



2013

ENQUÊTE

PÉNURIES DE TALENTS

RÉSULTATS DE RECHERCHE



ManpowerGroup™



SYNTHÈSE

ManpowerGroup a interrogé près de 40 000 employeurs dans 42 pays et territoires pour sa huitième étude annuelle sur les pénuries de talents. Les résultats détaillés de cette étude 2013 permettent de mesurer la proportion d'employeurs éprouvant des difficultés à recruter, d'identifier les postes qu'ils jugent les plus difficiles à pourvoir et de déterminer quels sont les déficits de compétences qui pénalisent l'accès à l'emploi. Il a également été demandé aux employeurs d'estimer l'ampleur de l'impact des pénuries de talents sur leurs activités et de décrire les stratégies mises en œuvre pour combler les écarts de compétences.

À l'approche de la mi-année 2013, il est clair que l'économie mondiale commence à se redresser, mais à un rythme désespérément lent. Le taux de chômage reste élevé dans de nombreux pays et, en règle générale, les créations d'emplois marquent le pas car les entreprises évoluent encore dans un contexte économique incertain.

La concurrence est toujours aussi âpre et les entreprises sont contraintes d'adapter en permanence leur structure de coûts tout en devant composer avec des cycles économiques toujours plus fluctuants. Leurs dirigeants sont dans une situation inconfortable : d'un côté, ils doivent déployer leurs stratégies commerciales et rester compétitifs mais, de l'autre, il leur faut gérer la contraction de leur marge/création de valeur et l'incertitude économique ambiante.

Nous sommes entrés dans l'ère des Talents et il est évident aujourd'hui que se donner les moyens de puiser dans un vivier de plus en plus limité d'individus possédant des compétences très recherchées sera la clé du succès d'une entreprise.

C'est dans ce contexte que ManpowerGroup a demandé à des employeurs du monde entier de participer à cette étude sur les pénuries de talents, dans le but de répondre aux questions suivantes :

- Les employeurs éprouvent-ils des difficultés à recruter dans leur entreprise ?
- Dans l'affirmative, quels emplois sont les plus difficiles à pourvoir ?
- Pourquoi est-il si difficile de combler les postes vacants ?
- Quel est l'impact des pénuries de talents sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients ?
- Quelles mesures prennent les employeurs pour adapter leurs pratiques de gestion des talents afin de s'assurer que les organisations disposent bien des compétences nécessaires ?

À l'échelle mondiale, 35% de plus de 38 000 employeurs interrogés déclarent rencontrer des difficultés à pourvoir des emplois vacants en raison du manque de talents disponibles. Ce chiffre est en légère augmentation par rapport à l'enquête 2012 et il s'agit du plus fort pourcentage d'employeurs préoccupés par les pénuries de talents depuis 2007.

En outre, le nombre de ceux anticipant des conséquences importantes ou moyennes sur leurs relations avec les clients a très fortement progressé et s'établit à 54%. Le détail des réponses montre que la proportion d'employeurs qui estiment que l'impact de la pénurie sera important est passé de 13% en 2012 à 19% en 2013, et la part de ceux prévoyant un impact moyen a également augmenté, de 29% en 2012 à 35% cette année.

Quelles sont les raisons de cette évolution ? L'an dernier, les employeurs étaient encore très frileux et reportaient leurs décisions d'embauche en espérant que les affaires reprendraient assez vite un cours plus familier. Mais ce retour à la normale ne s'est pas produit et les employeurs qui attendent toujours pour embaucher le font en vain.

Néanmoins, l'augmentation de la proportion d'employeurs constatant un impact important ou moyen de la pénurie de talents est un signe plutôt encourageant car elle signifie qu'ils sont plus nombreux à prendre conscience de la nécessité d'attirer les meilleurs talents. Et, en effet, compte tenu de l'incertitude qui règne, disposer des bonnes compétences est un atout essentiel pour tirer parti de la moindre occasion de faire des affaires. Ainsi, les résultats de notre étude montrent que de moins en moins d'entreprises se résignent désormais à ne rien faire en attendant que la crise passe.

Cette année, nous avons aussi demandé aux employeurs d'identifier d'autres conséquences liées à l'impossibilité de combler des emplois importants pour l'entreprise. Près de quatre sur dix ont associé la pénurie de talents à une baisse de la compétitivité et de la productivité, et un quart des personnes interrogées se plaignent d'une rotation plus rapide du personnel.

Les résultats de notre enquête indiquent par ailleurs qu'un nombre croissant d'employeurs est conscient du danger que fait peser sur l'entreprise la mise de côté des stratégies prospectives de gestion des talents. Par conséquent, près de 80% des employeurs interrogés prennent des mesures pour élargir leur vivier de talents afin de pouvoir y puiser les compétences qui favoriseront la croissance de l'entreprise. En revanche, plus d'un employeur sur cinq déclare ne rien faire actuellement pour combler le déficit de compétences, ce qui peut signifier qu'ils n'ont pas conscience des risques encourus, ou bien qu'ils n'ont tout simplement pas trouvé de solution efficace au problème.

POINTS CLÉS DE L'ÉTUDE 2013 SUR LES PÉNURIES DE TALENTS :

- Près d'un employeur sur cinq éprouant actuellement des difficultés à recruter estime que ce phénomène a un impact important sur la capacité de leur entreprise à satisfaire ses clients.
- Selon les responsables du recrutement, les principales conséquences des pénuries de talents sont probablement une capacité réduite à satisfaire les clients et une baisse de compétitivité.
- Les pénuries de talents les plus critiques sont observées au Japon, au Brésil, en Inde, en Turquie et à Hong Kong.
- Les emplois les plus difficiles à pourvoir sont ceux de techniciens dans la région Amériques, de commerciaux en Asie-Pacifique et de travailleurs manuels dans la zone EMEA.
- Le manque de candidats possédant des compétences techniques, telles que certaines qualifications professionnelles et une expérience des métiers manuels, est la cause des pénuries de talents la plus fréquemment citée dans la zone EMEA comme dans la région Amériques. En Asie-Pacifique, les employeurs soulignent d'abord un simple manque de candidats disponibles.
- Pour lutter contre la pénurie de talents et répondre à leurs besoins de compétences, les employeurs privilégient surtout la formation et le développement du personnel en place. Ils indiquent aussi mettre l'accent sur l'élargissement de leur vivier de talents et sur la recherche de candidats au-delà du périmètre habituel.

RÉSULTATS MONDIAUX

QUELLE EST L'AMPLEUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR MANQUE DE TALENTS DISPONIBLES ?

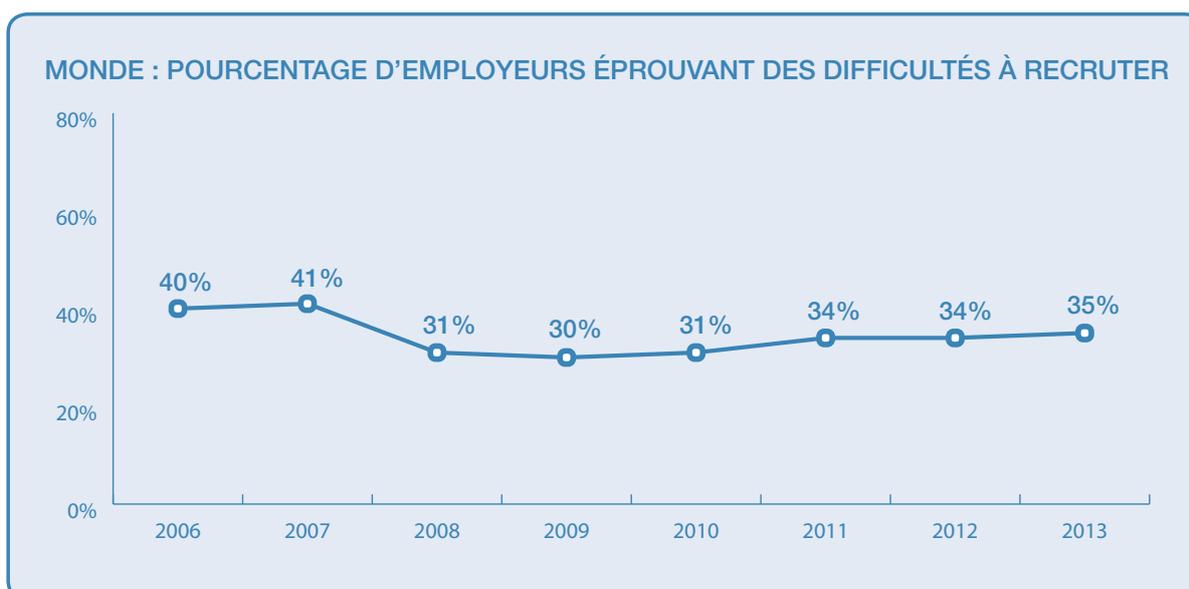
Les pénuries de talents affectent plus d'une entreprise sur trois dans le monde. Le problème est plus marqué au Japon et au Brésil.

Sur les plus de 38 000 employeurs ayant participé à l'étude 2013, plus d'un tiers déclare éprouver des difficultés à pourvoir des emplois vacants du fait du manque de candidats possédant le profil recherché. Ce résultat (soit 35% d'entreprises affectées par les pénuries de talents) est le plus élevé depuis 2007, juste avant le début de la récession mondiale (graph 1).

Selon les résultats 2013, et pour la deuxième année consécutive, les pénuries les plus sévères sont enregistrées au Japon (85%) et au Brésil (68%) (graph 2). Le problème est répandu dans toute la région Asie-Pacifique : plus de la moitié des employeurs interrogés en Inde (61%), à Hong Kong (57%) et en Nouvelle-Zélande (51%) déclarent que les pénuries de talents les empêchent de recruter des collaborateurs possédant les compétences qu'ils recherchent.

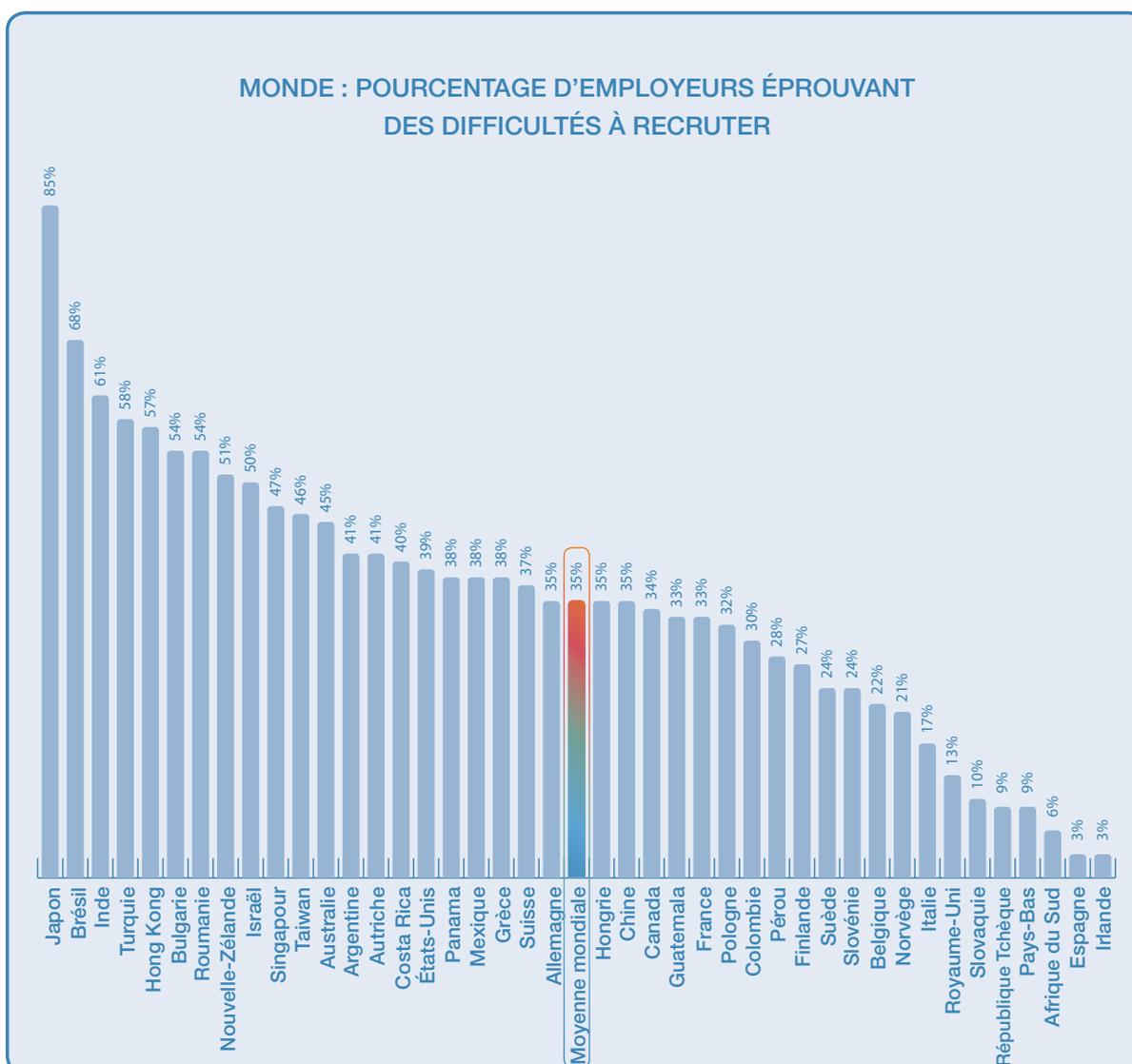
Malgré les difficultés importantes rencontrées par les entreprises brésiliennes, le pourcentage global dans la région Amériques baisse de deux points et s'établit à 39%.

En revanche, la plupart des employeurs de la zone EMEA estime que les questions de compétences ont peu d'impact sur leur capacité à trouver des candidats correspondant à leurs besoins, ce qui n'est guère étonnant compte tenu des taux élevés de chômage qui prévalent dans de nombreux pays de cette région. Les difficultés liées aux pénuries de talents sont les moins marquées en Irlande (3%) et en Espagne (3%), et elles pénalisent peu les entreprises d'Afrique du Sud (6%), de République Tchèque (6%) et des Pays-Bas (9%). Cependant, le manque de profils adaptés aux besoins constitue un obstacle au recrutement dans certains autres pays de la région EMEA, en particulier en Turquie (58%), en Bulgarie (54%) et en Roumanie (54%).



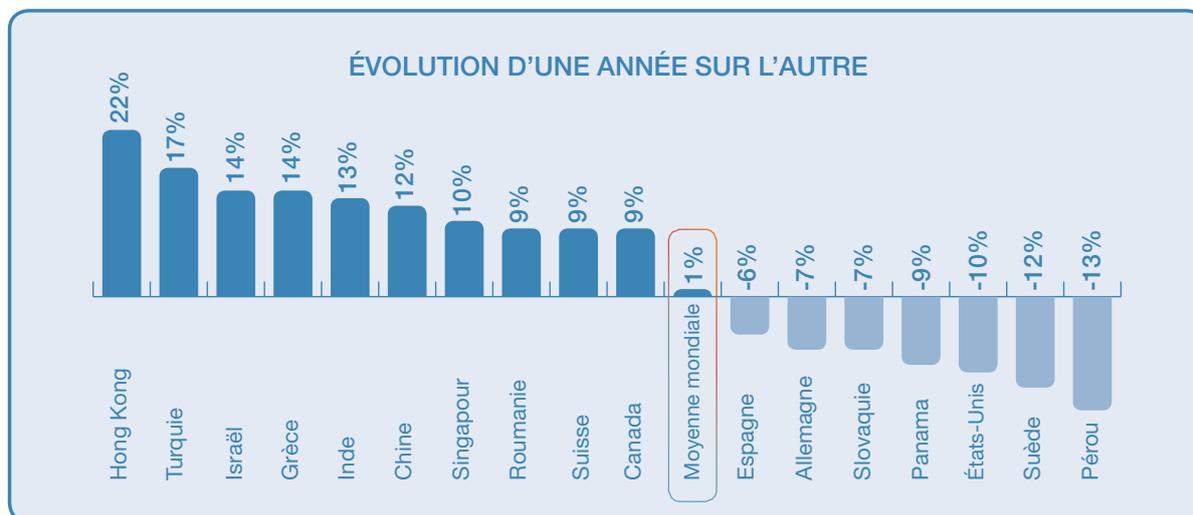
GRAPH 1

Il est intéressant de constater que le degré de difficulté indiqué par les employeurs n'a pas toujours de rapport avec le taux de chômage de chaque pays. Au Japon par exemple, la proportion de demandeurs d'emploi est similaire à celle de la Chine et de Taiwan, et les entreprises des trois pays recherchent globalement les mêmes profils de candidats. Pourtant, le degré de difficulté évoqué par les employeurs chinois et taiwanais est nettement plus faible que dans la quatrième puissance économique mondiale, où la demande de compétences spécifiques excède largement l'offre. De même en Grèce (38%), où le taux de chômage frise les 30%, le niveau de difficulté est supérieur à la moyenne mondiale. Cette situation est liée au départ de nombreuses personnes qualifiées qui ont trouvé du travail à l'étranger et, même si le nombre de demandeurs d'emploi est très élevé, les employeurs grecs ne trouvent pas à l'intérieur de leurs frontières les compétences dont leurs entreprises ont actuellement besoin.



GRAPH 2

Les difficultés associées aux pénuries de talents s'aggravent dans de nombreux pays et territoires, comme le montre la comparaison des chiffres 2013 et 2012 (graph 3). L'évolution la plus notable est enregistrée à Hong Kong (57%), où la part d'employeurs rencontrant des problèmes de recrutement a progressé de 22 points. Cette proportion augmente aussi de 17 points en Turquie et de 14 points en Israël (50%) ainsi qu'en Grèce (38%).



GRAPH 3

Par rapport à 2012, les pénuries de talents sont une préoccupation croissante dans les trois plus grandes économies d'Asie – Chine (35%), Japon (85%) et Inde (61%) – où la part d'employeurs subissant l'inadéquation des compétences grimpe respectivement de 12, 4 et 13 points. Le pourcentage de 85% affiché par le Japon est le plus élevé jamais enregistré depuis huit ans que cette étude est menée. L'analyse de l'évolution sur six ans montre que la situation n'a jamais été aussi critique au Canada (34%) et en France (33%) : dans ces deux pays, le pourcentage a progressé de 9 et 4 points, respectivement, depuis l'année dernière.

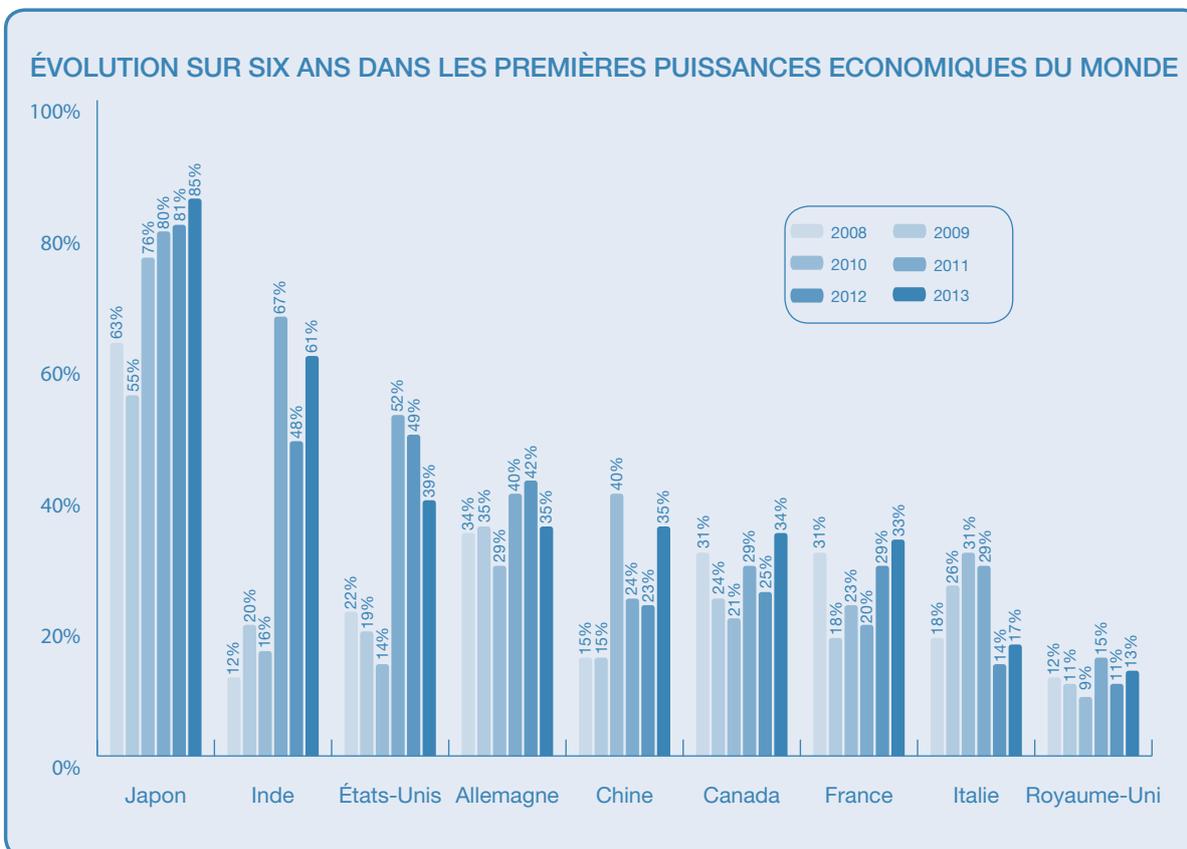
En revanche, les entreprises des États-Unis (39%) et d'Allemagne (35%) éprouvent moins de difficultés à recruter qu'en 2012 et les résultats des deux pays sont les plus faibles depuis 2010. Le pourcentage recule ainsi de 10 points aux États-Unis et de 7 points en Allemagne. Enfin, c'est au Pérou et en Suède que les problèmes semblent le plus s'aplanir, le pourcentage d'employeurs rencontrant des difficultés liées aux pénuries de talents baissant de 13 et 12 points, respectivement (graph 3).

