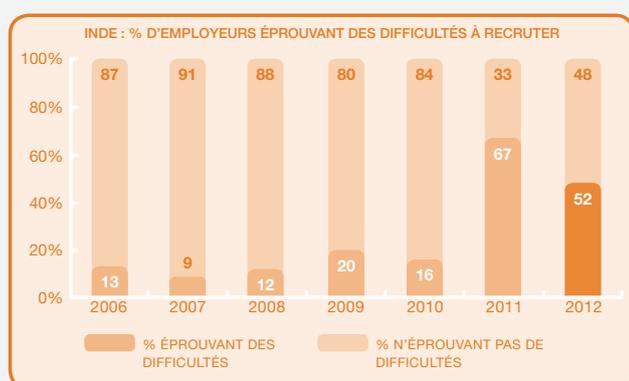
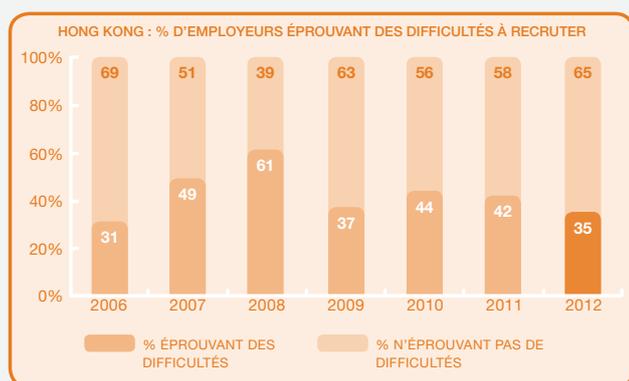
AUSTRALIE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

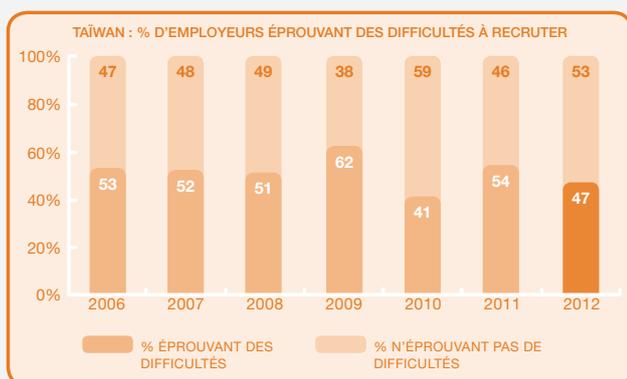
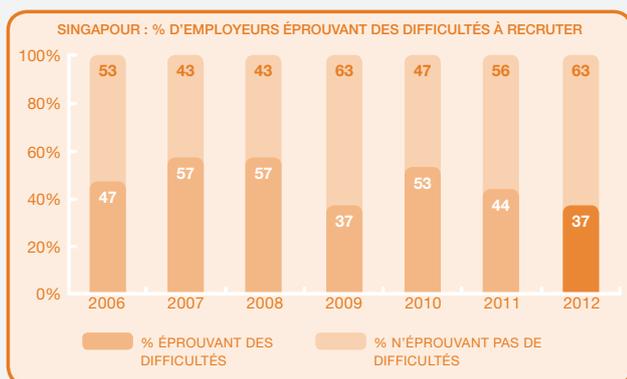
1 Travailleurs manuels	6 Cadres / Dirigeants
2 Ingénieurs	7 Techniciens
3 Commerciaux	8 Chauffeurs routiers
4 Personnels comptables et financiers	9 Mécaniciens
5 Informaticiens	10 Chefs / Cuisiniers



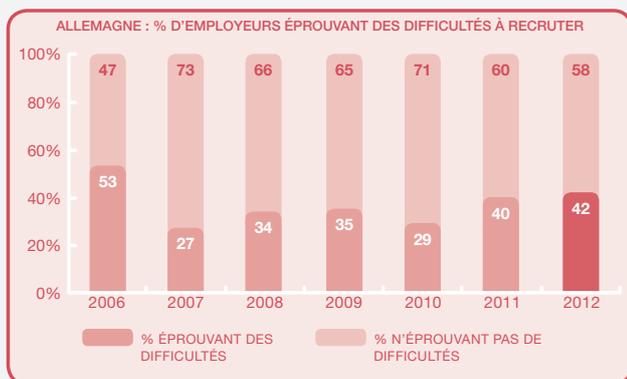
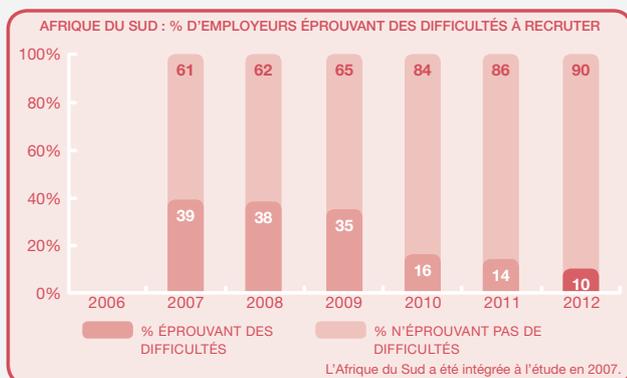
CHINE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

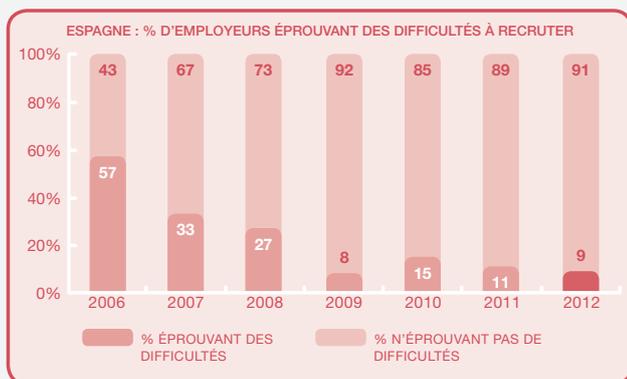
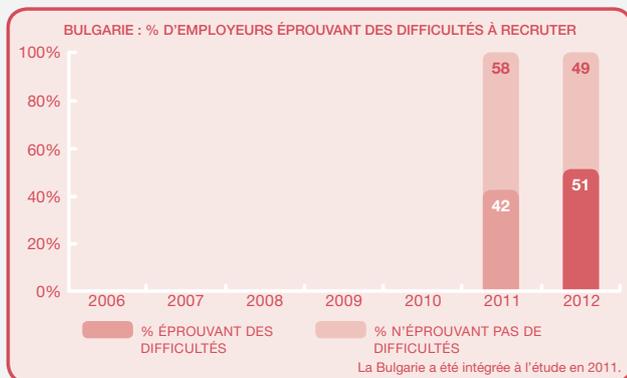
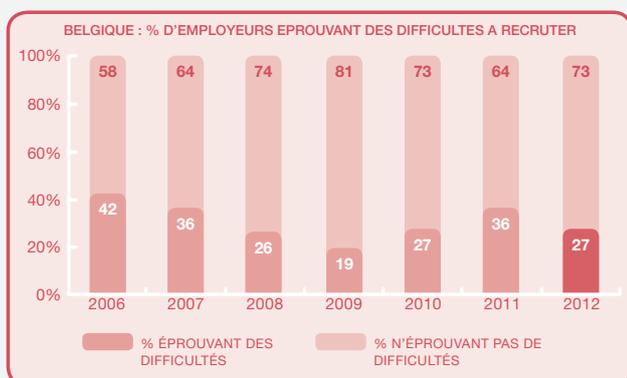
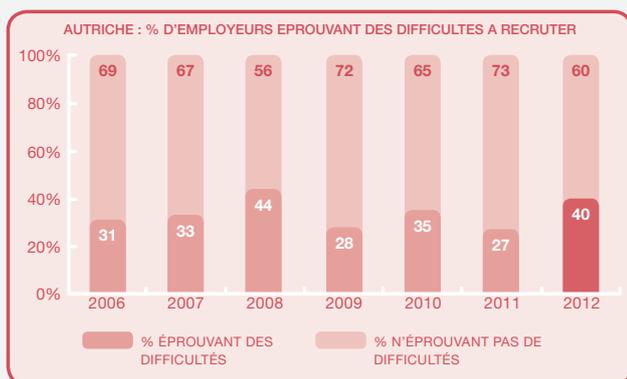
1 Techniciens	6 Opérateurs de production
2 Commerciaux	7 Responsables des ventes
3 Ouvriers	8 Personnels comptables et financiers
4 Cadres / Dirigeants	9 Travailleurs manuels
5 Ingénieurs	10 Personnels administratifs