QUELLE EST LA CATÉGORIE D'EMPLOIS QUE LES ENTREPRISES ONT LE PLUS DE MAL À POURVOIR ?

Comme en 2012, c'est la catégorie des travailleurs manuels qui pose le plus de problème à l'échelle mondiale, suivie par les ingénieurs et les commerciaux.

Partout dans le monde, les plus grandes difficultés de recrutement en 2013 concernent les postes de travailleurs manuels. Cette catégorie a occupé la première place du classement à cinq reprises ces six dernières années, sauf en 2011 où elle a été classée troisième. Les trois positions suivantes sont occupées, dans l'ordre, par les ingénieurs, les commerciaux et les techniciens, sans changement par rapport à l'année précédente. Les postes comptables et financiers sont au cinquième rang des emplois en tension, remontant ainsi d'une place dans la liste, tandis que les emplois de cadres et dirigeants remontent de la huitième à la sixième position par rapport à 2012. En revanche, les difficultés

sont un peu moindres dans les catégories des informaticiens et des chauffeurs routiers, qui sont classées respectivement à la septième et la huitième place en 2013. Les deux dernières catégories de ce classement sont les personnels administratifs et les ouvriers, dont les positions respectives en fin de liste se sont inversées par rapport à l'année précédente (graph 5).



GRAPH 4

MONDE : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

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

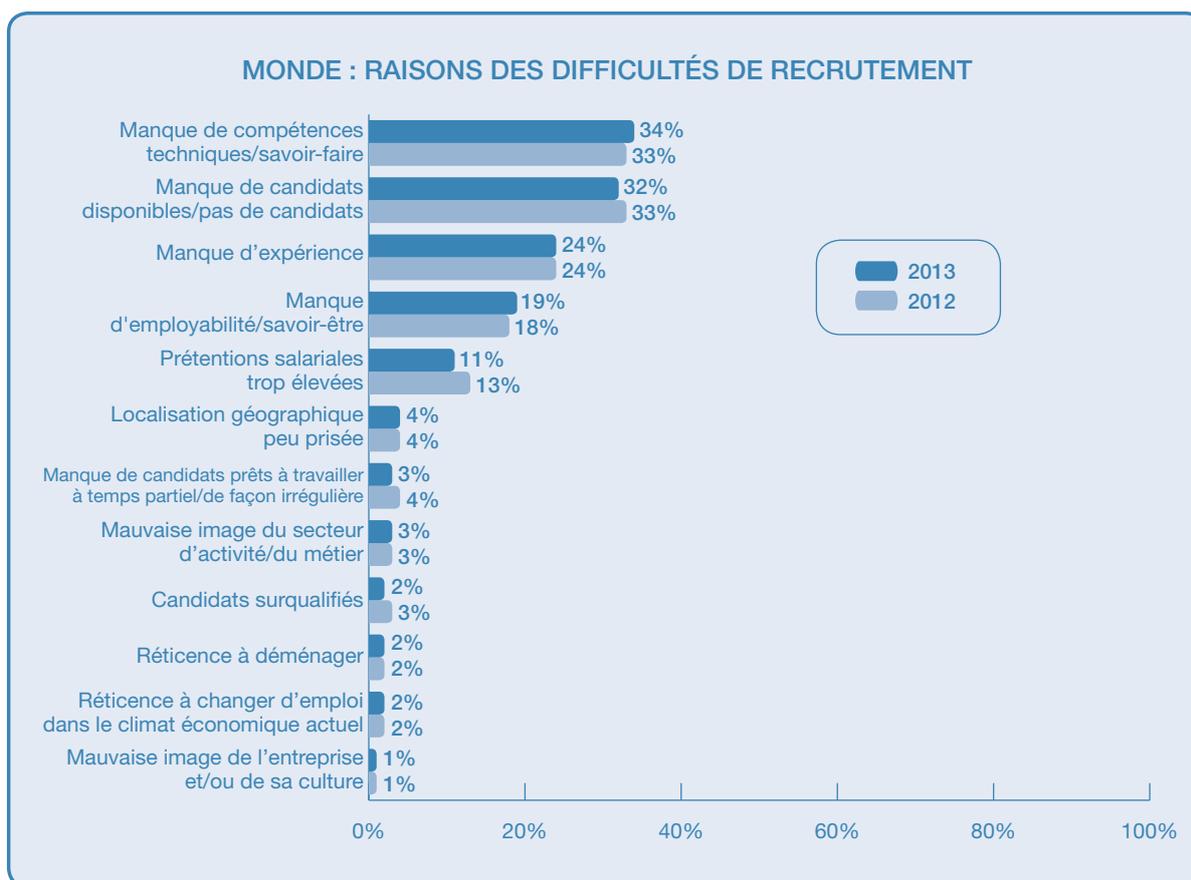
GRAPH 5

POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE COMBLER LES POSTES VACANTS ?

Comme en 2012, les employeurs attribuent les pénuries de talents au manque de compétences techniques et, plus généralement, au manque de candidats disponibles.

Interrogés sur les principales raisons de leurs difficultés de recrutement, les employeurs ont la même perception qu'en 2012 : la plupart d'entre eux (34%) cite le manque des compétences techniques requises pour tenir un poste particulier, la deuxième raison étant tout simplement l'absence de candidats (32%) (graph 6). Pour les employeurs qui soulignent le problème des compétences techniques, la pénurie est le plus souvent due au fait que les candidats n'ont pas les qualifications professionnelles nécessaires ou l'expérience pratique des métiers manuels.

Environ un quart des entreprises (24%) estiment que le manque généralisé d'expérience est à l'origine de leurs difficultés de recrutement, tandis que 19% attribuent le problème au manque de « savoir être » des candidats. Parmi les lacunes observées dans cette catégorie, les employeurs citent le manque d'enthousiasme/de motivation (5%), de qualités relationnelles (4%), de professionnalisme (présentation ou ponctualité par exemple) (4%), et de flexibilité/adaptabilité (4%). Plus d'un sur dix invoquent les prétentions salariales trop élevées des candidats, mais le pourcentage des personnes interrogées citant ce facteur a baissé, passant de 13% en 2012 à 11% en 2013.



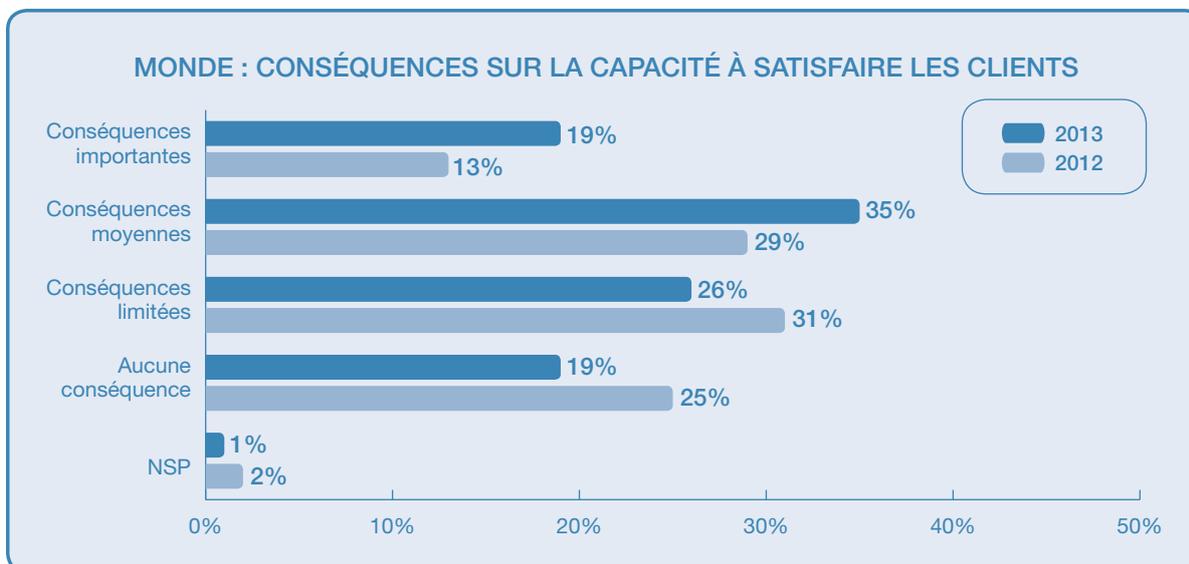
GRAPH 6

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À SATISFAIRE LEURS CLIENTS ?

Plus de la moitié des employeurs déclarent que l'inadéquation des compétences a un impact important ou moyen sur leur capacité à servir les clients.

Depuis trois ans, nous demandons aux employeurs de déterminer l'ampleur des conséquences de la pénurie de talents sur leur capacité à répondre aux attentes des clients. L'an dernier, nous avons été surpris de constater qu'ils étaient moins nombreux à estimer que ces pénuries avaient des conséquences importantes ou moyennes, le pourcentage baissant de 57% en 2011 à 42% en 2012. Néanmoins, en 2013, cette proportion remonte à 54% en 2013.

Sur plus de 16 000 responsables du recrutement faisant état de difficultés à combler les postes vacants, plus de la moitié estiment que l'impact sur la capacité à satisfaire les clients est important (19%) ou moyen (35%). Par ailleurs, ils sont 26% à observer un impact faible et moins d'un sur cinq (19%) juge que l'aptitude de l'entreprise à répondre aux attentes des clients n'est pas affectée par les pénuries de talents (graph 7).

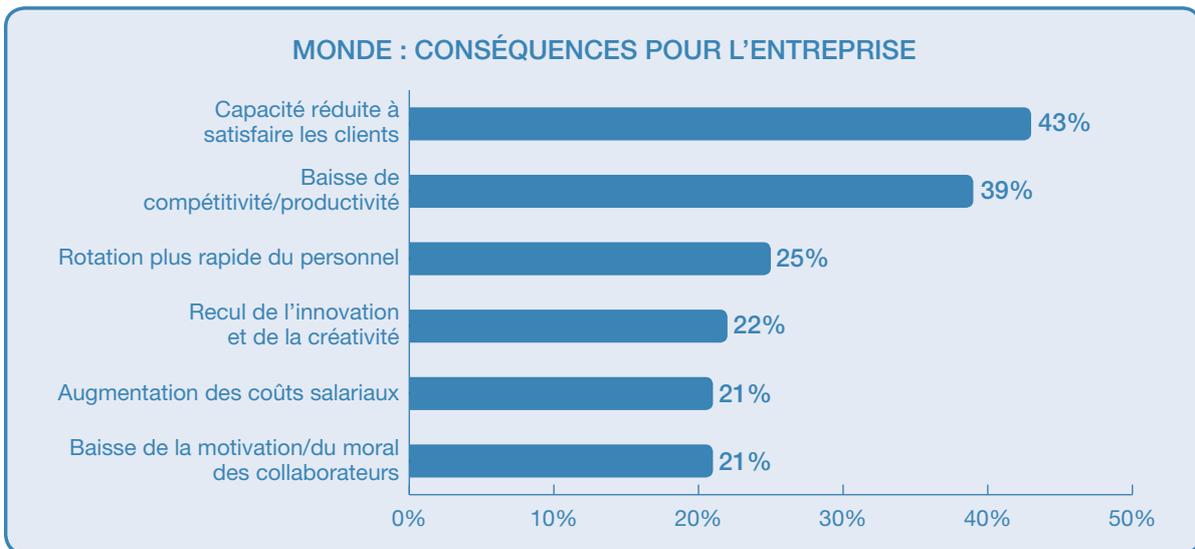


GRAPH 7

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ?

Les employeurs estiment que le manque de talents limite leur compétitivité et accélère la rotation du personnel.

En 2013, nous avons interrogé les employeurs sur les conséquences au sens large des difficultés de recrutement sur leurs organisations. Si l'impact sur le service au client reste la préoccupation majeure, les résultats de l'enquête mettent en lumière d'autres effets négatifs sur les entreprises (graph 8).



GRAPH 8

Première conséquence, la capacité réduite à satisfaire les clients est citée par 43% des employeurs. Pour 39% d'entre eux, les pénuries de talents entraînent une baisse de la compétitivité et de la productivité en général. La rotation plus rapide du personnel est classée en troisième position (25%), tandis que 22% des employeurs pensent que le manque de talents peut limiter leur capacité d'innovation et leur créativité. Un employeur sur cinq déclare que les coûts salariaux augmentent (21%) et ils sont autant à mentionner un effet négatif sur la motivation/le moral des employés (21%).

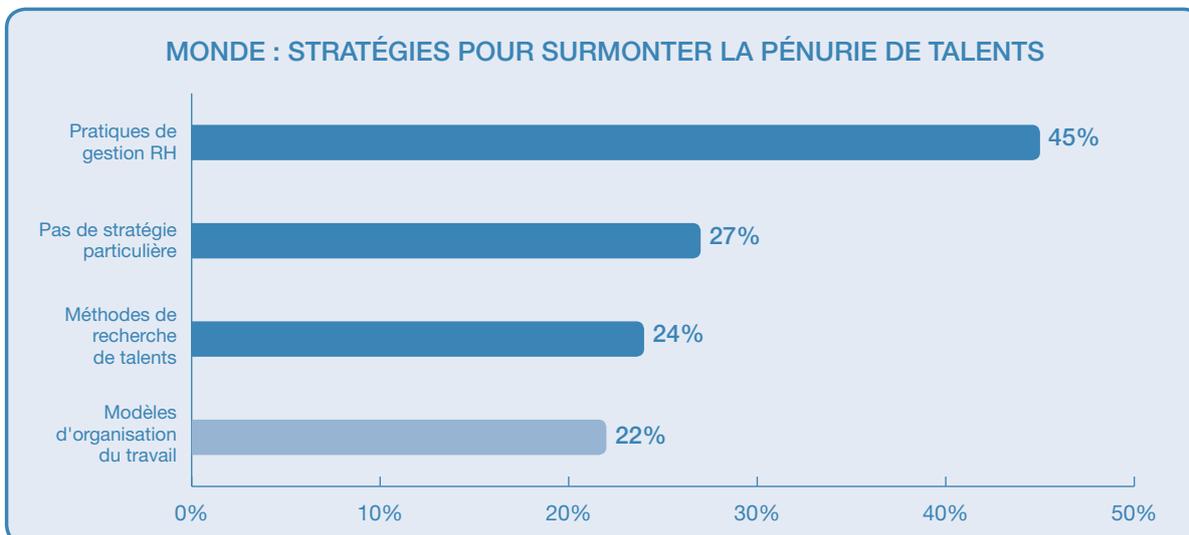
QUELLES MESURES PRENNENT LES EMPLOYEURS POUR SURMONTER LES PÉNURIES DE TALENTS ?

Le développement des compétences est la stratégie privilégiée pour combler les lacunes en matière de savoir-faire, suivie par l'élargissement du vivier et l'exploration de sources de talents jusqu'alors inexploitées.

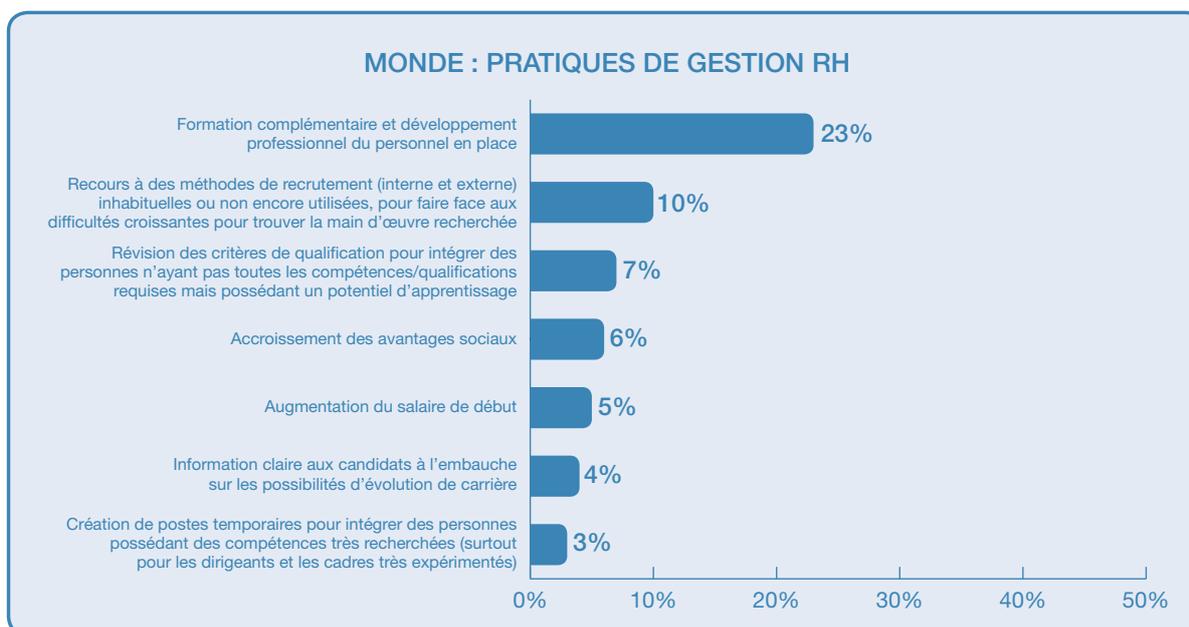
Les stratégies les plus communément appliquées par les entreprises pour surmonter les pénuries de talents portent sur des pratiques de gestion des ressources humaines (45%), comme le renforcement du développement professionnel des collaborateurs, la redéfinition des missions ou l'accroissement des avantages sociaux. Près d'un quart des employeurs misent sur des stratégies d'évolution des modèles d'organisation du travail (27%), par exemple en proposant des modalités d'emploi plus flexibles ou en révisant les modalités de travail en place, tandis que 24% exploitent de nouvelles sources de talents, notamment les candidats plus jeunes ou plus âgés, ou décident de s'installer là où se trouvent les talents recherchés. Cependant, une proportion non négligeable des employeurs interrogés (22%) n'a pas mis en place de stratégie particulière pour surmonter les difficultés de recrutement identifiées (graph 9).

Parmi les entreprises mettant en œuvre des stratégies de gestion RH pour combler les écarts de compétences, la plupart renforce la formation et les opportunités de développement du personnel en place (23%). Un responsable du recrutement sur dix opte pour des méthodes inhabituelles ou non encore utilisées, par exemple en embauchant des candidats ne recherchant pas activement un nouvel emploi ou en reconsidérant des candidatures précédemment rejetées. Un petit pourcentage d'employeurs (7%) révisé les critères de qualification pour intégrer des personnes n'ayant pas toutes les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage, en appliquant les méthodes détaillées dans le livre blanc ManpowerGroup « Profil modulable : une nouvelle approche pour

permettre l'adéquation des talents ». Des avantages sociaux sont octroyés par 6% des entreprises et 5% proposent des salaires à l'embauche plus élevés. Certains employeurs s'attachent à donner des informations claires aux candidats à l'embauche sur les possibilités d'évolution de carrière (4%) et un petit nombre va même jusqu'à créer des postes temporaires pour intégrer des personnes possédant des compétences très recherchées (3%) (graph 10).