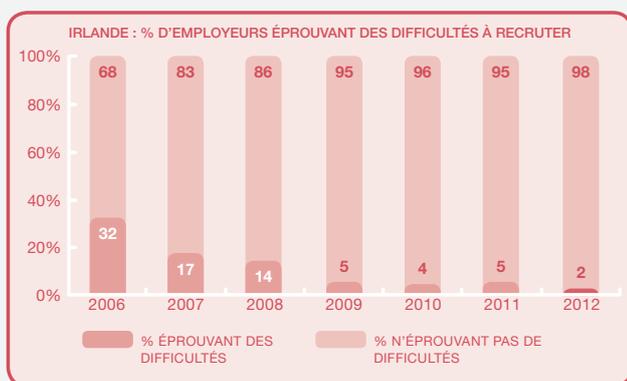
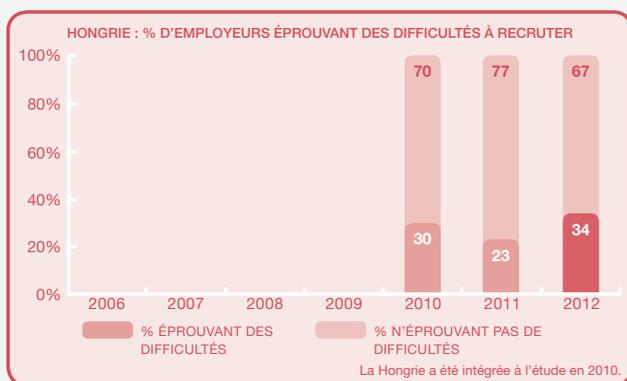
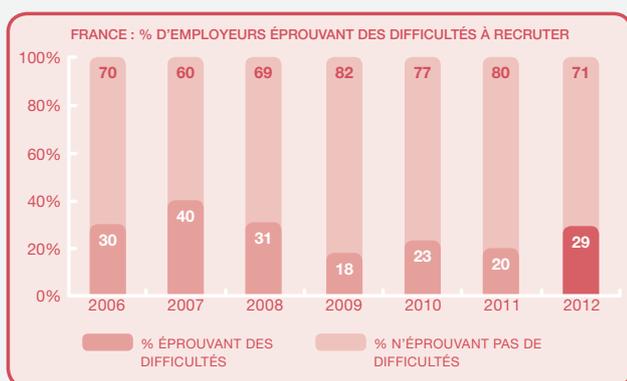


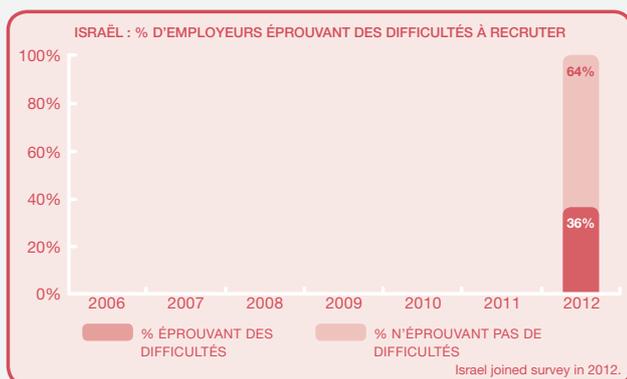


EMEA



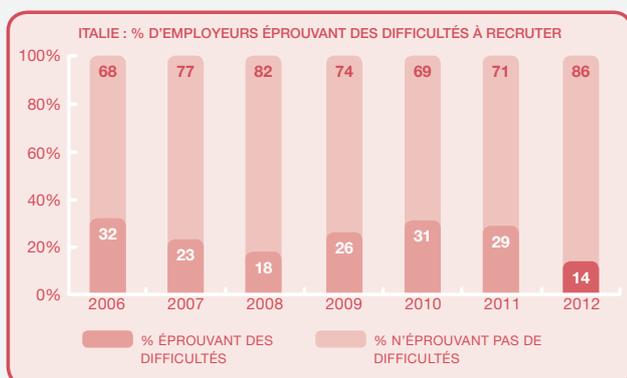






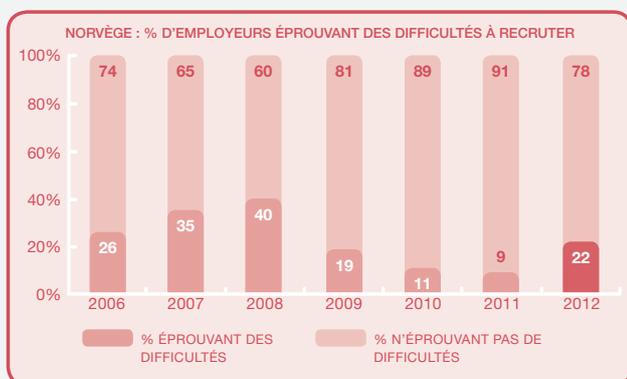
ISRAËL : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

1 Ingénieurs	6 Commerciaux
2 Travailleurs manuels	7 Personnels d'entretien et employés domestiques
3 Chauffeurs routiers	8 Opérateurs de production
4 Personnels de la restauration et de l'hôtellerie	9 Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
5 Ouvriers	10 Informaticiens



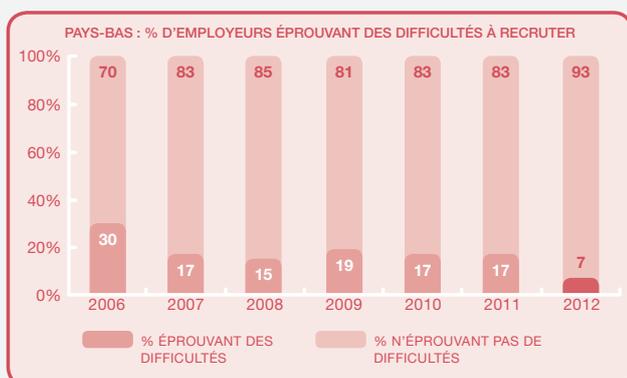
ITALIE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

1 Travailleurs manuels	6 Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
2 Personnels administratifs	7 Personnels comptables et financiers
3 Techniciens	8 Commerciaux
4 Chauffeurs routiers	9 Ouvriers
5 Opérateurs de production	10 Mécaniciens