GRAPH 9



GRAPH 10

De nombreuses entreprises choisissent de faire évoluer leurs modèles d'organisation du travail pour élargir leur vivier de compétences. Par exemple, 13% d'entre elles identifient les hauts potentiels et établissent en amont des plans de remplacement pour en tirer le meilleur parti. Certains employeurs mettent en place de nouvelles pratiques de travail, comme le partage de missions entre différents collaborateurs ou départements (6%). D'autres encore appliquent des stratégies consistant à introduire des conditions de travail plus flexibles (5%), à intégrer des intérimaires (5%) et à proposer des modalités de travail à distance à leurs collaborateurs (2%) (graph 11).

MONDE : MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL



GRAPH 11

Le troisième type de stratégie adoptée pour combler les écarts de compétences cible les sources de talents. Par exemple, 13% des employeurs déclarent puiser dans des viviers inhabituels (graph 12), tels que les candidats résidant dans une autre région (5%), voire dans un autre pays (4%), et les jeunes (4%). Embaucher des personnes n'ayant pas les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage et de développement est la stratégie adoptée par 7% des entreprises, tandis que 6% d'entre elles nouent des partenariats avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes adaptés à leurs besoins en compétences.

MONDE : MÉTHODES DE RECHERCHE DE TALENTS



GRAPH 12

AMÉRIQUES

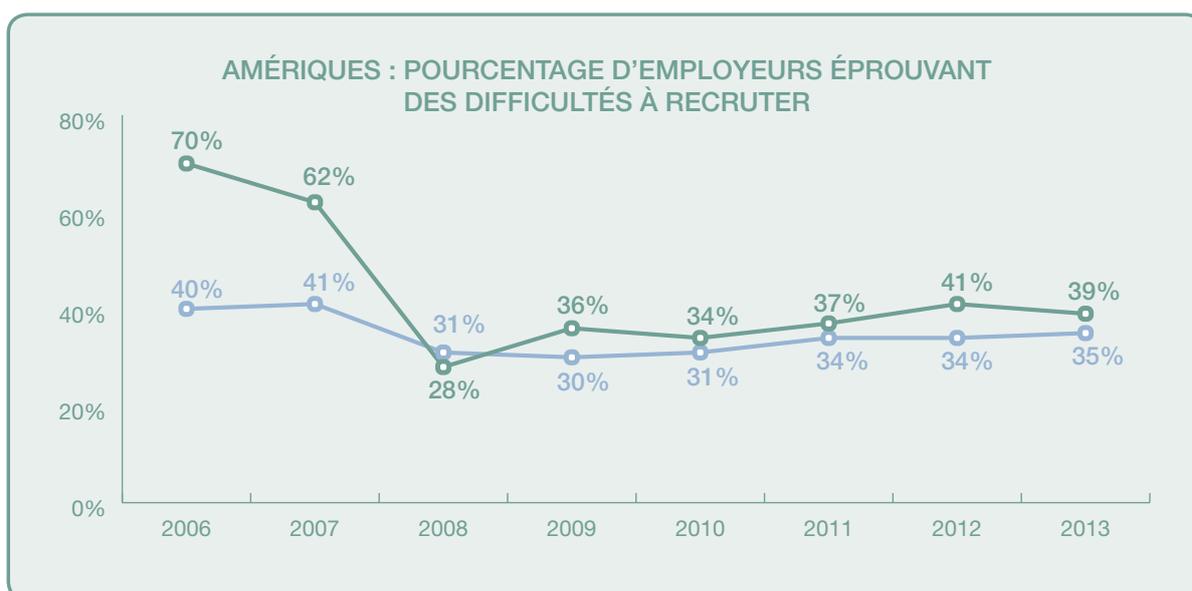
Pour l'étude 2013 sur les pénuries de talents, ManpowerGroup a interrogé près de 10 000 employeurs en Argentine, au Brésil, au Canada, en Colombie, au Costa Rica, aux États-Unis, au Guatemala, au Mexique, au Panama et au Pérou. La proportion de ceux faisant état de difficultés à trouver les compétences nécessaires baisse légèrement par rapport à 2012, mais le pourcentage d'entreprises estimant que les pénuries de talents ont un impact significatif sur leurs relations avec leurs clients et interlocuteurs grimpe de 41% en 2012 à 52% en 2013.

QUELLE EST L'AMPLEUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR MANQUE DE TALENTS DISPONIBLES ?

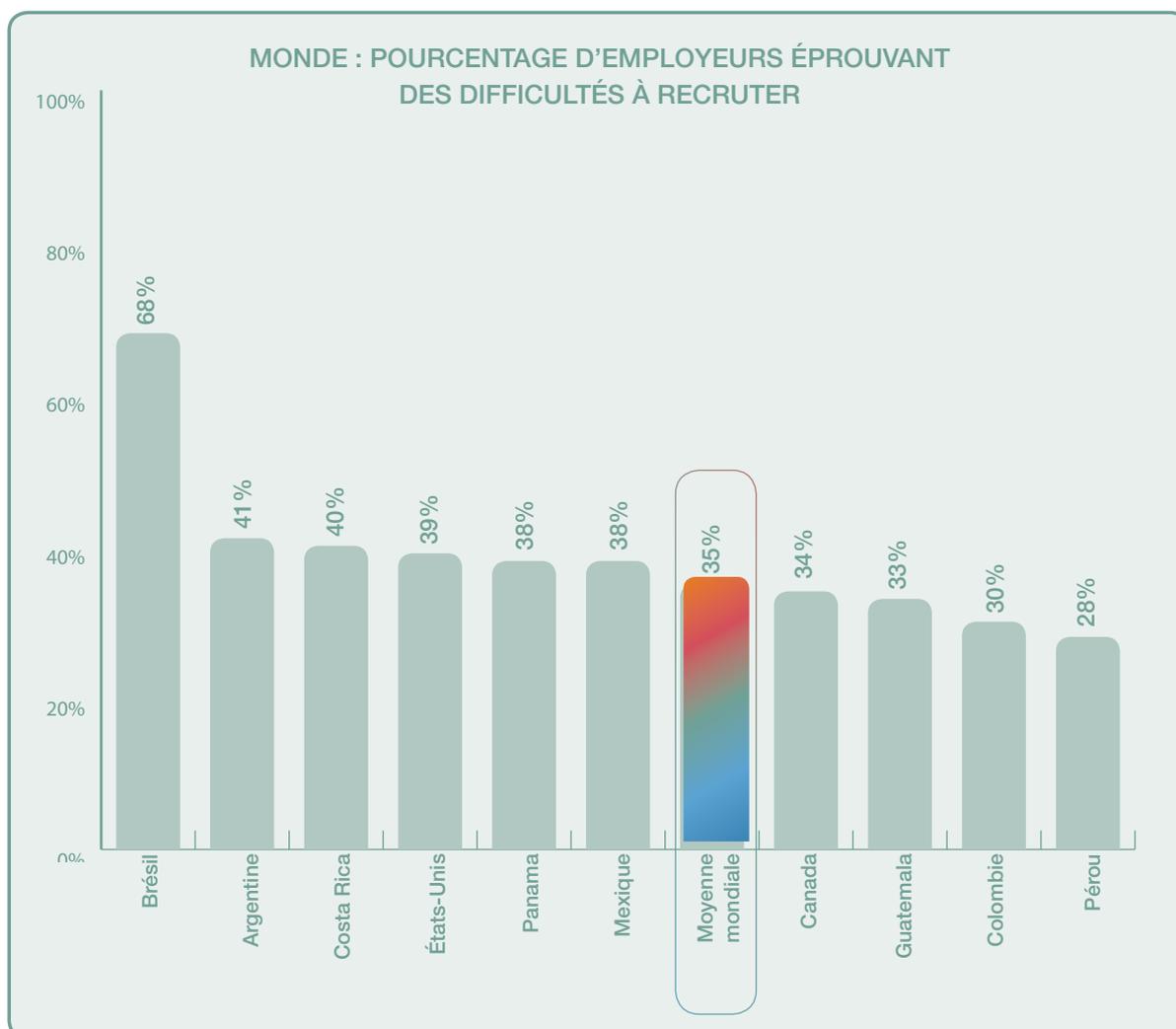
Dans la région Amériques, 39% des employeurs déclarent se heurter à des difficultés de recrutement (graph 13). Si ce résultat est en baisse de deux points par rapport à l'année précédente, c'est le deuxième pourcentage le plus élevé depuis 2007. Le pays où la pénurie de talents est la plus critique est le Brésil (68%), tandis que les entreprises du Pérou (28%) et de Colombie (30%) sont les moins affectées par ce phénomène.

D'une année sur l'autre, la proportion d'employeurs ne réussissant pas à pourvoir des postes vacants n'a pas progressé de façon notable dans les dix pays de la région. Au contraire, elle a sensiblement baissé dans trois pays : moins 13 points au Pérou, moins 10 points aux États-Unis et moins 9 points au Panama.

Le manque de savoir-faire technique ainsi que le manque de candidats en général sont les deux principales raisons à l'origine des difficultés de recrutement pour les employeurs en région Amériques.



GRAPH 13



GRAPH 14

QUELLE EST LA CATÉGORIE D'EMPLOIS QUE LES ENTREPRISES ONT LE PLUS DE MAL À POURVOIR ?

Les techniciens sont les collaborateurs les plus recherchés dans la région Amériques en 2013, détrônant ainsi les ingénieurs en tête du classement.

Pour les employeurs de la région, les emplois de techniciens sont à nouveau les plus difficiles à pourvoir. Il s'agit là d'une situation qui perdure depuis 2008, à l'exception de l'année dernière où les postes d'ingénieurs étaient classés en première position. Ces derniers occupent la troisième position, juste après les commerciaux qui, ayant occupé la troisième place en 2012, remontent à la deuxième en 2013 (graph 15).

Pour la deuxième année consécutive, les travailleurs manuels constituent la quatrième catégorie la plus convoitée dans la région, suivis par les opérateurs de production qui restent à la cinquième place dans la liste, comme en 2012. Les personnels administratifs et les personnels comptables

et financiers, respectivement classés au sixième et au septième rang, inversent leurs positions par rapport à l'année précédente. Viennent ensuite en fin de liste, dans l'ordre, les chauffeurs routiers, les ouvriers et les cadres et dirigeants.

AMÉRIQUES : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | TECHNICIENS
- 2 | COMMERCIAUX
- 3 | INGÉNIEURS
- 4 | TRAVAILLEURS MANUELS
- 5 | OPÉRATEURS DE PRODUCTION
- 6 | PERSONNELS COMPTABLES ET FINANCIERS
- 7 | PERSONNEL ADMINISTRATIF
- 8 | CHAUFFEURS ROUTIERS
- 9 | OUVRIERS
- 10 | CADRES/DIRIGEANTS

GRAPH 15

POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE COMBLER LES POSTES VACANTS ?

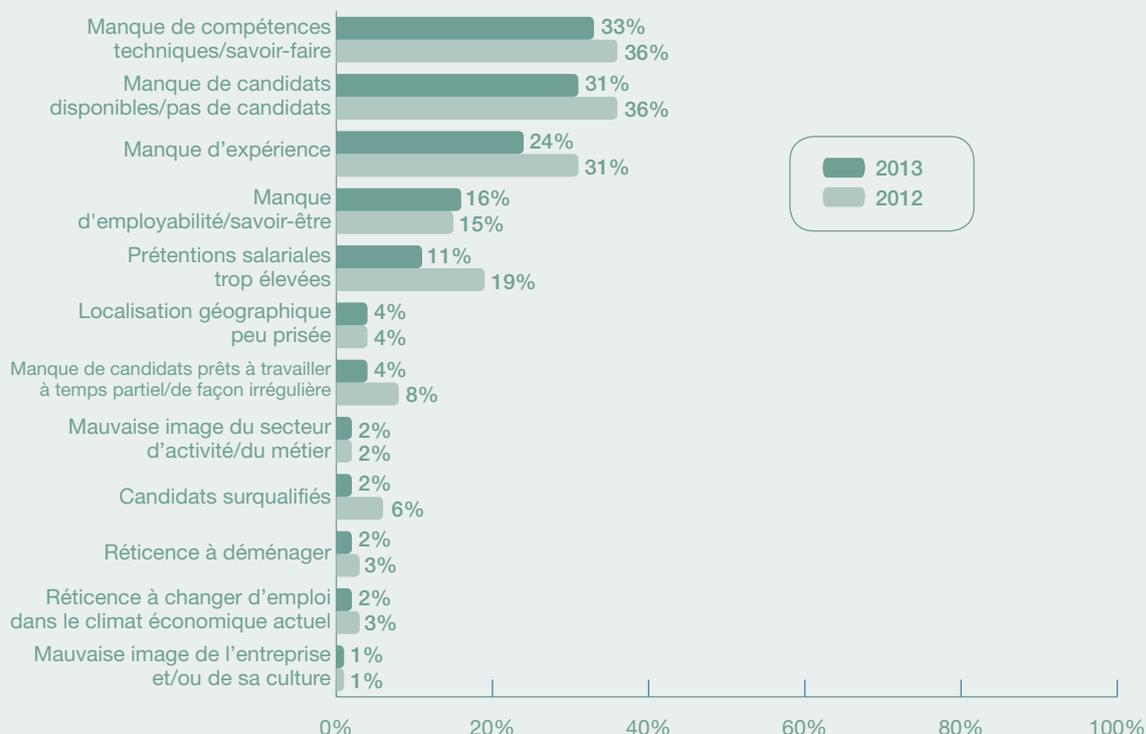
Le manque de compétences techniques recherchées par les entreprises et la pénurie plus générale de candidats sont les deux principales raisons citées par les employeurs éprouvant des difficultés à recruter.

L'analyse de raisons de la pénurie de talents dans la région Amériques coïncide avec les résultats observés à l'échelle mondiale. Un employeur sur trois (33%) cite le manque de compétences techniques/savoir-faire, un pourcentage légèrement plus faible qu'en 2012 (36%). Dans cette catégorie, les entreprises se plaignent du manque de candidats possédant des qualifications spécifiques à leur secteur d'activité ou les certifications requises pour les emplois manuels qu'ils cherchent à pourvoir (graph 16).

Comme en 2012, le manque ou l'absence de candidats disponibles est l'une des deux principales raisons des difficultés rencontrées par les employeurs, même si le pourcentage de 31% en 2013 a baissé de cinq points d'une année sur l'autre. De même, le manque d'expérience des candidats préoccupait 31% des employeurs en 2012, mais ils ne sont plus que 24% dans ce cas en 2013. En revanche, la proportion d'entreprises déplorant un déficit de savoir-être reste relativement stable (16%) par rapport à l'année dernière. Dans cette catégorie, les employeurs reprochent surtout aux candidats leur manque d'enthousiasme et de motivation.

Par ailleurs, la proportion d'employeurs expliquant leurs difficultés à recruter par des prétentions salariales trop élevées de la part des candidats recule de 19% en 2012 à 11% en 2013. Autre facteur moins préoccupant cette année : le manque de candidats prêts à travailler à temps partiel/ de façon irrégulière, qui passe de 8% à 4% cette année.

AMÉRIQUES : RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



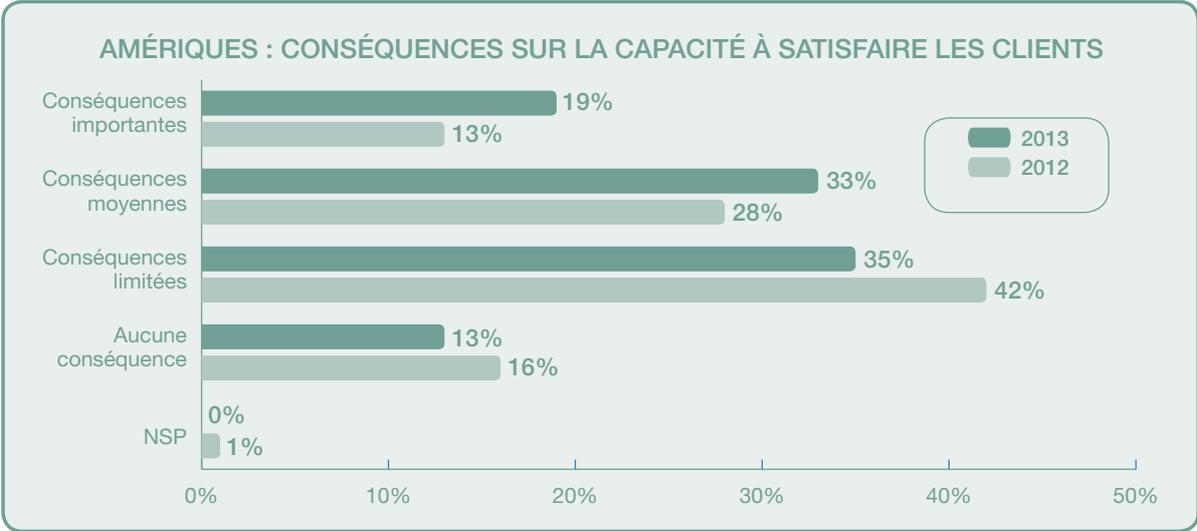
GRAPH 16

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À SATISFAIRE LES CLIENTS ?

Les conséquences des difficultés de recrutement sur la qualité de service au client sont les plus marquées au Brésil.

Parmi les personnes interrogées dans la région Amériques, 19% indiquent que, lorsque des postes ne sont pas pourvus en temps et en heure, les conséquences sont importantes sur leur capacité à satisfaire les besoins des clients. Ils sont 33% à penser que les conséquences sont moyennes, et seuls 13% déclarent que cette situation n'en a aucune (graph 17).

La gravité des effets des pénuries de talents varie sensiblement selon les pays. Ainsi, 78% des entreprises du Brésil soulignent un impact important ou moyen sur leur aptitude à répondre aux attentes de leurs clients, mais cette analyse n'est partagée que par 34% des employeurs du Pérou.

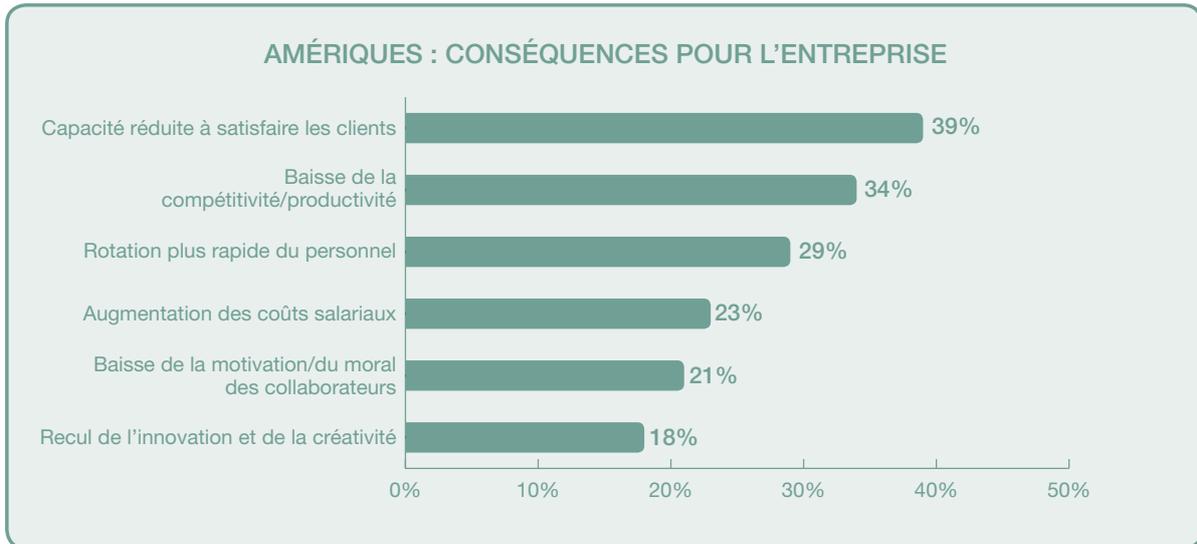


GRAPH 17

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ?

Les employeurs de la région Amériques sont avant tout préoccupés par l'effet des pénuries de talents sur leur capacité à servir leurs clients, puis par les conséquences sur la compétitivité et la productivité.

Les problèmes associés aux pénuries de talents dans les pays de la région sont sensiblement les mêmes que ceux observés à l'échelle mondiale. L'impact sur la capacité à répondre aux attentes des clients est cité en premier (39%), suivi par une baisse de la compétitivité et de la productivité (34%). Près de trois employeurs sur dix (29%) estiment que ces pénuries accélèrent la rotation du personnel. Les autres conséquences citées sont la hausse des coûts salariaux (23%), une baisse du moral des employés (21%) et un recul de l'innovation et de la créativité (18%) (graph 18).



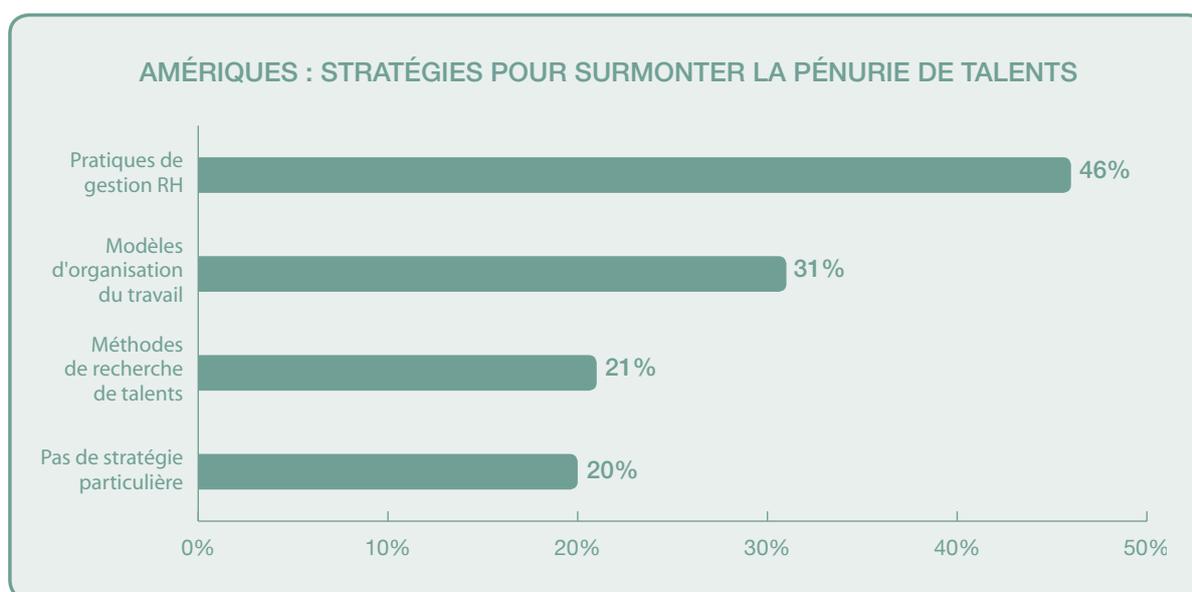
GRAPH 18

Néanmoins, les préoccupations ne sont pas identiques dans tous les pays. La première citée, c'est-à-dire une capacité réduite à satisfaire les clients, vient en tête dans la moitié des dix pays de la région : Canada, Costa Rica, États-Unis, Mexique et Panama. Pour les employeurs brésiliens, les pénuries de talents entraînent surtout une rotation plus rapide du personnel, tandis que la baisse de la compétitivité est une crainte plus marquée au Pérou et au Guatemala.

QUELLES MESURES PRENNENT LES EMPLOYEURS POUR SURMONTER LES PÉNURIES DE TALENTS ?

Les entreprises de la région Amériques privilégient la montée en compétences de leur personnel en place ainsi que diverses mesures pour élargir leur vivier de talents.

Les employeurs éprouvant des difficultés à recruter mettent en œuvre des stratégies différentes pour remédier à cette situation : 46% adoptent de nouvelles pratiques de gestion RH, 31% modifient leur modèle d'organisation du travail et 21% optent pour des méthodes différentes de recherche des talents dont ils ont besoin. Ils sont toutefois 20% à n'appliquer aucune stratégie particulière, une proportion similaire à celle enregistrée dans les résultats mondiaux (graph 19).

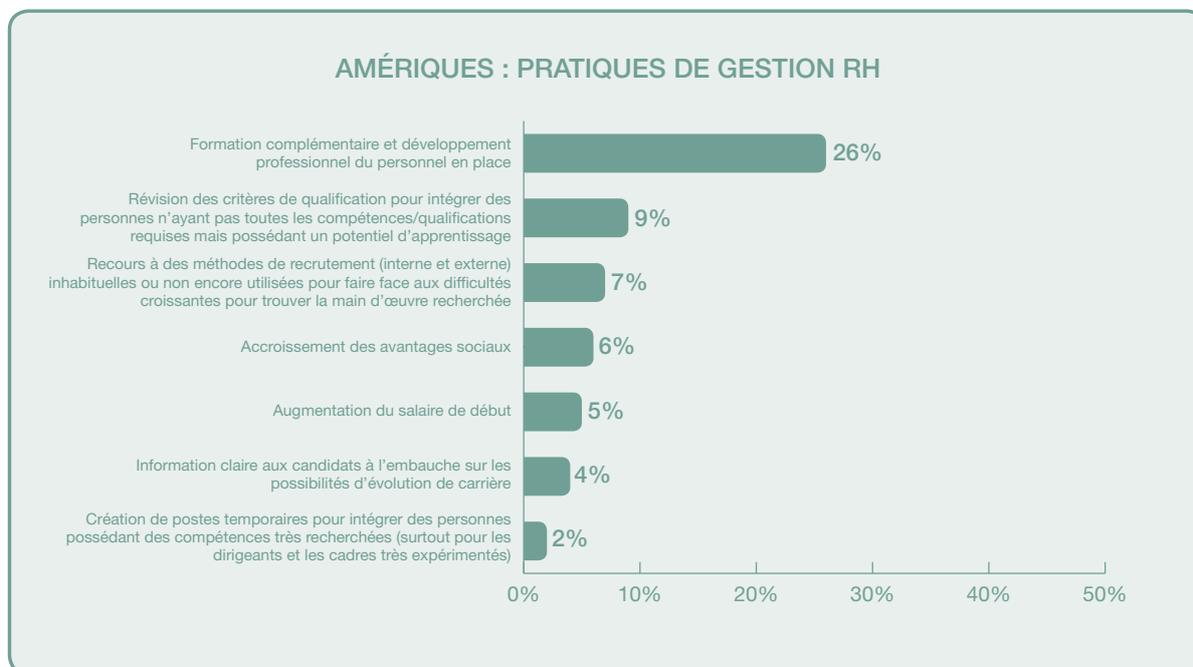


GRAPH 19

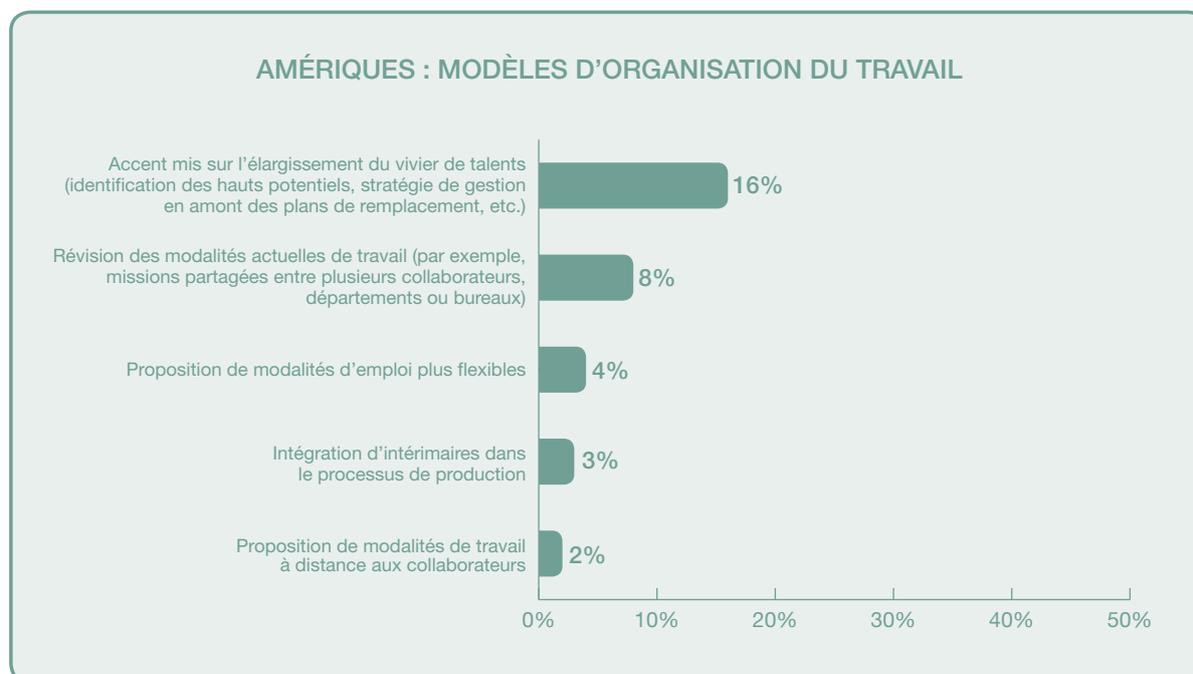
Parmi les employeurs ayant fait le choix de modifier leur modèle de gestion des RH, le graphique 20 présente les diverses stratégies adoptées pour faire face à la pénurie de talents : plus d'une sur quatre (26%) mettent l'accent sur la formation complémentaire et le développement de leurs collaborateurs et 9% ont revu leurs critères de qualification pour intégrer des personnes ne réunissant pas toutes les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage. Quelques employeurs déclarent avoir eu recours à des pratiques de recrutement inhabituelles (7%) et d'autres ont privilégié des incitations financières, telles que l'amélioration des avantages sociaux (6%) et de meilleurs salaires à l'embauche (5%).

Parmi les entreprises basant leurs stratégies sur les modèles d'organisation du travail (graph 21), le choix le plus fréquent se porte sur l'élargissement du vivier de talents (16%), par exemple en

identifiant les hauts potentiels et en élaborant en amont des plans de remplacement. Par ailleurs, 8% des employeurs indiquent redéfinir leurs modalités actuelles de travail, notamment en partageant les missions entre différents collaborateurs ou départements. Enfin, 4% offrent des possibilités d'emploi plus flexibles, par exemple le télétravail ou des horaires variables.

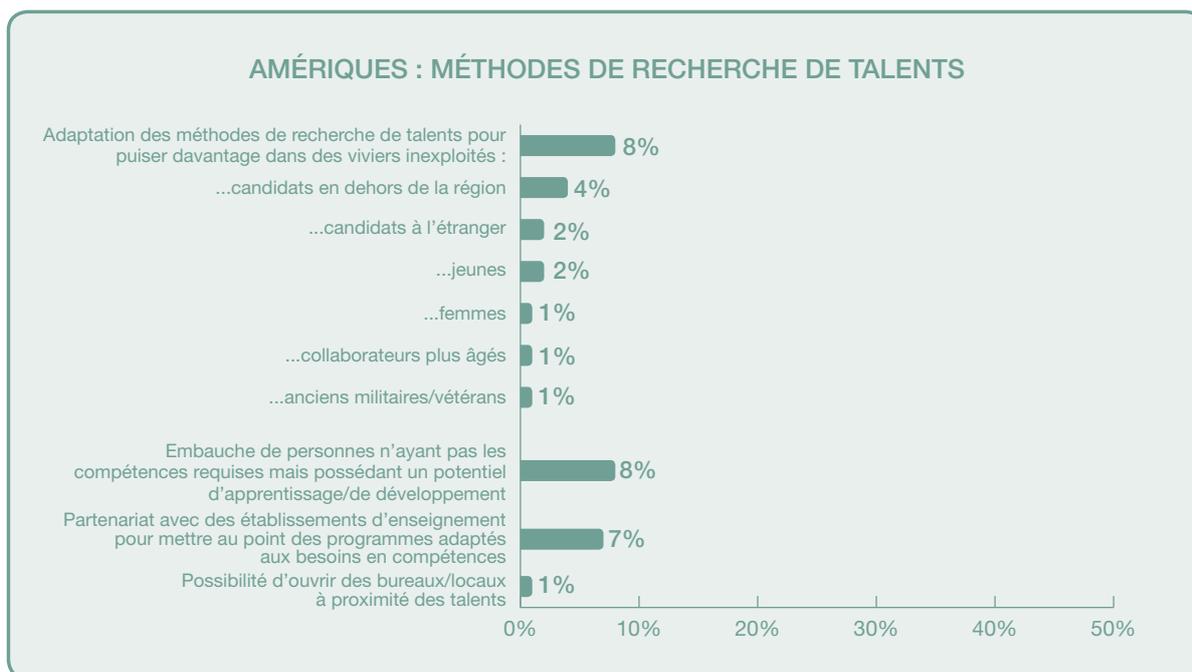


GRAPH 20



GRAPH 21

Les stratégies ciblant les méthodes de recherche de talents consistent en priorité à puiser davantage dans des viviers inexploités (8%) et/ou à embaucher des collaborateurs n'ayant pas les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage (8%) (graph 22). Pour les employeurs de la région Amériques, la principale nouvelle source de talents à exploiter est celle des candidats résidant à l'extérieur de la région (4%). D'autres entreprises préfèrent miser sur des partenariats avec des établissements d'enseignement locaux pour s'assurer que les programmes de formation correspondent à leur besoins de main d'œuvre (7%).



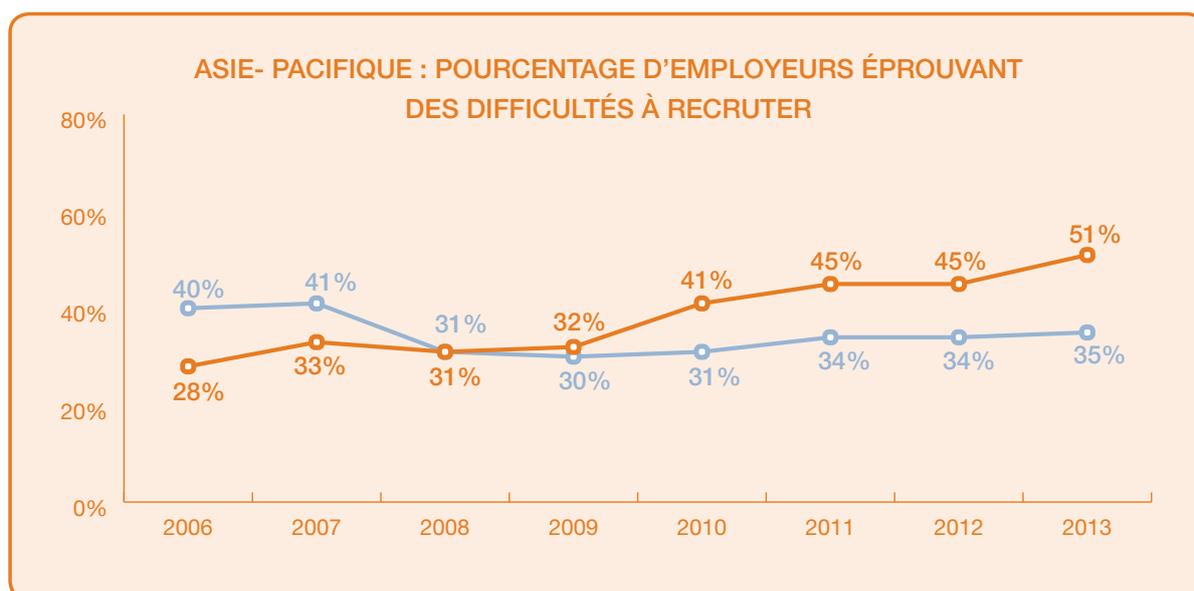
GRAPH 22

ASIE-PACIFIQUE

QUELLE EST L'AMPLEUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR MANQUE DE TALENTS DISPONIBLES ?

Pour la première fois, cette huitième édition de notre étude annuelle sur les pénuries de talents montre que plus de la moitié (51%) des employeurs interrogés dans la région Asie-Pacifique sont confrontés à des difficultés pour combler leurs emplois vacants. L'enquête a été menée auprès d'environ 8 600 responsables du recrutement en Australie, en Chine, à Hong Kong, en Inde, au Japon, en Nouvelle-Zélande, à Singapour et à Taïwan.

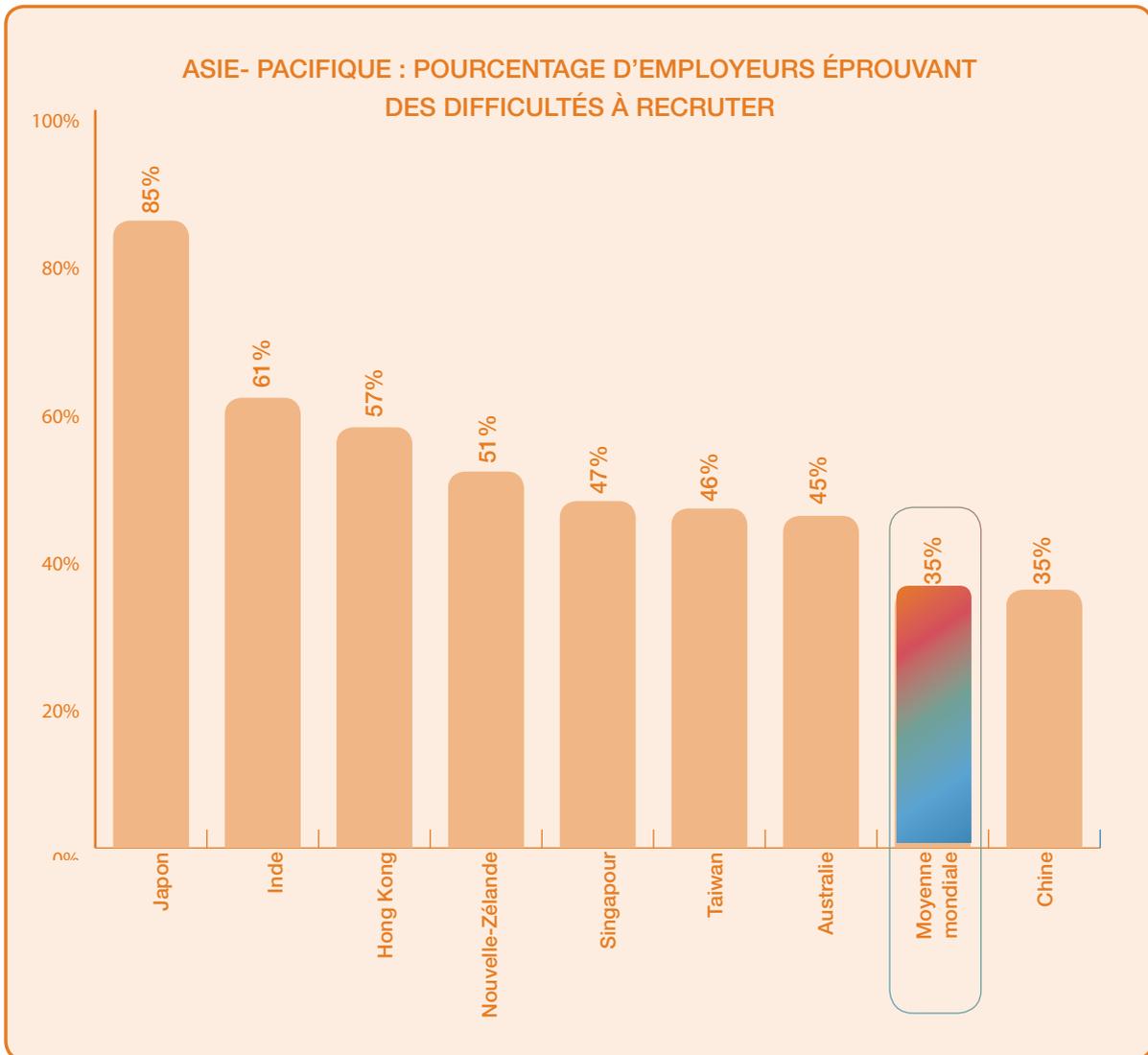
Par rapport à 2012 où 45% des employeurs interrogés se plaignaient d'une pénurie de talents, ce résultat augmente de six points en 2013 à 51% (graph 23). Comme l'an dernier, c'est au Japon que la situation est la plus critique (85%), mais plus de six employeurs sur dix en Inde (61%) sont aussi dans l'impossibilité d'embaucher les personnes dont ils ont besoin. En revanche, les tensions semblent moindres en Chine où le pourcentage d'entreprises éprouvant des difficultés à recruter (35%) est le plus faible de la région et identique à la moyenne mondiale des pays et territoires couverts par cette étude 2013.



GRAPH 23

QUELLE EST LA CATÉGORIE D'EMPLOIS QUE LES ENTREPRISES ONT LE PLUS DE MAL À POURVOIR ?

Pour la deuxième année consécutive, les employeurs en Asie-Pacifique déclarent éprouver les plus grandes difficultés à recruter des commerciaux, puis des ingénieurs et des techniciens. La catégorie des commerciaux n'a pas quitté la tête de liste depuis la première étude réalisée en 2006 (graph 25).



GRAPH 24

Septième au classement l'an dernier, la catégorie des cadres/dirigeants remonte à la quatrième place en 2013, soit une situation totalement inverse à celle des travailleurs manuels qui reculent de la quatrième à la septième position. Les personnels comptables et financiers remontent au cinquième rang, reléguant les informaticiens à la sixième position. Enfin, les responsables des ventes, ouvriers et Chercheurs (R&D) complètent la liste des dix types d'emplois les plus difficiles à pourvoir.

POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE COMBLER LES POSTES VACANTS ?

Selon les employeurs de la région Asie-Pacifique, le facteur clé qui sous-tend les pénuries de talents est tout simplement le manque de candidats, même si les lacunes en matière de compétences techniques sont une préoccupation de plus en plus répandue.

Le manque de candidats disponibles est, comme en 2012, le premier motif à l'origine des difficultés de recrutement pour près d'un tiers des employeurs (32%), un chiffre qui baisse toutefois de trois points d'une année sur l'autre. La difficulté à trouver les compétences techniques nécessaires sur

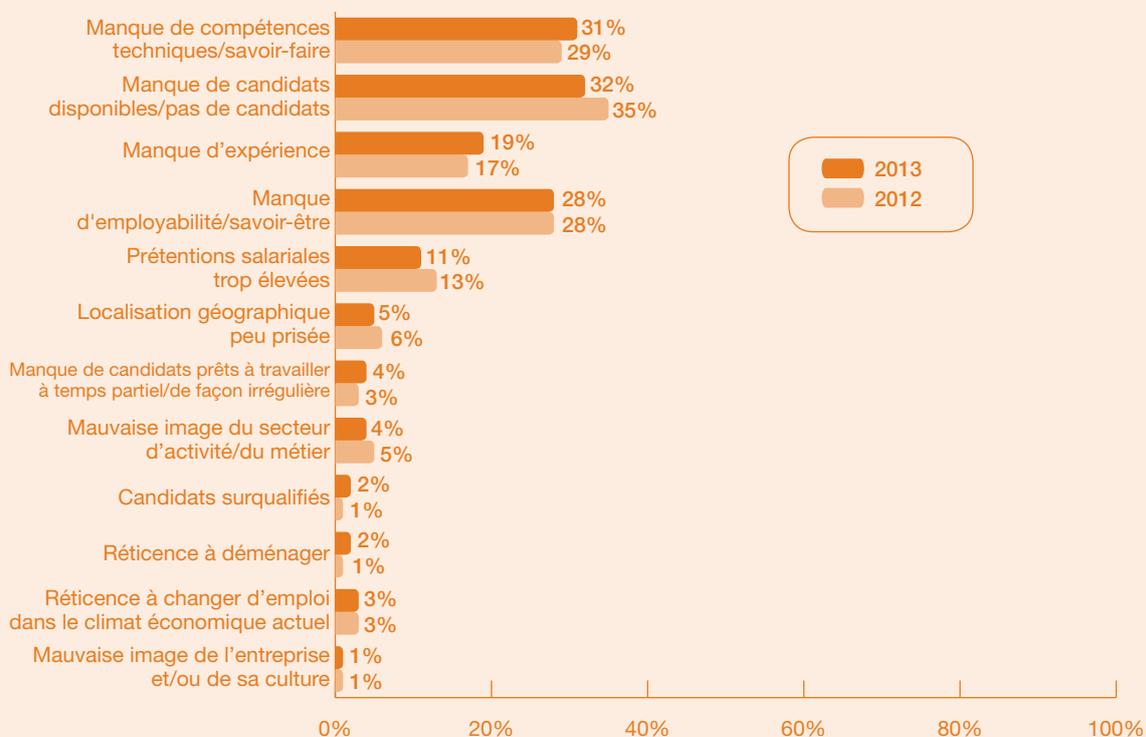
les marchés de l'emploi locaux arrive en seconde position (31%, soit deux points de plus qu'en 2012). Parmi les employeurs qui citent ce facteur, les savoir-faire techniques qui leur font défaut englobent le manque de qualifications spécifiques à leur secteur d'activité ou de certifications nécessaires pour les emplois manuels (graph 26).

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

- 1 | COMMERCIAUX
- 2 | INGÉNIEURS
- 3 | TECHNICIENS
- 4 | CADRES/DIRIGEANTS
- 5 | PERSONNELS COMPTABLES ET FINANCIERS
- 6 | INFORMATIENS
- 7 | TRAVAILLEURS MANUELS
- 8 | RESPONSABLES DES VENTES
- 9 | OUVRIERS
- 10 | CHERCHEURS (R&D)

GRAPH 25

ASIE-PACIFIQUE : RAISONS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT



GRAPH 26

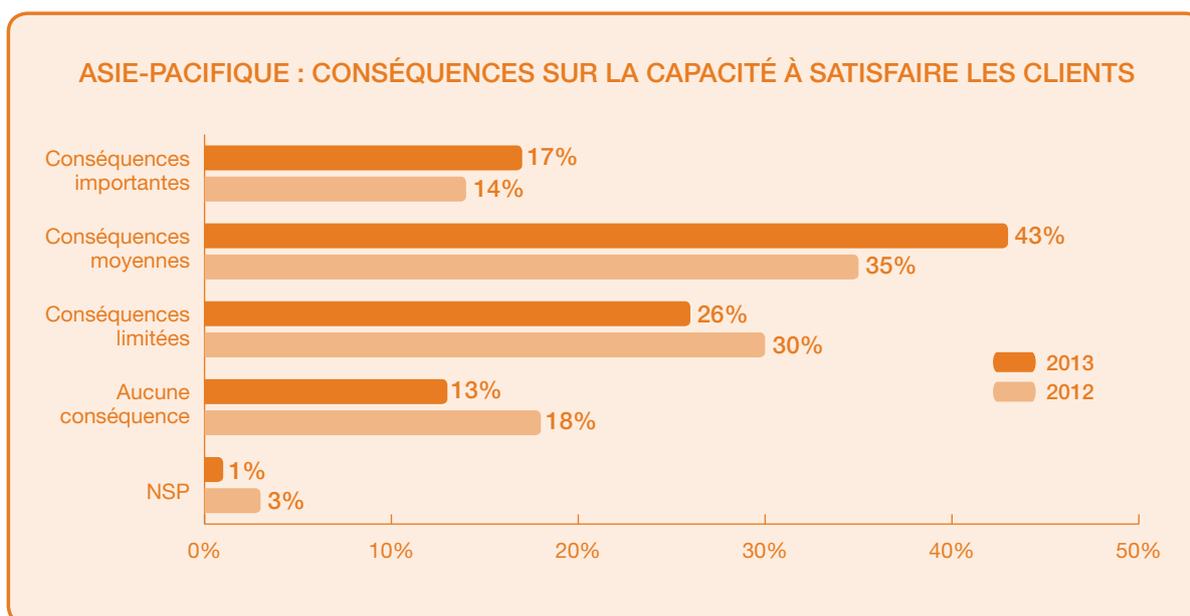
Le déficit de savoir-être est, comme l'année précédente, la troisième raison citée par près de trois employeurs sur dix (28%). En général, les responsables du recrutement déplorent chez les candidats un manque de flexibilité, d'adaptabilité, d'enthousiasme et de motivation. L'an dernier, 12% d'entre eux citaient un déficit de qualités relationnelles, mais ce pourcentage est tombé à 6% en 2013.

La part d'employeurs se plaignant en 2013 d'un défaut d'expérience chez les candidats (19%) est en légère progression d'une année sur l'autre (17% en 2012), en revanche ils ne sont plus que 11% à indiquer que des prétentions salariales trop élevées entraînent des difficultés de recrutement, contre 13% en 2012.

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À SATISFAIRE LES CLIENTS ?

C'est en Chine, à Hong Kong et au Japon que les pénuries de talents ont les effets les plus négatifs sur la capacité des entreprises à répondre aux attentes de leurs clients.

Dans la région Asie-Pacifique, trois employeurs sur cinq déclarent que l'incapacité à pourvoir les postes vacants peut avoir des conséquences importantes (17%) ou moyennes (43%) sur l'aptitude à satisfaire les clients. Ils sont 26% à estimer que l'impact des pénuries de talents est limité et 13% à n'en constater aucun (graph 27).



GRAPH 27

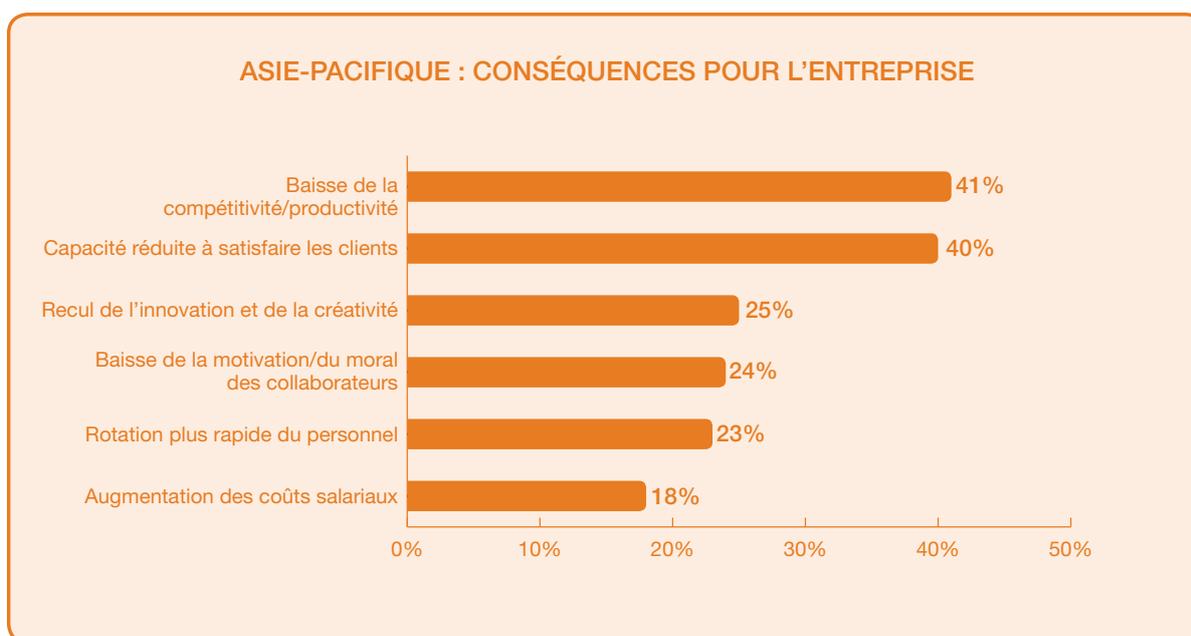
Le degré de préoccupation des conséquences de la pénurie de talents sur la qualité de service aux clients n'est pas homogène dans les pays et territoires de la région. C'est en Chine (86%), à Hong Kong (86%) et au Japon (85%) que les entreprises redoutent un impact fort ou moyen sur leurs activités, tandis que l'inquiétude est bien moindre en Inde (29%) et à Taïwan (33%).

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ?

Les employeurs d'Australie et de Nouvelle-Zélande sont avant tout inquiets d'une moindre capacité à servir les clients, tandis que la baisse de la compétitivité est la première préoccupation des entrepreneurs au Japon, à Hong Kong et à Taïwan.

Les vacances de poste entraînent deux grandes conséquences que les employeurs de la région soulignent dans des proportions similaires. La baisse de la compétitivité est citée par 41% d'entre eux et une capacité réduite à satisfaire les clients en inquiète 40%. Un employeur sur quatre craint une baisse de l'innovation et de la créativité, 24% jugent que les difficultés de recrutement affectent le moral de leurs collaborateurs et 23% se plaignent d'une rotation plus rapide du personnel. Ils sont moins d'un sur cinq (18%) à conclure que les pénuries de personnel augmentent les coûts salariaux (graph 28).

“Comme en 2012, le manque général de candidats constitue le principal défi pour les employeurs de la région Asie-Pacifique confrontés à la pénurie de talents.”



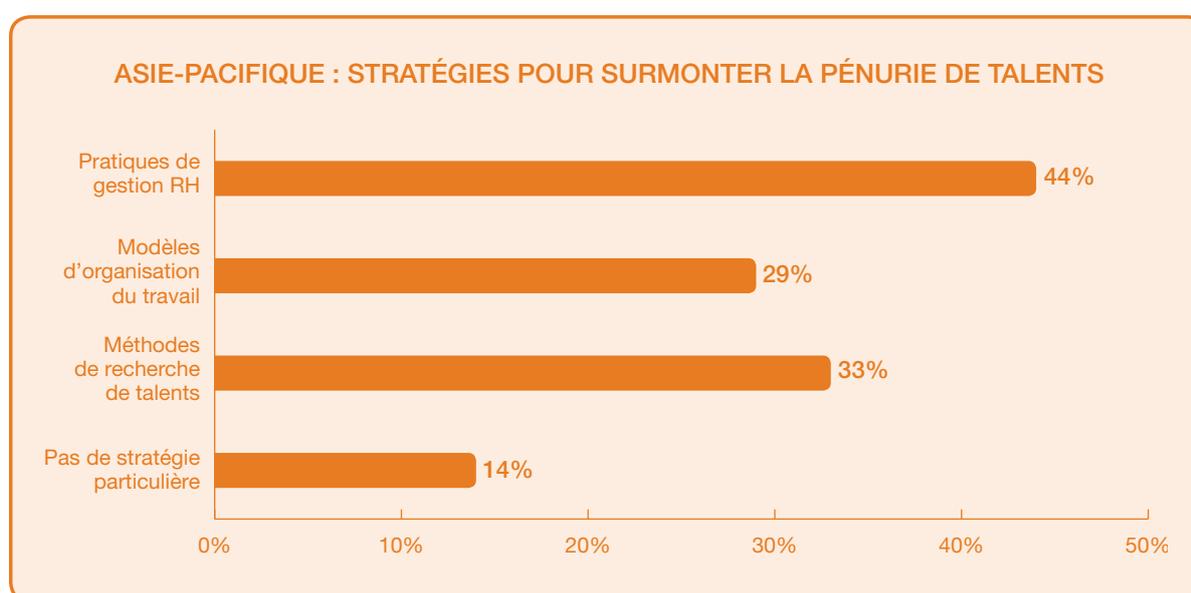
GRAPH 28

En Australie comme en Nouvelle-Zélande, la majorité des employeurs estime que le manque de talents limite leur capacité à répondre aux attentes des clients, tandis que l'impact sur la compétitivité et la productivité est en tête de liste à Taïwan, au Japon et à Hong Kong. Aux yeux des employeurs chinois, ces deux conséquences sont d'égale importance. Dans les autres pays et territoires d'Asie-Pacifique, la baisse de l'innovation et de la créativité est la principale source d'inquiétude en Inde et, à Singapour, c'est l'accélération de la rotation du personnel.

QUELLES MESURES PRENNENT LES EMPLOYEURS POUR SURMONTER LES PÉNURIES DE TALENTS ?

Puiser dans de nouveaux viviers de talents, renforcer la formation et le développement du personnel en place et mettre l'accent sur l'élargissement du vivier sont les trois stratégies privilégiées par les entreprises d'Asie-Pacifique pour remédier à leurs difficultés de recrutement.

La région Asie-Pacifique est la partie du monde la plus touchée par les pénuries de talents, que les entreprises tentent de résoudre en modifiant leurs pratiques de gestion des ressources humaines (44%), en explorant de nouvelles voies de recherche de talents (33%) et en faisant évoluer leurs modèles d'organisation du travail (29%). Seule une minorité d'employeurs (14%) déclare ne pas avoir mis en place de stratégie particulière pour surmonter les pénuries de talents, mais ce pourcentage est bien inférieur à la moyenne mondiale (graph 29).

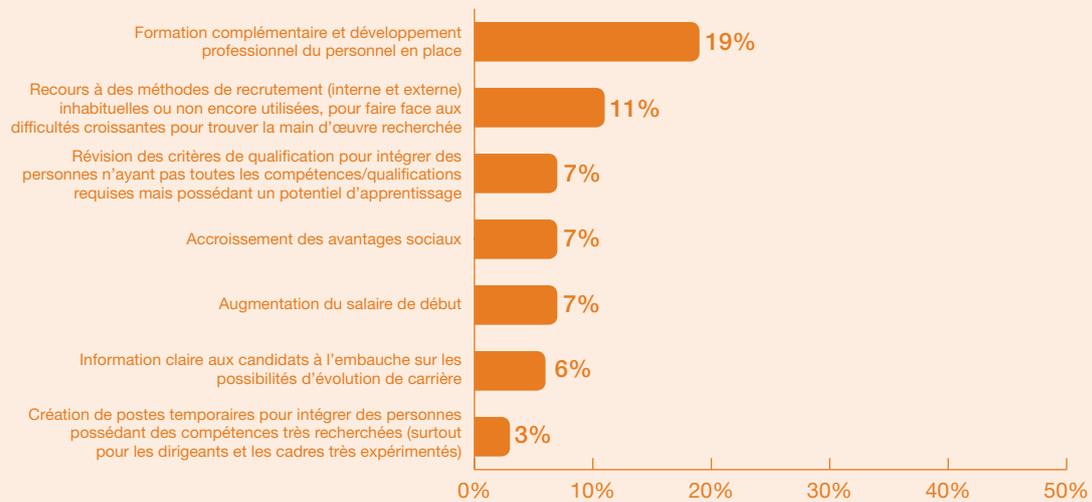


GRAPH 29

Près d'un employeur sur cinq (19%) cherche à combler les écarts de compétences en misant sur la formation complémentaire des collaborateurs et 11% recourent à des pratiques de recrutement interne ou externe inhabituelles. D'autres stratégies basées sur la gestion des RH consistent à revoir les critères d'embauche pour intégrer des personnes n'ayant pas toutes les compétences requises mais possédant un potentiel d'apprentissage (7%), à augmenter les avantages sociaux (7%) et à offrir de meilleurs salaires à l'embauche (7%) (graph 30).

Rechercher des talents en dehors des viviers habituels est aussi une stratégie clé pour de nombreux employeurs de la région (22%). Les candidats résidant à l'étranger (8%) ou en dehors de la région de l'entreprise (7%) sont parmi les potentielles ressources ciblées, ainsi que les jeunes (5%). Certaines entreprises établissent des partenariats avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes de formation adaptés à leurs besoins de compétences (7%) et elles sont 6% à embaucher des personnes n'ayant pas toutes les compétences requises, mais possédant un potentiel de développement (graph 31).

ASIE-PACIFIQUE : PRATIQUES DE GESTION RH



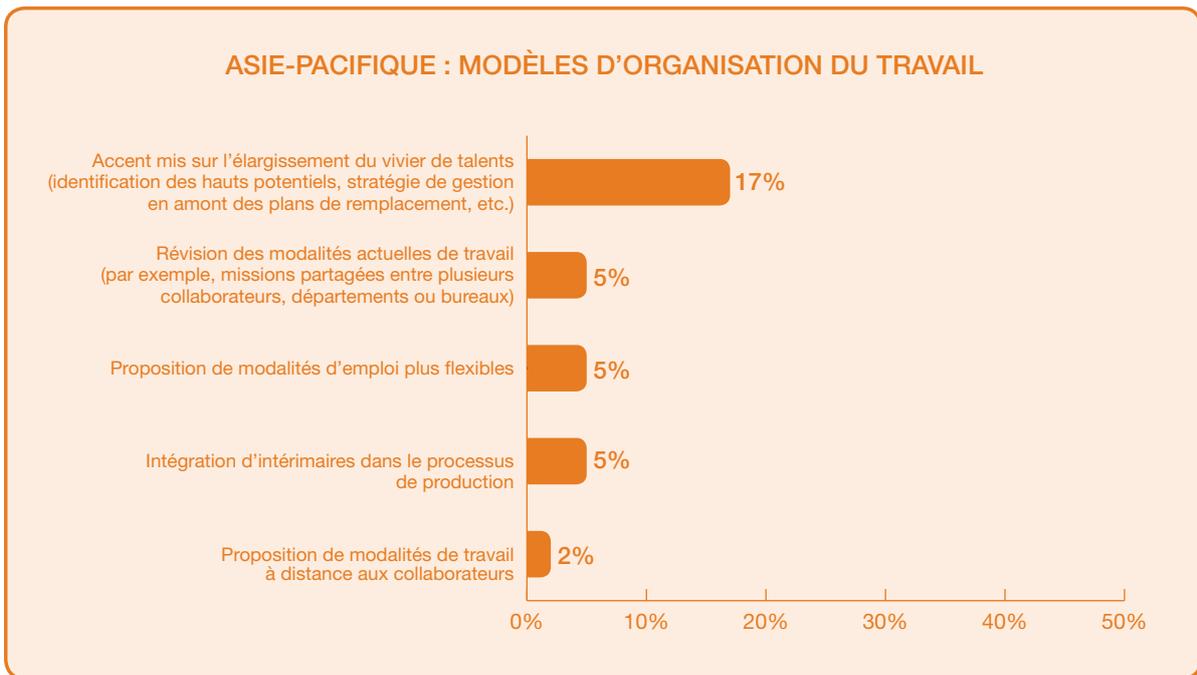
GRAPH 30

ASIE-PACIFIQUE : MÉTHODES DE RECHERCHE DE TALENTS



GRAPH 31

Parmi les employeurs ayant décidé de faire évoluer leur modèles d'organisation du travail, la plus grande part choisit de mettre l'accent sur l'élargissement du vivier de talents, par exemple en identifiant des hauts potentiels et en élaborant en amont des stratégies de gestion des plans de remplacement (17%). D'autres optent pour des modalités de travail plus flexibles (5%), l'intégration d'intérimaires dans les processus de production (5%) et la révision des modalités de travail en place (5%) (graph 32).



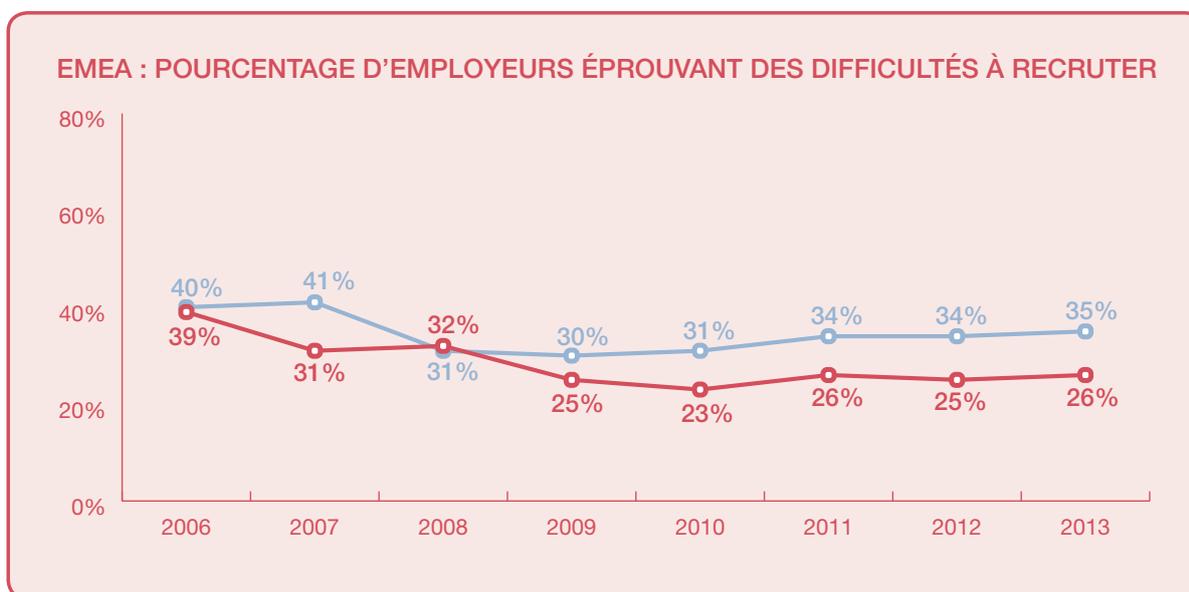
GRAPH 32

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

QUELLE EST L'AMPLEUR DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT PAR MANQUE DE TALENTS DISPONIBLES ?

Plus de 20 000 employeurs de 24 pays de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) ont été interrogés pour cette édition 2013 de l'étude sur les pénuries de talents. Globalement, les employeurs de la région se montrent moins préoccupés par ce phénomène que leurs homologues des deux autres parties du monde, ce qui n'est guère surprenant compte tenu de la crise économique qui touche de nombreux pays, notamment en Europe. Néanmoins, les résultats de l'enquête montrent que les difficultés de recrutement sont bien réelles dans certains pays, en particulier en Turquie, Bulgarie et Roumanie.

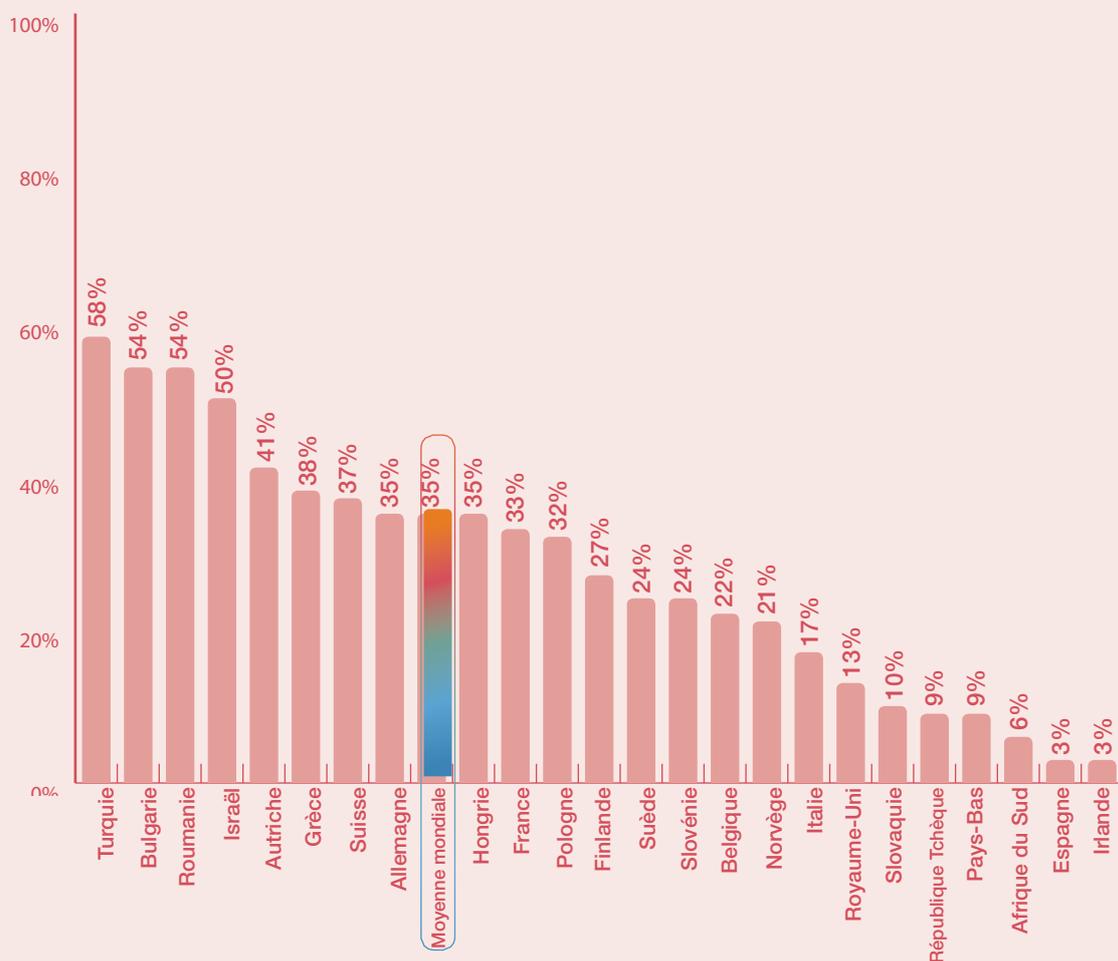
En 2013, plus d'un quart des entreprises de la zone EMEA (26%) éprouve des difficultés à pourvoir des emplois vacants. C'est un point de plus que l'année précédente, mais ce pourcentage reste beaucoup plus faible qu'avant le début de la crise économique. Par ailleurs, l'ampleur des problèmes liés aux pénuries de talents varie sensiblement selon les pays. Ainsi, des difficultés très importantes sont signalées en Turquie (58%), en Bulgarie (54%), en Roumanie (54%) et en Israël (50%) (graph 34).



GRAPH 33

Pourtant, lorsqu'on analyse la liste générale des 42 pays et territoires couverts par l'enquête, ceux de la région EMEA occupent les 13 dernières places. Les moins affectés par le manque de talents sont l'Espagne et l'Irlande (3%) et la situation n'est guère préoccupante non plus pour les employeurs d'Afrique du Sud (6%), de République Tchèque (9%) et des Pays-Bas (9%).

EMEA : POURCENTAGE D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



GRAPH 34

Par rapport à l'étude 2012, les difficultés de recrutement se sont aggravées dans certains pays : la proportion d'employeurs se plaignant d'une pénurie de talents a progressé de 17 points en Turquie et de 14 points en Israël. Malgré la récession qui frappe le pays, le nombre d'entreprises de Grèce ayant du mal à embaucher des collaborateurs possédant les compétences recherchées a augmenté de 14 points. Cette proportion est également plus élevée de 9 points en Roumanie et en Suisse. En revanche, le résultat de la Suède est en recul de 12 points d'une année sur l'autre, alors que l'Allemagne et la Slovaquie affichent un pourcentage en baisse de 7 points.

QUELLE EST LA CATÉGORIE D'EMPLOIS QUE LES ENTREPRISES ONT LE PLUS DE MAL À POURVOIR ?

Dans la zone EMEA, les emplois manuels sont les plus difficiles à pourvoir.

La catégorie des travailleurs manuels est une fois de plus celle qui pose le plus de problèmes en 2013 : placée chaque année en tête du classement par les employeurs depuis 2007, cette catégorie

est la plus en tension dans 15 des 24 pays de la région EMEA. Comme en 2012, ce sont les ingénieurs puis les commerciaux qui occupent respectivement la deuxième et la troisième position de la liste (graph 35).

EMEA : TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | TRAVAILLEURS MANUELS
- 2 | INGÉNIEURS
- 3 | COMMERCIAUX
- 4 | CADRES/DIRIGEANTS
- 5 | TECHNICIENS
- 6 | CHAUFFEURS ROUTIERS
- 7 | PERSONNELS COMPTABLES ET FINANCIERS
- 8 | PERSONNEL ADMINISTRATIF
- 9 | OUVRIERS
- 10 | INFORMATIENS

GRAPH 35

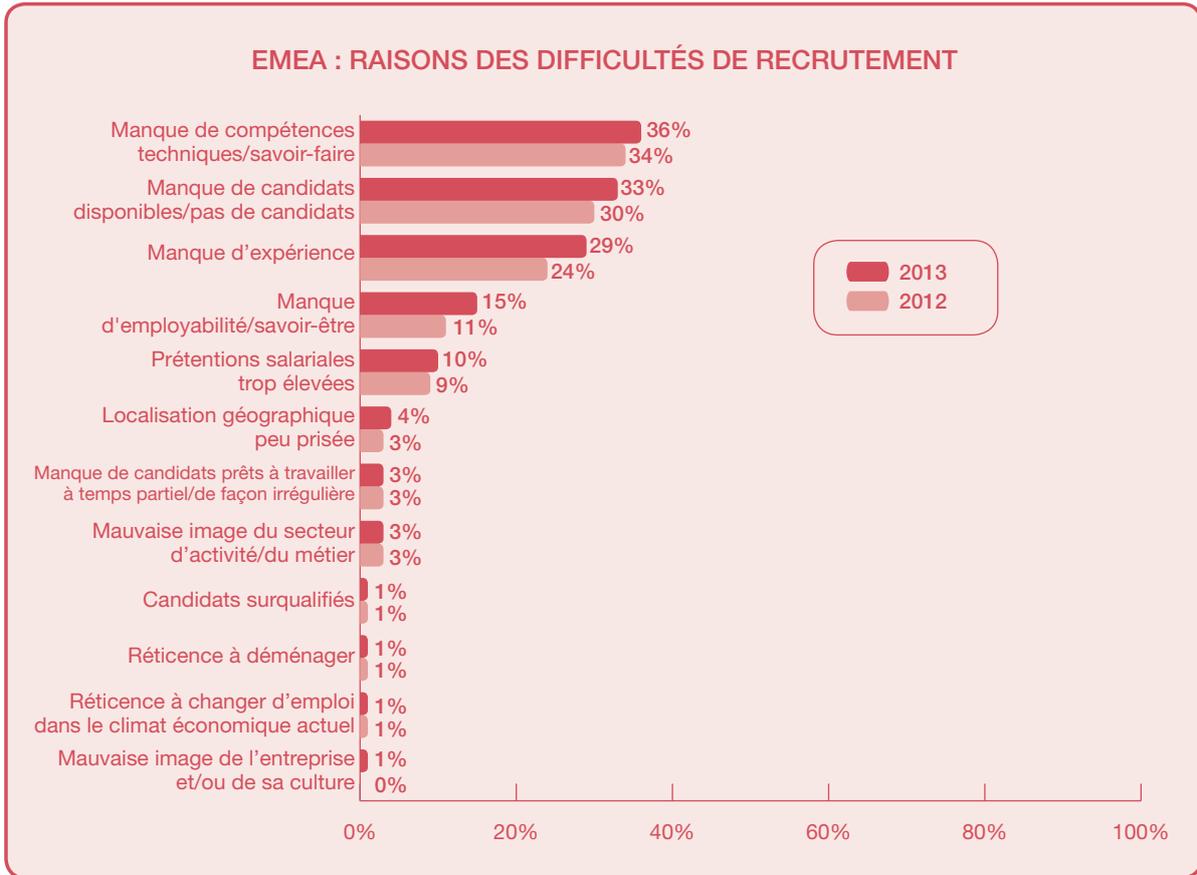
Par ailleurs, les cadres et dirigeants qui fermaient la marche du classement l'an dernier sont aujourd'hui en quatrième position des emplois les plus difficiles à pourvoir et passent devant les techniciens et les chauffeurs routiers qui reculent chacun d'une place. Au septième rang, les personnels comptables et financiers sont plus demandés qu'en 2012 et remontent d'une place. Le personnel administratif, les ouvriers et les informaticiens sont cette année classés à la fin du Top 10 des emplois posant le plus de problèmes aux responsables du recrutement.

POURQUOI EST-IL SI DIFFICILE DE COMBLER LES POSTES VACANTS ?

Aux yeux des employeurs de la zone EMEA, la pénurie de talents a deux causes principales, qui toutes deux s'aggravent au fil du temps : le manque de compétences techniques et le manque général de candidats.

Interrogés sur les causes des difficultés de recrutement auxquelles ils se heurtent sur leur marché local, 36% des employeurs de la région EMEA citent le manque de candidats possédant les compétences techniques qu'ils recherchent, contre 34% en 2012. Près d'un sur cinq (19%) se plaint d'un déficit de qualifications professionnelles des candidats, un pourcentage en hausse de deux points d'une année sur l'autre, et pour la deuxième année consécutive, 15% déplorent le défaut d'expérience des travailleurs manuels (graph 36).

“Pour la septième année consécutive, les métiers manuels figurent au premier rang des profils les plus difficiles à recruter.”



GRAPH 36

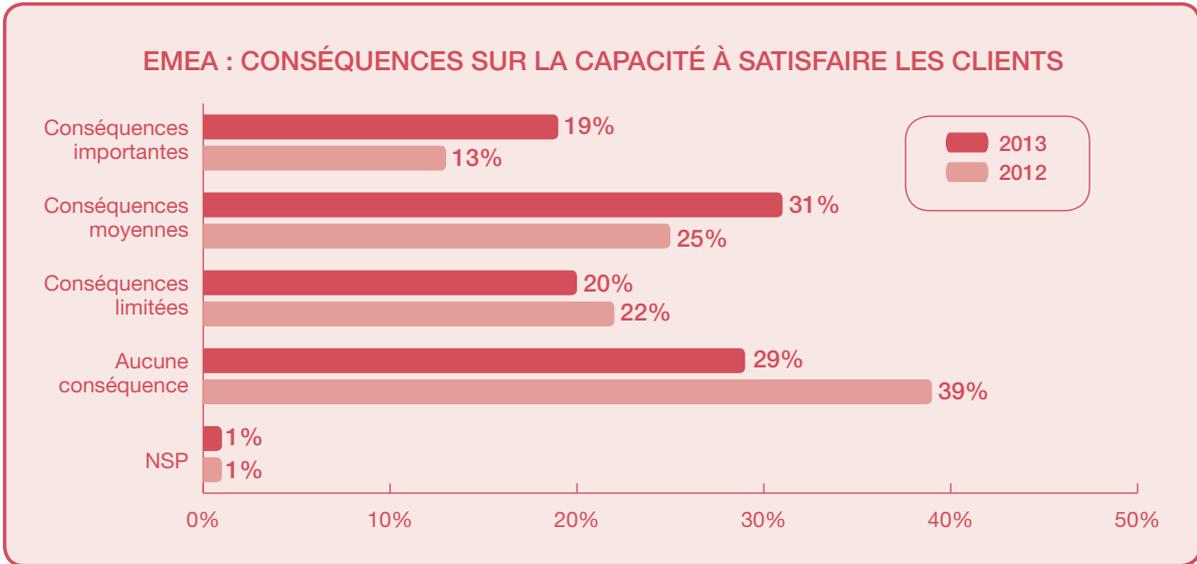
Un tiers des entreprises indique ne pas trouver les candidats nécessaires pour pourvoir certains emplois, une proportion en hausse de trois points par rapport à 2012. Pour 29% des employeurs, les candidats qu'ils rencontrent n'ont pas assez d'expérience. Ils étaient 24% en 2012. Un déficit de savoir-être chez les candidats est aussi mentionné plus fréquemment cette année, 15% des personnes interrogées avançant ce motif contre 11% l'année dernière. Ce constat porte notamment sur le manque d'enthousiasme/de motivation (5%) et sur un certain défaut de professionnalisme, 4% des employeurs déplorant la présentation négligée et le manque de ponctualité des candidats.

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À SATISFAIRE LEURS CLIENTS ?

La moitié des entreprises de la région EMEA estime que les pénuries de talents ont un impact moyen ou important sur leur capacité à satisfaire leurs clients.

Presque un employeur sur cinq (19%) touché de près ou de loin par le manque de talents en 2013 craint que la qualité du service au client en soit fortement affectée. Ils sont 31% à penser que les conséquences sont moyennes et 20% qu'elles sont limitées. Néanmoins, 29% des entreprises de la zone EMEA se déclarant confrontées à une pénurie de talents estiment que cela n'a pas d'effet sur leur capacité à satisfaire leurs clients (graph 37).

Les conséquences commerciales sur les entreprises sont plus prononcées en Afrique du Sud (72%) et en Roumanie (69%), où la plupart des employeurs constate un impact moyen ou important.



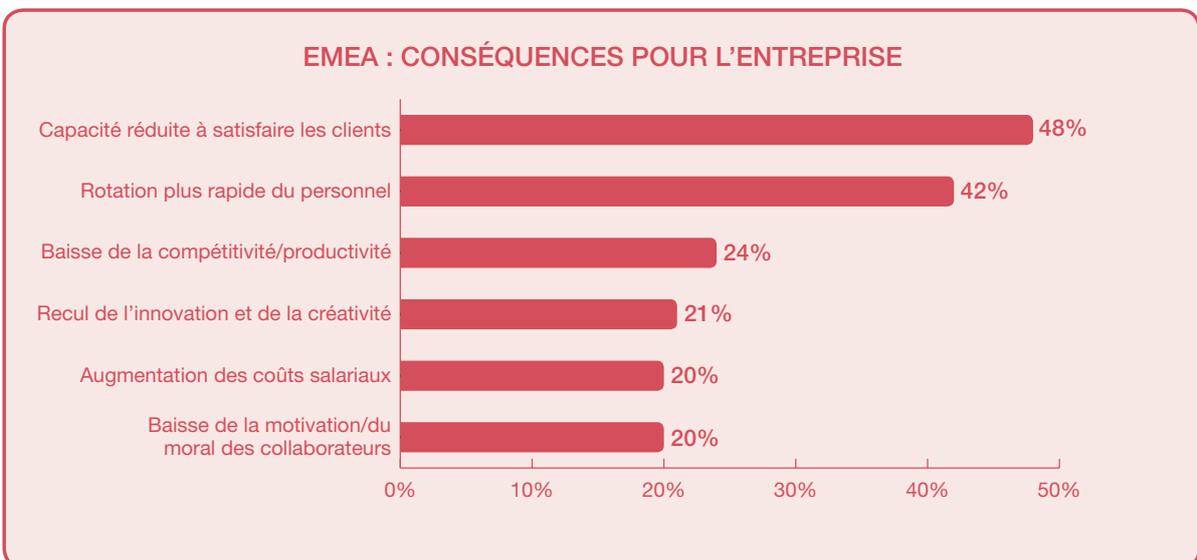
GRAPH 37

En revanche, cette proportion est bien inférieure à la moyenne régionale en Slovaquie (29%), en Autriche (35%) et en Allemagne (36%).

QUEL EST L'IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ?

Les écarts de compétences ont avant tout des conséquences sur la capacité à satisfaire les clients.

Parmi les employeurs de la région EMEA déclarant éprouver des difficultés à recruter, près de la moitié (48%) estime que ce phénomène nuit à leur aptitude à servir les clients et 42% pensent qu'il fait baisser la compétitivité et la productivité. Ils sont 24% à indiquer que la rotation plus rapide du personnel est la principale conséquence pour leur entreprise, tandis que 21% font état d'une baisse de l'innovation et de la créativité. Un employeur sur cinq juge que l'impossibilité de pourvoir des postes vacants conduit à une augmentation des coûts salariaux et à une baisse de moral des collaborateurs (graph 38).



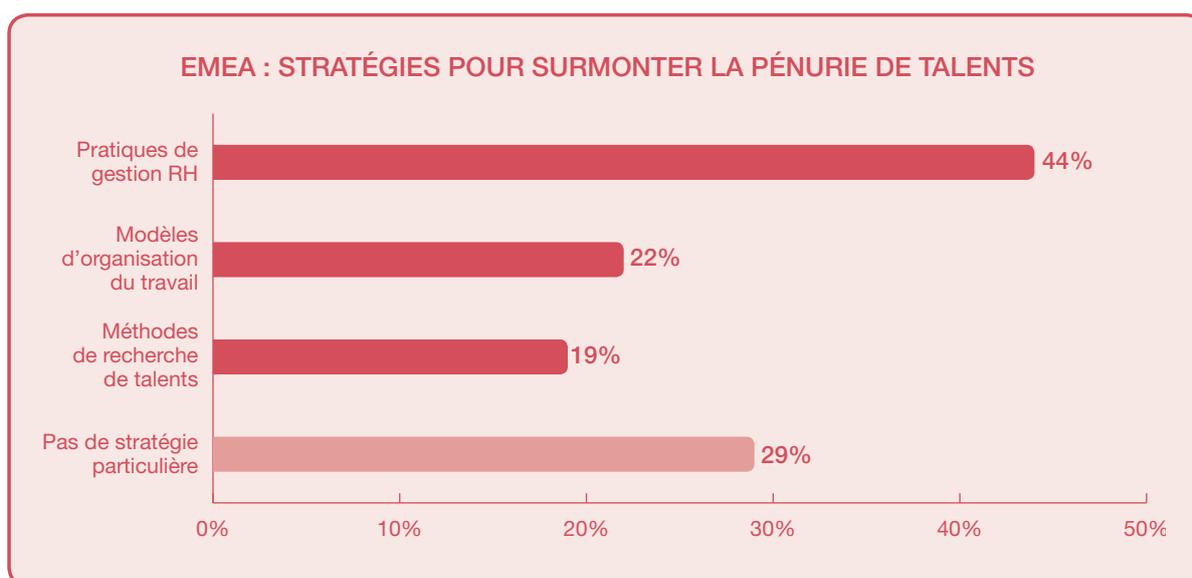
GRAPH 38

Alors que la capacité réduite à répondre aux attentes des clients est en tête de la liste des conséquences des pénuries de talents dans 18 des 24 pays de la région EMEA, les employeurs de cinq pays – Allemagne, Finlande, République Tchèque, Roumanie et Slovénie – sont davantage préoccupés par l’impact sur la compétitivité et la productivité. Pour leur part, les employeurs de Pologne constatent surtout une rotation beaucoup plus rapide du personnel.

QUELLES MESURES PRENNENT LES EMPLOYEURS POUR SURMONTER LES PÉNURIES DE TALENTS ?

Les entreprises de la région EMEA adoptent des stratégies diverses pour lutter contre les pénuries de talents, en particulier le développement des compétences de leur personnel, mais près d’un tiers n’ont pas encore appliqué de stratégie spécifique en la matière.

En ce qui concerne les stratégies mises en place pour remédier à leurs difficultés de recrutement, 44% des employeurs de la région indiquent avoir adopté de nouvelles pratiques de gestion des RH, 22% ont choisi de travailler sur leurs modèles d’organisation du travail et 19% se préoccupent avant tout de trouver des solutions nouvelles pour recruter les talents qu’il leur faut. Toutefois, c’est dans la région EMEA que l’on trouve le plus grand nombre d’entreprises qui, confrontées à des pénuries de talents, n’ont élaboré aucune stratégie particulière pour y faire face (29%) (graph 39).

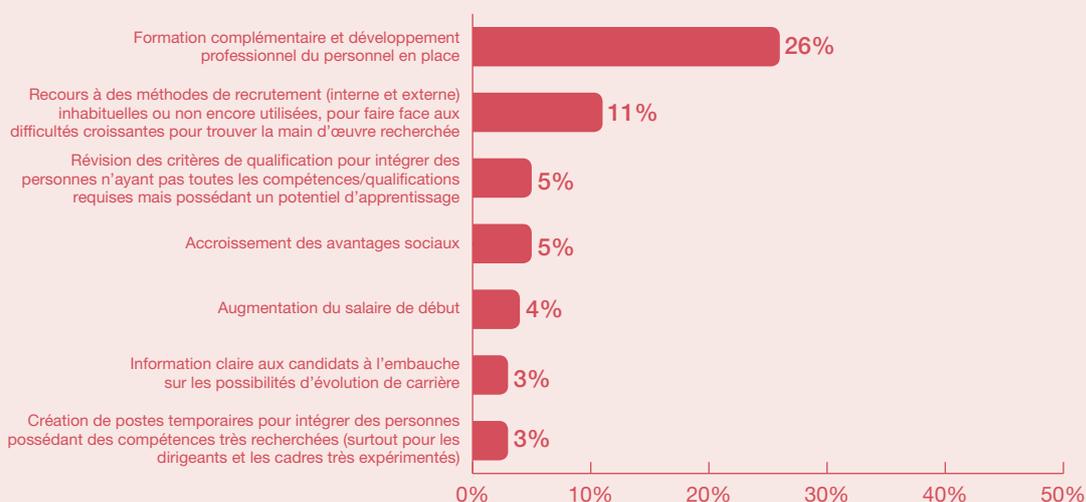


GRAPH 39

Les employeurs de 18 des 24 pays de la région EMEA déclarent que la rareté de certains talents amoindrit leur capacité à servir leurs clients.

La stratégie de gestion des ressources humaines la plus répandue est la formation complémentaire et le développement des compétences du personnel en place (26%), loin devant le recours à des méthodes de recrutement inhabituelles (11%). D’autres employeurs ont décidé de modifier leurs critères de qualification pour embaucher des personnes n’ayant pas toutes les compétences requises mais possédant un potentiel d’apprentissage, ou bien d’accroître les avantages sociaux (5% dans les deux cas). Enfin, d’autres encore préfèrent augmenter les salaires à l’embauche (4%) (graph 40).

EMEA : PRATIQUES DE GESTION RH



GRAPH 40

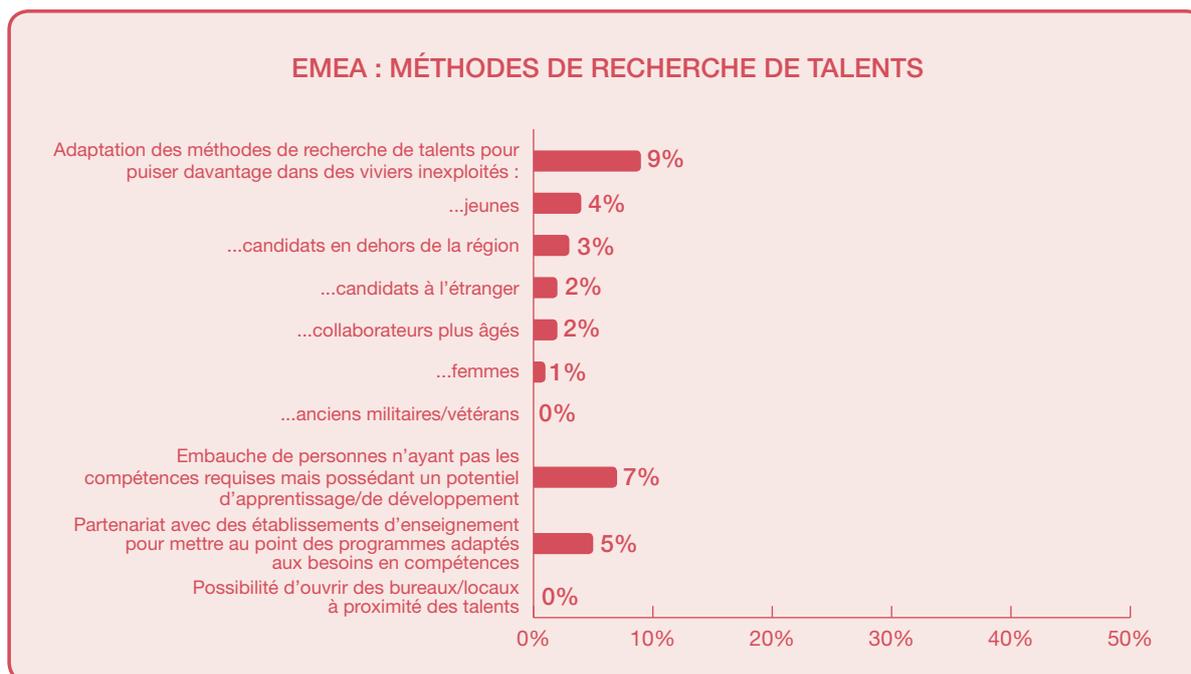
Lorsque les entreprises décident de miser sur l'évolution des modèles d'organisation du travail, la stratégie la plus répandue consiste à étoffer le vivier de talents, notamment en structurant des plans de remplacement et en détectant les hauts potentiels (8%). Les employeurs révisent aussi leurs méthodes de travail, par exemple en partageant les missions entre plusieurs départements (6%) et en intégrant des intérimaires (5%) (graph 41).

EMEA : MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL



GRAPH 41

Quant aux employeurs qui adoptent de nouvelles méthodes de recherche des talents, ils ciblent surtout sur les viviers de compétences qu'ils n'ont pas encore exploités à ce jour (9%). Dans la zone EMEA, ces nouvelles pistes de recrutement visent d'abord les jeunes (4%), puis les candidats résidant dans une autre région que celle où l'entreprise est implantée (3%). D'autres employeurs se déclarent disposés à embaucher des personnes n'ayant pas les compétences requises mais possédant le potentiel pour les acquérir (7%), ou travaillent en collaboration avec des établissements d'enseignement pour mettre au point des programmes mieux adaptés à leurs besoins (5%) (graph 42).



GRAPH 42

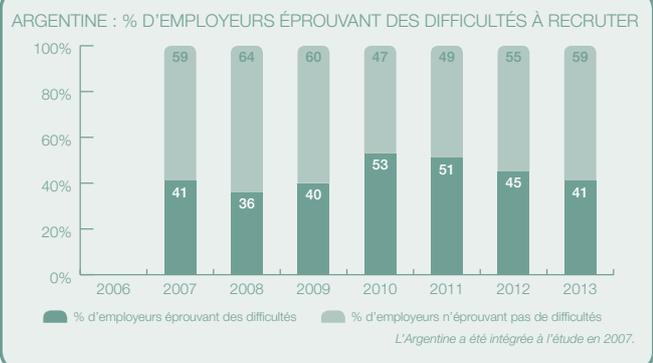


QUESTIONS POSÉES

- *Quelle est l'ampleur de vos difficultés de recrutement en raison du manque de talents disponibles ?*
- *Quel est la catégorie d'emplois que vous avez le plus de difficultés à pourvoir en raison du manque de talents disponibles ?*
- *Quel est le degré d'impact de cette pénurie de talents sur votre capacité à satisfaire les attentes de vos clients ?*
- *Quel impact les pénuries de talents/les écarts de compétences risquent-ils d'avoir sur votre organisation ?*
- *Pourquoi est-il si difficile de pourvoir cette catégorie d'emplois spécifique ?*
- *Quelles stratégies mettez-vous en œuvre pour surmonter ces difficultés ?*

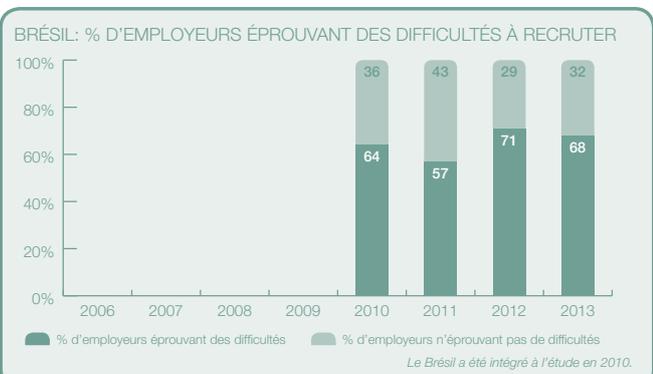
ANNEXES

AMÉRIQUES



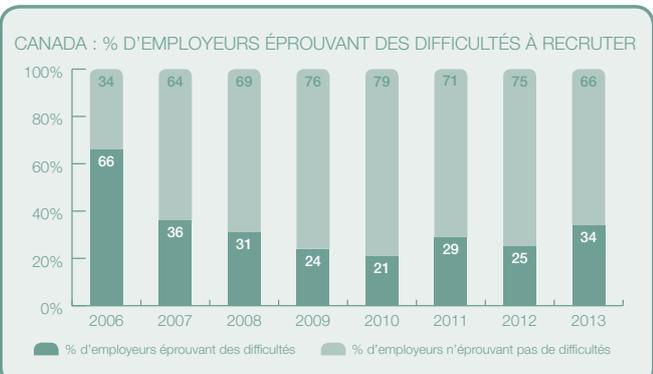
**ARGENTINE
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

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



**BRÉSIL
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Techniciens
- 2 | Opérateurs de production
- 3 | Personnels comptables et financiers
- 4 | Travailleurs manuels
- 5 | Ouvriers
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Personnel administratif
- 9 | Commerciaux
- 10 | Mécaniciens



**CANADA
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Commerciaux
- 5 | Techniciens
- 6 | Chauffeurs routiers
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Informaticiens
- 9 | Enseignants
- 10 | Ouvriers



**COLOMBIE
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Opérateurs de production
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Personnel administratif
- 4 | Personnels comptables et financiers
- 5 | Commerciaux
- 6 | Techniciens
- 7 | Représentants du support et du service client
- 8 | Responsables des ventes
- 9 | Travailleurs manuels
- 10 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)

COSTA RICA : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

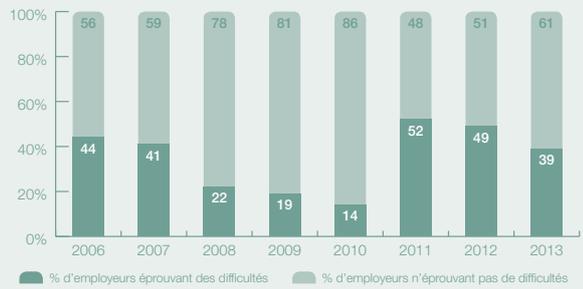


Le Costa Rica a été intégré à l'étude en 2007.

**COSTA RICA
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Techniciens
- 2 | Commerciaux
- 3 | Personnel administratif
- 4 | Opérateurs de production
- 5 | Travailleurs manuels
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Mécaniciens
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)

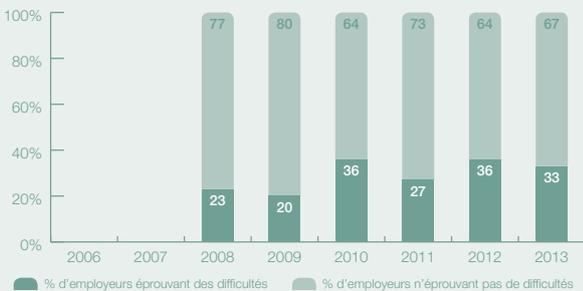
ÉTATS-UNIS : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**ÉTATS-UNIS
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Commerciaux
- 3 | Chauffeurs routiers
- 4 | Informaticiens
- 5 | Personnels comptables et financiers
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Techniciens
- 8 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 9 | Mécaniciens
- 10 | Enseignants

GUATEMALA : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

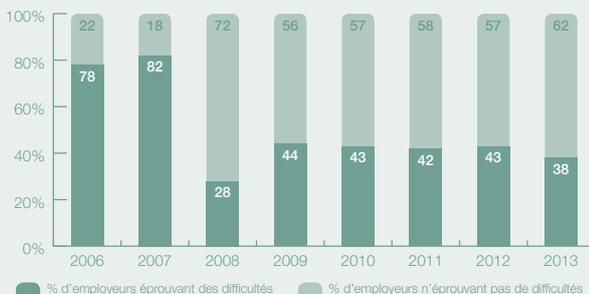


Le Guatemala a été intégré à l'étude en 2008.

**GUATEMALA
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Commerciaux
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Techniciens
- 4 | Personnel administratif
- 5 | Représentants du support et du service client
- 6 | Ouvriers
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Travailleurs manuels
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)

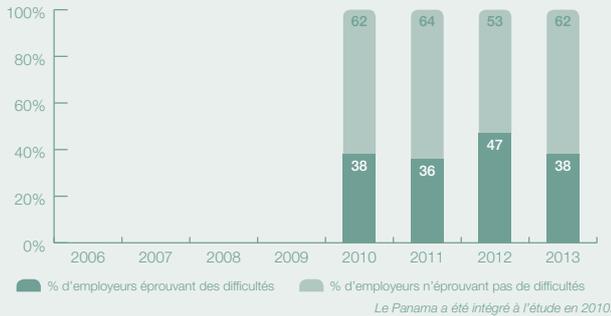
MEXIQUE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**MEXIQUE
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Techniciens
- 2 | Commerciaux
- 3 | Opérateurs de production
- 4 | Personnel administratif
- 5 | Ingénieurs
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Ouvriers
- 8 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 9 | Chauffeurs routiers
- 10 | Réceptionnistes

PANAMA : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

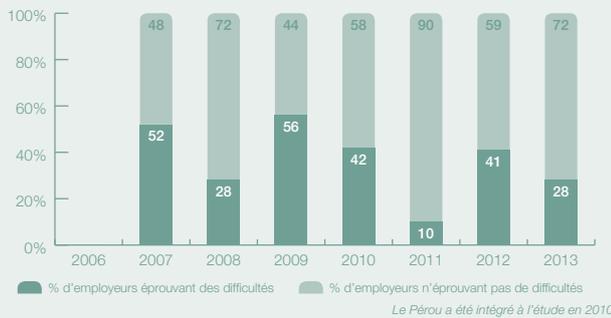


PANAMA

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Techniciens
- 2 | Commerciaux
- 3 | Travailleurs manuels
- 4 | Personnel administratif
- 5 | Personnels comptables et financiers
- 6 | Représentants du support et du service client
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Ingénieurs
- 9 | Ouvriers
- 10 | Machinistes / Opérateurs de machines

PÉROU : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



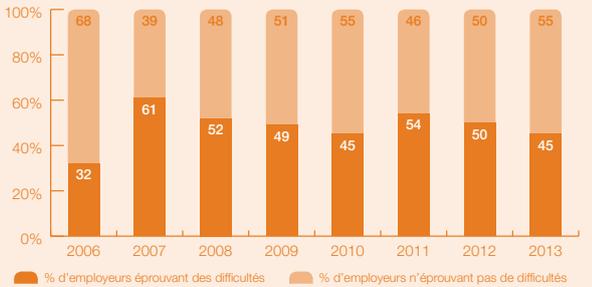
PÉROU

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Techniciens
- 2 | Réceptionnistes
- 3 | Ouvriers
- 4 | Ingénieurs
- 5 | Représentants du support et du service client
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Enseignants
- 9 | Commerciaux
- 10 | Personnel administratif

ASIE-PACIFIQUE

AUSTRALIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

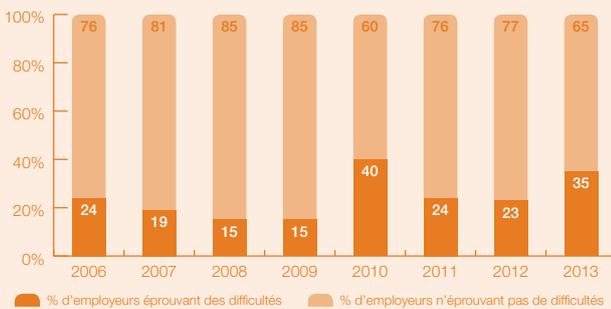


AUSTRALIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Commerciaux
- 4 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 5 | Personnels comptables et financiers
- 6 | Informaticiens
- 7 | Techniciens
- 8 | Ouvriers
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)

CHINE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



CHINE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Techniciens
- 2 | Commerciaux
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Responsables des ventes
- 5 | Opérateurs de production
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Ouvriers
- 8 | Chercheurs (R&D)
- 9 | Designers
- 10 | Personnel administratif

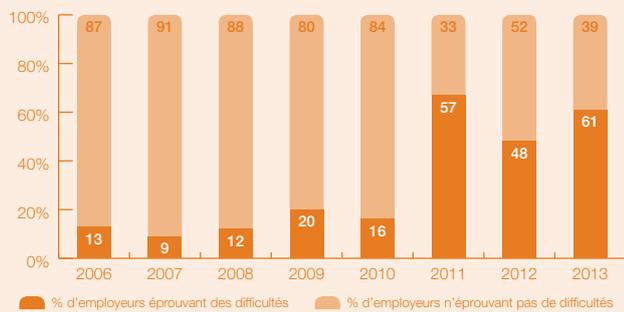
HONG KONG : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**HONG KONG
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Commerciaux
- 2 | Techniciens
- 3 | Ingénieurs
- 4 | Informaticiens
- 5 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 6 | Personnel administratif
- 7 | Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication
- 8 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 9 | Chauffeurs routiers
- 10 | Personnel d'entretien et employés domestiques

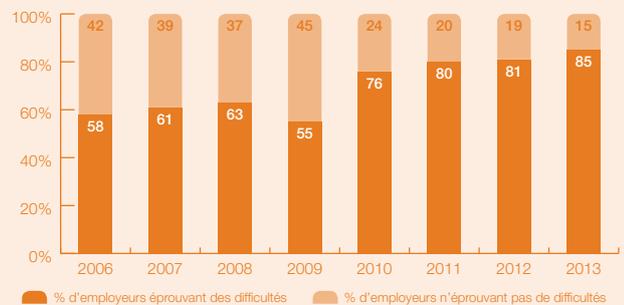
INDE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**INDE
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Personnels comptables et financiers
- 2 | Informaticiens
- 3 | Ingénieurs
- 4 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 5 | Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication
- 6 | Enseignants
- 7 | Commerciaux
- 8 | Responsables achats et approvisionnement
- 9 | Responsables informatiques / Chefs de projets informatiques / Directeurs informatiques
- 10 | Chercheurs (R&D)

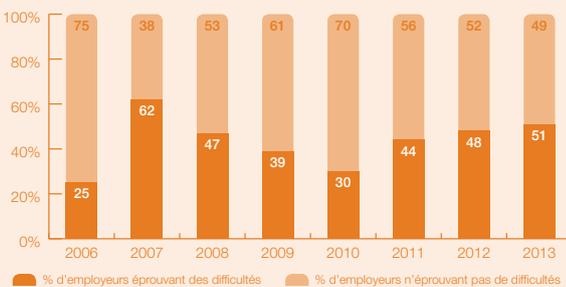
JAPON : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**JAPON
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Commerciaux
- 3 | Personnels comptables et financiers
- 4 | Informaticiens
- 5 | Responsables des ventes
- 6 | Techniciens
- 7 | Responsables informatiques / Chefs de projets informatiques / Directeurs informatiques
- 8 | Superviseurs
- 9 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 10 | Chercheurs (R&D)

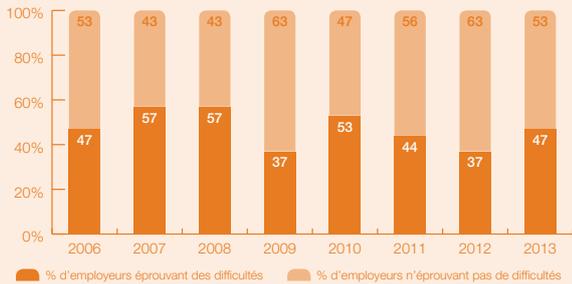
NOUVELLE-ZÉLANDE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



**NOUVELLE-ZÉLANDE
TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR**

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Commerciaux
- 3 | Informaticiens
- 4 | Travailleurs manuels
- 5 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 6 | Techniciens
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Représentants du support et du service client
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Superviseurs

SINGAPOUR : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

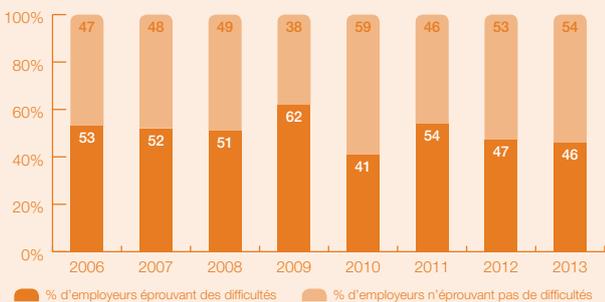


SINGAPOUR

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Personnel administratif
- 2 | Superviseurs
- 3 | Ouvriers
- 4 | Chauffeurs routiers
- 5 | Commerciaux
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Informaticiens
- 8 | Travailleurs manuels
- 9 | Personnels comptables et financiers
- 10 | Enseignants

TAIWAN : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



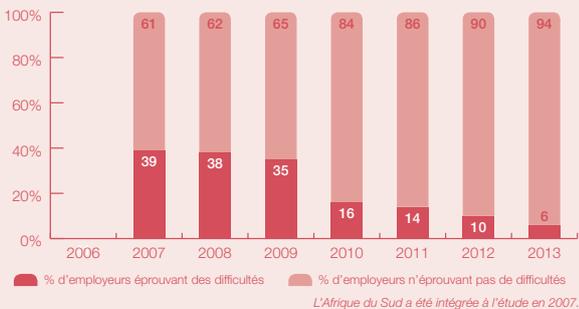
TAIWAN

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Commerciaux
- 2 | Techniciens
- 3 | Ingénieurs
- 4 | Chercheurs (R&D)
- 5 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 6 | Opérateurs de production
- 7 | Informaticiens
- 8 | Mécaniciens
- 9 | Responsables des ventes
- 10 | Personnels comptables et financiers

EMEA

AFRIQUE DU SUD : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

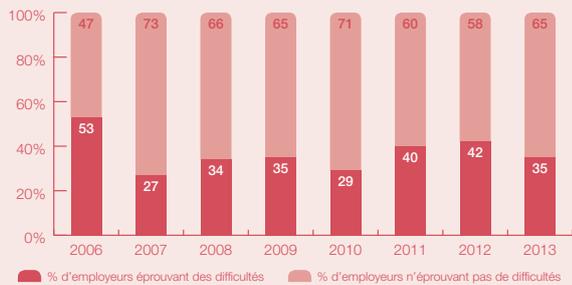


AFRIQUE DU SUD

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 3 | Enseignants
- 4 | Personnel juridique (conseillers juridiques, avocats, secrétaires juridiques)
- 5 | Travailleurs manuels
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 8 | Techniciens
- 9 | Représentants du support et du service client
- 10 | Informaticiens

ALLEMAGNE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



ALLEMAGNE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Personnels comptables et financiers
- 4 | Commerciaux
- 5 | Représentants du support et du service client
- 6 | Techniciens
- 7 | Personnel administratif
- 8 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 9 | Informaticiens
- 10 | Chauffeurs routiers

AUTRICHE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



AUTRICHE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Commerciaux
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Techniciens
- 5 | Personnel administratif
- 6 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 7 | Ingénieurs
- 8 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 9 | Personnels comptables et financiers
- 10 | Informaticiens

BELGIQUE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

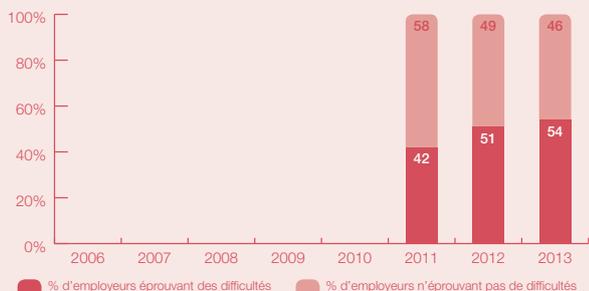


BELGIQUE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Techniciens
- 3 | Ouvriers
- 4 | Chauffeurs routiers
- 5 | Personnel administratif
- 6 | Mécaniciens
- 7 | Superviseurs
- 8 | Personnels comptables et financiers
- 9 | Commerciaux
- 10 | Infirmiers / Infirmières

BULGARIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



BULGARIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 3 | Travailleurs manuels
- 4 | Responsables des ventes
- 5 | Commerciaux
- 6 | Informaticiens
- 7 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 8 | Chauffeurs routiers
- 9 | Personnel administratif
- 10 | Opérateurs de production

ESPAGNE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

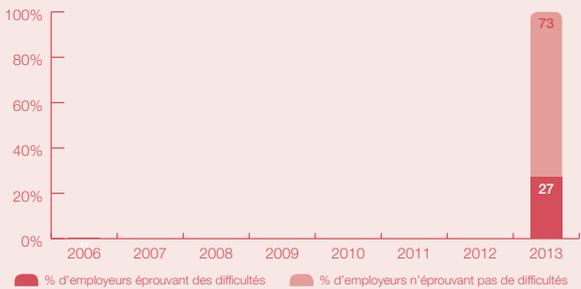


ESPAGNE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Commerciaux
- 2 | Travailleurs manuels
- 3 | Personnel administratif
- 4 | Techniciens
- 5 | Personnel juridique (conseillers juridiques, avocats, secrétaires juridiques)
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Informaticiens
- 9 | Chefs / Cuisiniers
- 10 | Infirmiers / Infirmières

FINLANDE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



La Finlande a été intégrée à l'étude en 2013.

FINLANDE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Chauffeurs routiers
- 3 | Commerciaux
- 4 | Personnels comptables et financiers
- 5 | Mécaniciens
- 6 | Chefs / Cuisiniers
- 7 | Informaticiens
- 8 | Responsables des ventes
- 9 | Ingénieurs
- 10 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)

FRANCE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



% d'employeurs éprouvant des difficultés % d'employeurs n'éprouvant pas de difficultés

FRANCE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Chauffeurs routiers
- 3 | Techniciens
- 4 | Personnel administratif
- 5 | Commerciaux
- 6 | Ingénieurs
- 7 | Personnels comptables et financiers
- 8 | Ouvriers
- 9 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 10 | Superviseurs

GRÈCE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



% d'employeurs éprouvant des difficultés % d'employeurs n'éprouvant pas de difficultés

La Grèce a été intégrée à l'étude en 2008.

GRÈCE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Commerciaux
- 2 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 3 | Techniciens
- 4 | Représentants du support et du service client
- 5 | Travailleurs manuels
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Informaticiens
- 8 | Personnel administratif
- 9 | Responsables des ventes
- 10 | Ingénieurs

HONGRIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



% d'employeurs éprouvant des difficultés % d'employeurs n'éprouvant pas de difficultés

La Hongrie a été intégrée à l'étude en 2010.

HONGRIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Commerciaux
- 4 | Chauffeurs routiers
- 5 | Personnel administratif
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Mécaniciens
- 8 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 9 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 10 | Machinistes / Opérateurs de machines

IRLANDE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

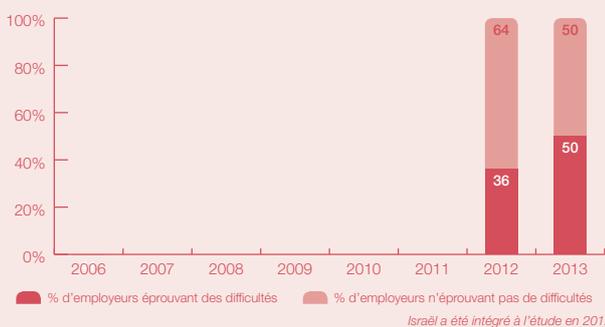


IRLANDE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Chefs / Cuisiniers
- 5 | Ouvriers
- 6 | Techniciens
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Infirmiers / Infirmières
- 9 | Responsables des ventes
- 10 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)

ISRAËL : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



ISRAËL

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Infirmiers / Infirmières
- 5 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 6 | Techniciens
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Informaticiens
- 9 | Commerciaux
- 10 | Ouvriers

ITALIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



ITALIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Personnel administratif
- 3 | Informaticiens
- 4 | Techniciens
- 5 | Personnels comptables et financiers
- 6 | Responsables des ventes
- 7 | Ingénieurs
- 8 | Chauffeurs routiers
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Responsables achats et approvisionnement

NORVÈGE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

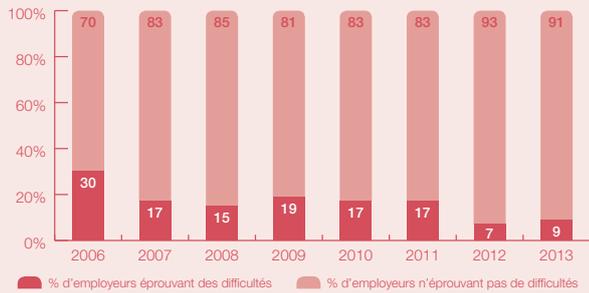


NORVÈGE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Commerciaux
- 2 | Travailleurs manuels
- 3 | Ingénieurs
- 4 | Enseignants
- 5 | Chauffeurs routiers
- 6 | Chefs / Cuisiniers
- 7 | Réceptionnistes
- 8 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 9 | Personnels comptables et financiers
- 10 | Informaticiens

PAYS-BAS : % D'EMPLOYEURS ÉProuVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

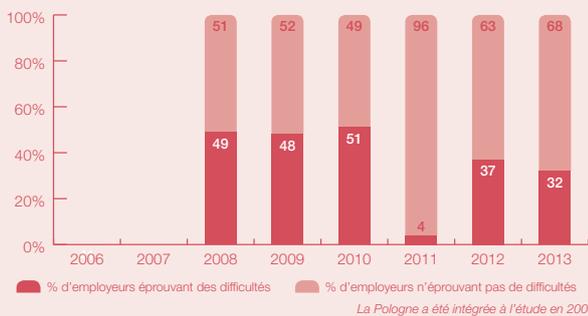


PAYS-BAS

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Responsables des ventes
- 2 | Chefs / Cuisiniers
- 3 | Techniciens
- 4 | Travailleurs manuels
- 5 | Commerciaux
- 6 | Personnel juridique (conseillers juridiques, avocats, secrétaires juridiques)
- 7 | Mécaniciens
- 8 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 9 | Personnels comptables et financiers
- 10 | Chauffeurs routiers

POLOGNE : % D'EMPLOYEURS ÉProuVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



POLOGNE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Techniciens
- 4 | Commerciaux
- 5 | Chauffeurs routiers
- 6 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 7 | Chefs / Cuisiniers
- 8 | Informaticiens
- 9 | Ouvriers
- 10 | Designers

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE : % D'EMPLOYEURS ÉProuVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 4 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 5 | Responsables achats et approvisionnement
- 6 | Personnels comptables et financiers
- 7 | Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication
- 8 | Commerciaux
- 9 | Ouvriers
- 10 | Responsables des ventes

ROUMANIE : % D'EMPLOYEURS ÉProuVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

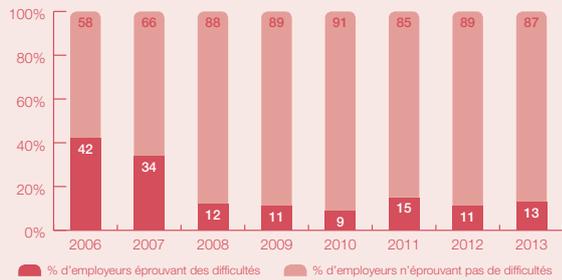


ROUMANIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Ouvriers
- 4 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 5 | Personnels comptables et financiers
- 6 | Commerciaux
- 7 | Techniciens
- 8 | Informaticiens
- 9 | Machinistes / Opérateurs de machines
- 10 | Chefs / Cuisiniers

ROYAUME-UNI : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

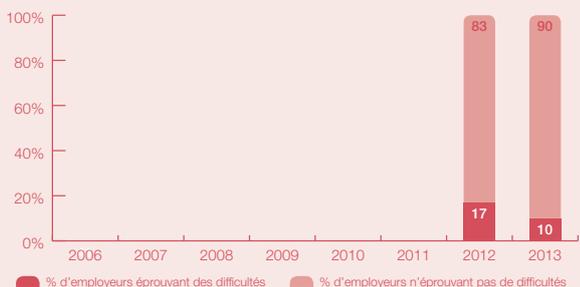


ROYAUME-UNI

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Chauffeurs routiers
- 4 | Personnel administratif
- 5 | Chefs / Cuisiniers
- 6 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 7 | Informaticiens
- 8 | Techniciens
- 9 | Représentants du support et du service client
- 10 | Commerciaux

SLOVAQUIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER

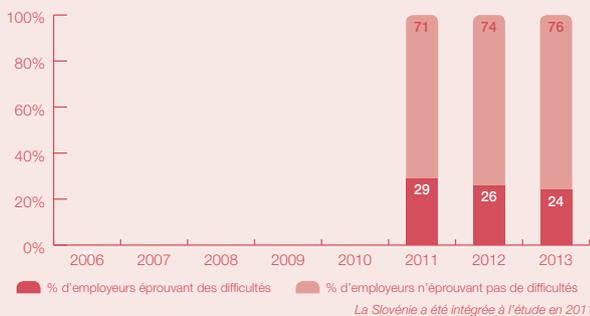


SLOVAQUIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Ingénieurs
- 3 | Personnels comptables et financiers
- 4 | Chefs / Cuisiniers
- 5 | Enseignants
- 6 | Techniciens
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Responsables des ventes
- 9 | Responsables qualité
- 10 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie

SLOVÉNIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



SLOVÉNIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Travailleurs manuels
- 3 | Ouvriers
- 4 | Chefs / Cuisiniers
- 5 | Chauffeurs routiers
- 6 | Responsables des ventes
- 7 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)
- 8 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 9 | Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication
- 10 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)

SUÈDE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



SUÈDE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Commerciaux
- 3 | Travailleurs manuels
- 4 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 5 | Chefs / Cuisiniers
- 6 | Techniciens
- 7 | Chauffeurs routiers
- 8 | Superviseurs
- 9 | Personnels comptables et financiers
- 10 | Machinistes / Opérateurs de machines

SUISSE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



SUISSE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Travailleurs manuels
- 2 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 3 | Personnel administratif
- 4 | Personnels comptables et financiers
- 5 | Informaticiens
- 6 | Chefs / Cuisiniers
- 7 | Ingénieurs
- 8 | Personnels de la restauration et de l'hôtellerie
- 9 | Chauffeurs routiers
- 10 | Médecins et professionnels de santé (hors Infirmiers / Infirmières)

TURQUIE : % D'EMPLOYEURS ÉPROUVANT DES DIFFICULTÉS À RECRUTER



TURQUIE

TOP 10 DES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

- 1 | Ingénieurs
- 2 | Ouvriers
- 3 | Commerciaux
- 4 | Personnels comptables et financiers
- 5 | Fonctions Marketing / Relations Publiques / Communication
- 6 | Opérateurs de production
- 7 | Mécaniciens
- 8 | Cadres / Dirigeants (Management / Corporate)
- 9 | Chauffeurs routiers
- 10 | Techniciens

MANPOWERGROUP

100 MANPOWER PLACE

MILWAROYAUME-UNIEE, WI 53212

USA

WWW.MANPOWERGROUP.COM

© 2013 MANPOWERGROUP. ALL RIGHTS RESERVED.



ManpowerGroup™