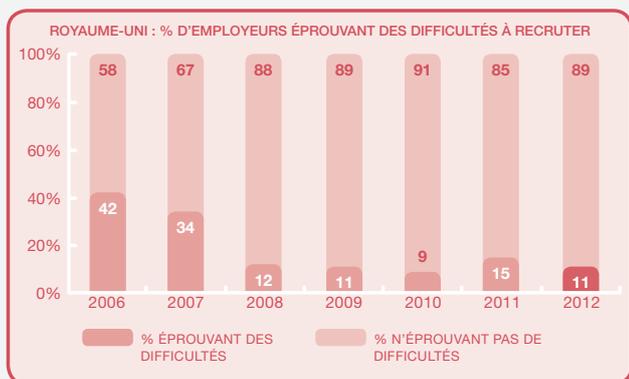
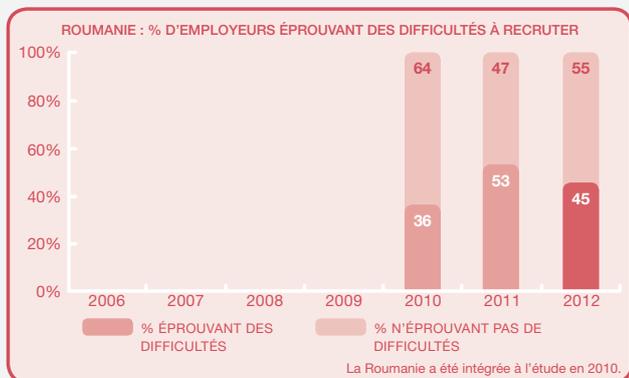
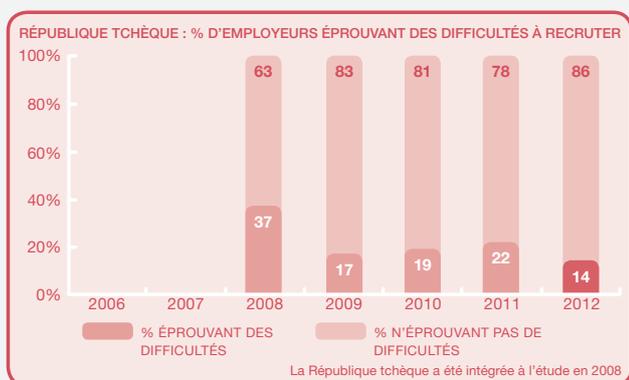
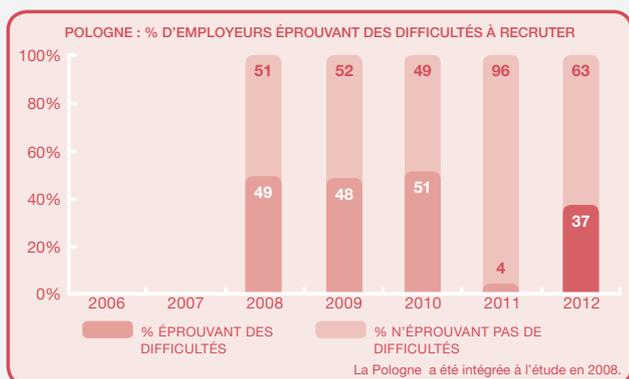
NORVÈGE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

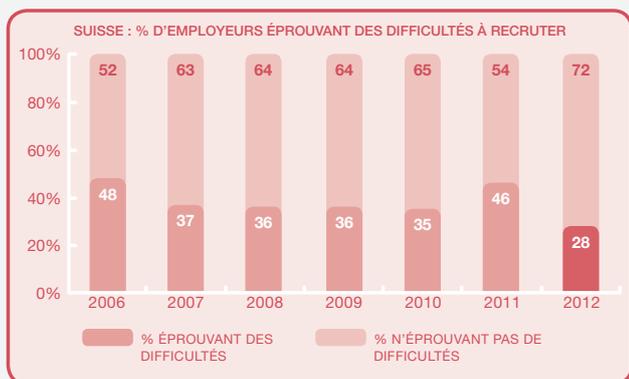
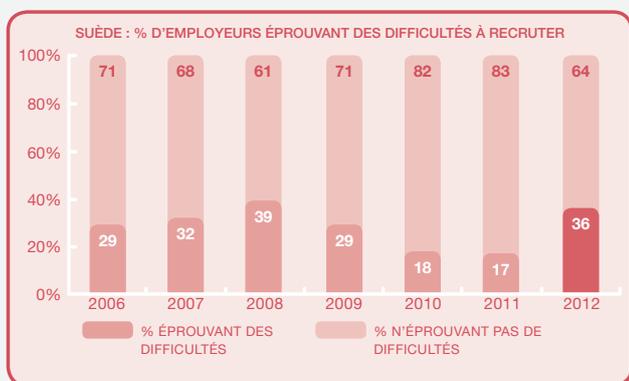
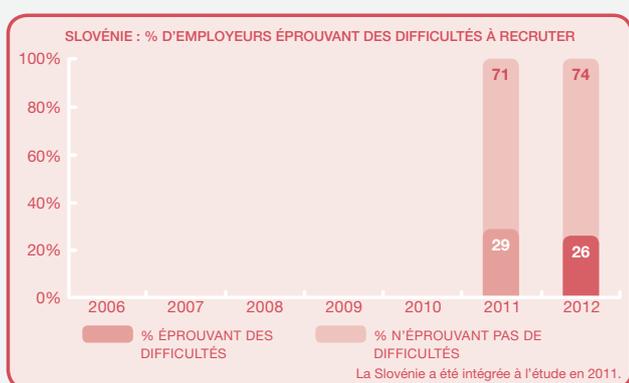
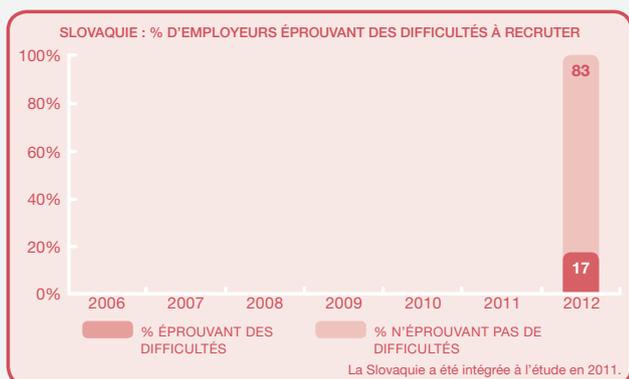
1 Commerciaux	6 Techniciens
2 Chauffeurs routiers	7 Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
3 Ingénieurs	8 Enseignants
4 Travailleurs manuels	9 Chefs / Cuisiniers
5 Machinistes / Opérateurs de machines	10 Mécaniciens

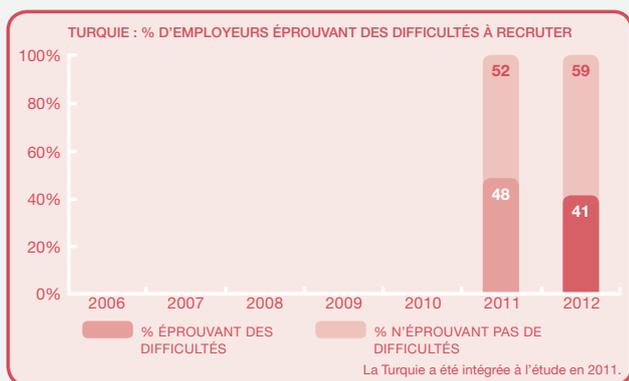


PAYS-BAS : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

1 Ouvriers	6 Responsables des ventes
2 Techniciens	7 Chefs / Cuisiniers
3 Travailleurs manuels	8 Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
4 Informaticiens	9 Agents de sécurité
5 Opérateurs de production	10 Personnels comptables et financiers







TURQUIE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

1 Ouvriers	6 Techniciens
2 Commerciaux	7 Personnels comptables et financiers
3 Opérateurs de production	8 Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
4 Mécaniciens	9 Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
5 Ingénieurs	10 Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication