



ManpowerGroup™

# LA PÉNURIE DE TALENTS CONTINUE

COMMENT LES RH,  
EN CONSTANTE ÉVOLUTION, APPORTENT-ELLES  
DES RÉPONSES AUX DÉFICITS DE COMPÉTENCES

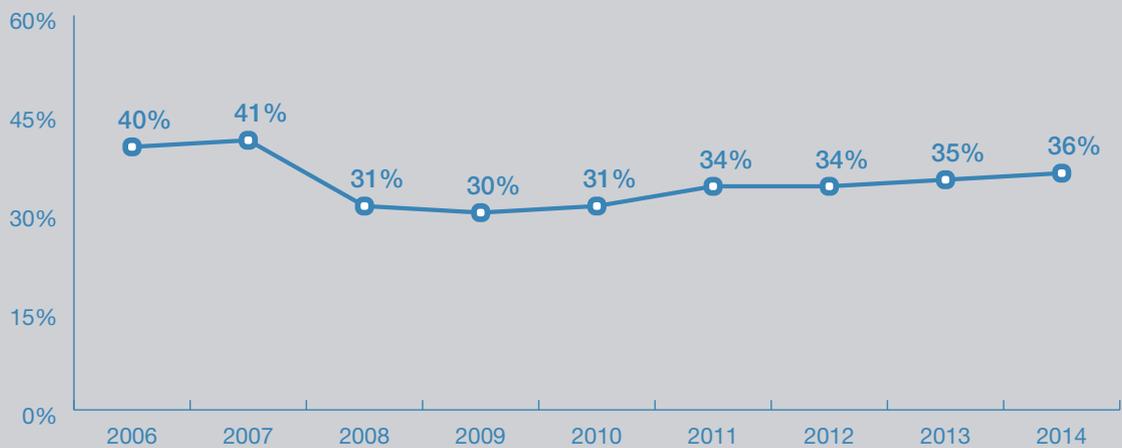


La neuvième enquête annuelle de ManpowerGroup a révélé que

# 36%

des employeurs du monde entier signalent une pénurie de talents en 2014 -

le pourcentage le plus important depuis sept ans



Pourquoi cette pénurie de talents continue-t-elle de pénaliser les employeurs du monde entier ? Au cours des neuf années qui se sont écoulées depuis que ManpowerGroup a réalisé sa première enquête sur la Pénurie des Talents, les employeurs n'ont toujours pas trouvé le remède miracle à ce problème mondial.

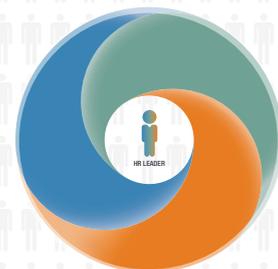
**NOUS AVONS INTERROGÉ PLUS DE 37 000 EMPLOYEURS  
DANS 42 PAYS ET TERRITOIRES AFIN DE DÉTERMINER :**

- *Quel niveau de difficulté rencontrent les employeurs à pourvoir les postes ?*
- *Quels sont les postes les plus difficiles à pourvoir ?*
- *Pourquoi ces postes sont-ils difficiles à pourvoir ?*
- *Quel est l'impact de cette pénurie de talents sur les entreprises et leur capacité à répondre aux besoins des clients ?*
- *Quelles stratégies sont utilisées pour surmonter ces difficultés ?*

Comme en 2013, plus d'un employeur sur cinq n'a toujours pas mis en œuvre de stratégie pour faire face à cette pénurie de talents. Toutefois, l'absence d'une solution unique ne signifie pas qu'il faut se résigner à l'impuissance. Comme nous l'avons souligné l'année dernière, la solution à ce problème est du ressort des Ressources Humaines (RH) – le seul département qui dispose de l'expertise et de l'influence nécessaires pour remodeler la stratégie des talents de l'entreprise, en agissant de façon résolue pour garantir une main-d'œuvre durable.

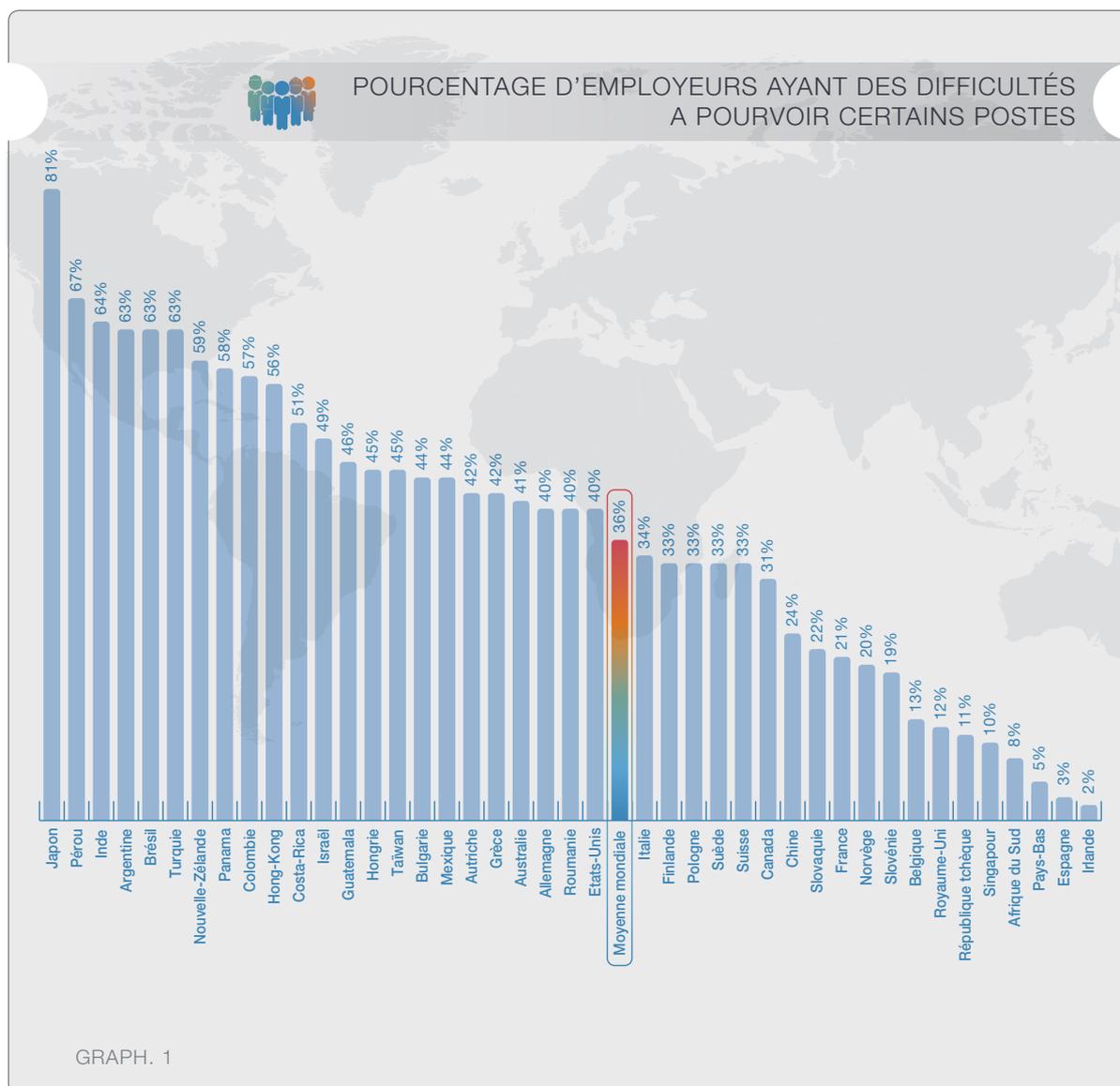
- Le métier des RH évolue et se développe rapidement. Au fur et à mesure que le monde du travail change, de nouveaux domaines de compétences deviennent nécessaires pour soutenir la croissance des entreprises. Nous avons identifié dans cette étude trois rôles distincts que les RH doivent jouer pour aider leurs entreprises à réussir.

- 1. Les RH en tant qu'experts de l'offre et de la demande
- 2. Les RH en tant que spécialistes marketing
- 3. Les RH en tant que concepteurs



## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE PÉNURIE DE TALENTS 2014

Pour la troisième année consécutive, les employeurs japonais signalent la pénurie de talents la plus importante au monde - plus de quatre employeurs sur cinq ont toujours de grandes difficultés à pourvoir les postes vacants. Cela reste toutefois un problème généralisé dans le monde entier, les employeurs péruviens, indiens, brésiliens, turcs et argentins signalant également une pénurie aiguë. Au cours des 12 derniers mois, le problème s'est aggravé dans 10 pays, en particulier en Amérique latine. A l'autre extrémité du spectre, les employeurs d'Irlande et d'Espagne - deux pays qui ont été les plus affectés par la récession de la zone euro et par des marchés de l'emploi régulièrement affaiblis - ont le moins de difficulté à pourvoir des postes. (Graph. 1)



A l'échelle mondiale, les employeurs signalent les pénuries de talents les plus importantes dans la catégorie des travailleurs manuels. Les ingénieurs figurent en deuxième place sur la liste pour la troisième année consécutive. Les techniciens dans le secteur de la production, des opérations, de la maintenance et dans d'autres domaines montent en troisième place. Les commerciaux descendent d'un cran à la quatrième place. Les postes de responsables des ventes apparaissent pour la première fois au "top ten" cette année, passant de la 12<sup>e</sup> à la 7<sup>e</sup> place entre 2013 et 2014. Les ouvriers ne figurent plus sur la liste des dix types d'emplois les plus difficiles à pourvoir en raison de la baisse de la demande ces trois dernières années. (Graph. 2)

top 10

DES POSTES LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR



1  
Travailleurs manuels



2  
Ingénieurs



3  
Techniciens



4  
Commerciaux



5  
Personnel comptable et financier



6  
Direction/cadres



7  
Responsables des ventes



8  
Personnel informatique



9  
Personnel administratif



10  
Chauffeurs routiers

A l'échelle mondiale, et pour la troisième année consécutive, les employeurs signalent la plus importante pénurie de talents parmi les

# Travailleurs manuels

Les ingénieurs apparaissent en deuxième place pour la troisième année consécutive.

La hausse de la demande a fait remonter les techniciens en troisième position.

GRAPH. 2

La neuvième enquête annuelle de ManpowerGroup a révélé que

54%

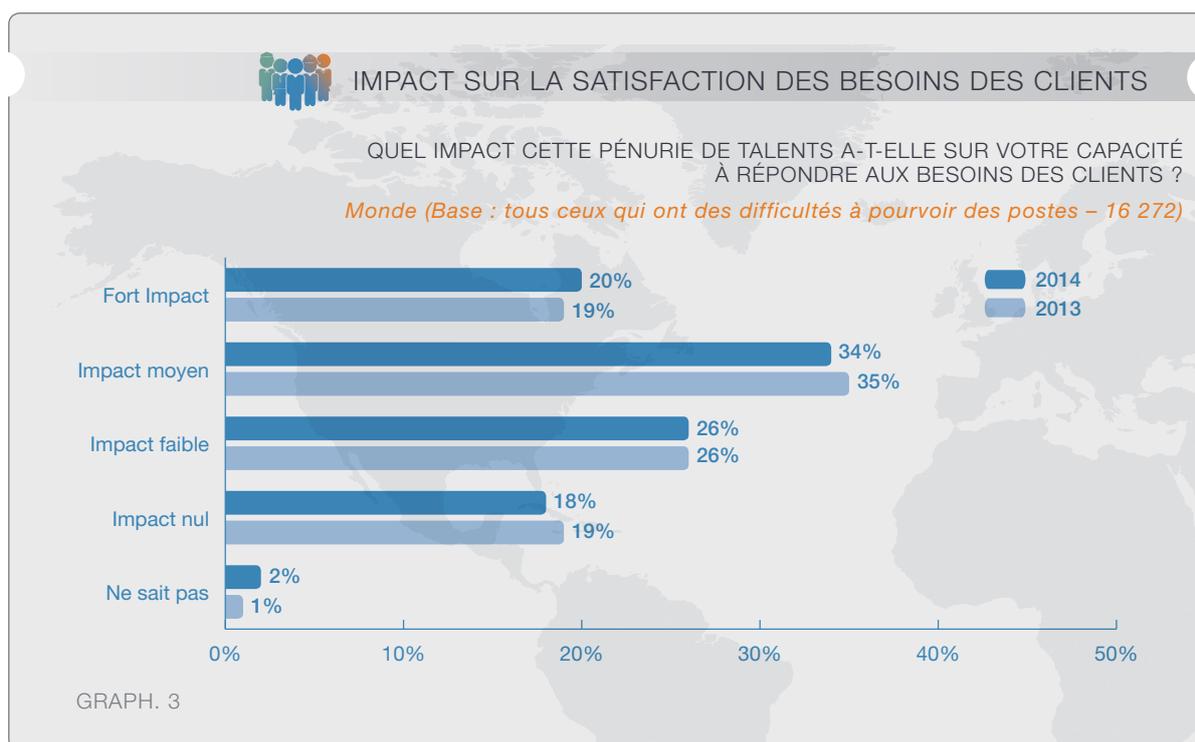
des employeurs confrontés à la pénurie de talents déclarent que cela a un impact moyen à élevé sur leur capacité à répondre aux besoins des clients.



Plus de la moitié des employeurs qui déclarent être confrontés au problème de la pénurie de talents affirment que cela a un impact significatif sur leur capacité à répondre aux besoins des clients.

(Graph. 3) Cela confirme les résultats de 2013 en démontrant que les employeurs continuent de considérer les talents comme un facteur-clé pour répondre aux objectifs de l'entreprise. L'impact le plus fréquemment signalé par les entreprises est une capacité réduite à servir leurs clients, suivi de près par une compétitivité et une productivité moindres. Plus d'un quart affirment que la rotation accrue du personnel est une conséquence de la pénurie de talents, 24 % citant un impact négatif sur l'implication des salariés, l'innovation et la créativité. (Graph. 4)

Comme en 2013, la raison principale pour laquelle les employeurs ont du mal à pourvoir leurs postes est que les candidats n'ont pas les compétences techniques requises. On trouve parmi les autres raisons citées la pénurie de candidats disponibles, le manque d'expérience ou de "savoir être", ainsi que les attentes erronées des candidats. (Graph. 5)





## IMPACT DES PÉNURIES DE TALENTS SUR L'ENTREPRISE

EN QUOI LES PÉNURIES DE TALENTS/COMPÉTENCES SONT-ELLES LE PLUS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN IMPACT SUR VOTRE ENTREPRISE ?

Monde (Base : tous ceux qui anticipent que les pénuries de talents auront un impact sur leur capacité à satisfaire leurs clients - 12 972)

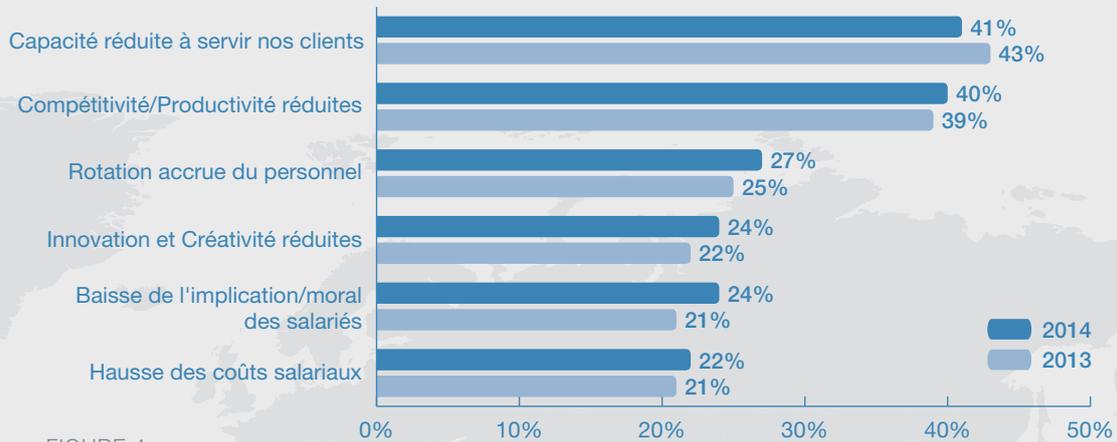


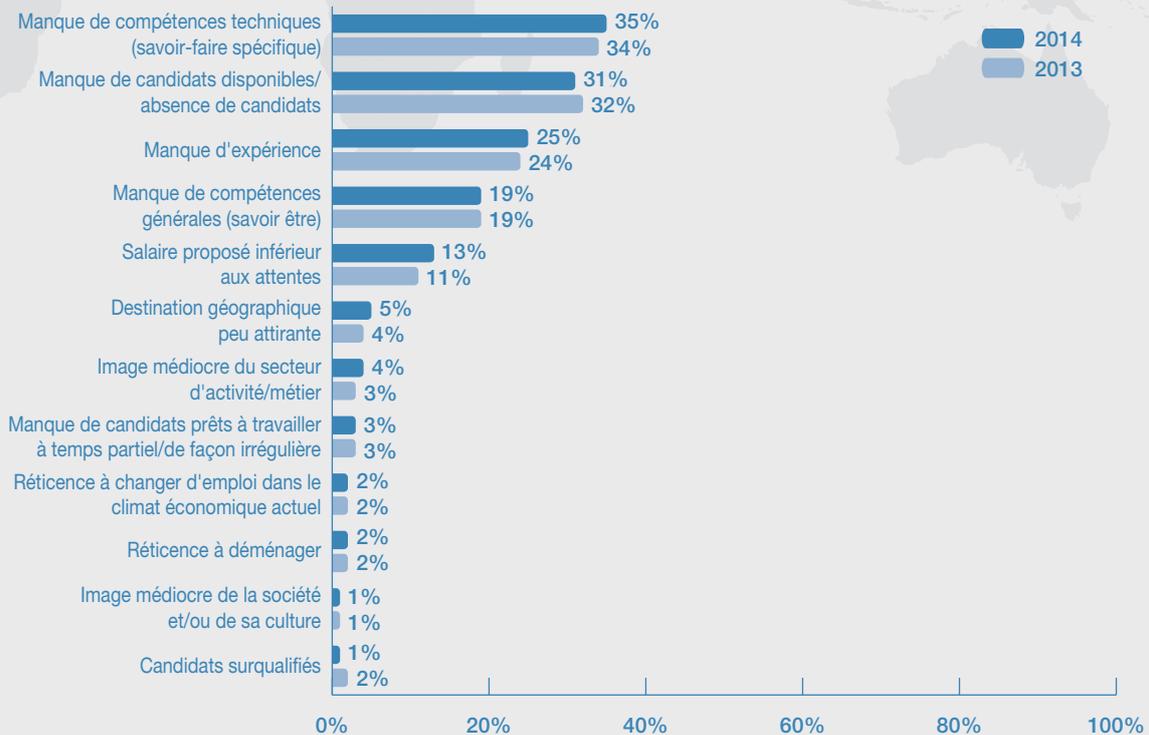
FIGURE 4



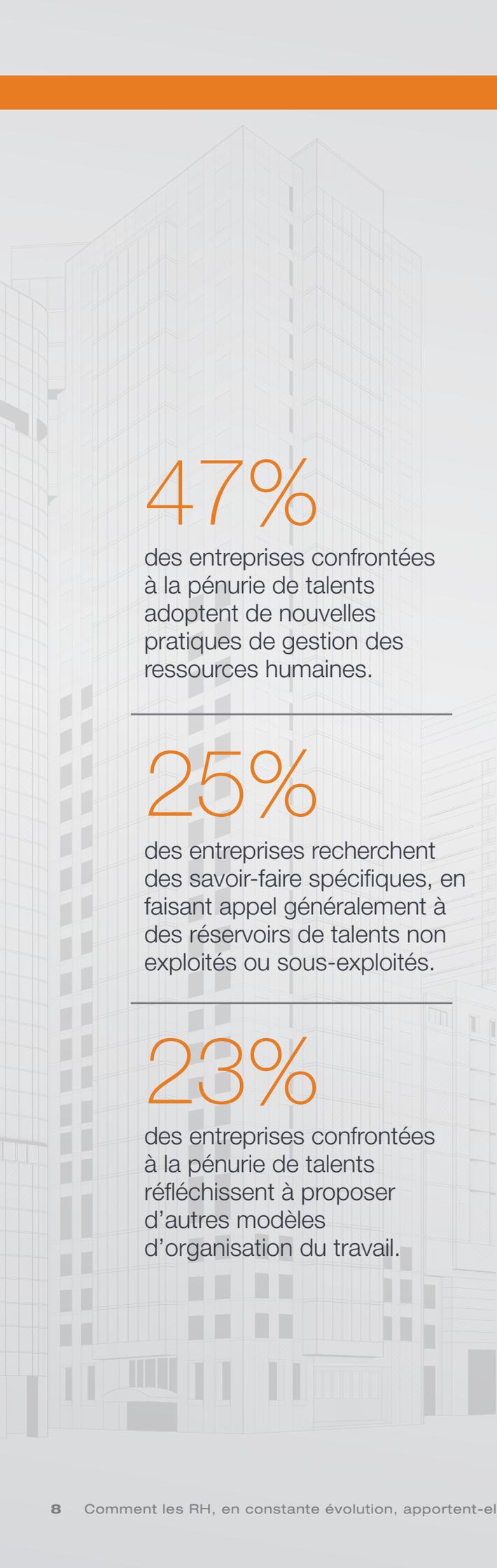
## RAISONS DES DIFFICULTÉS À POURVOIR CERTAINS POSTES

POURQUOI AVEZ-VOUS DES DIFFICULTÉS À REMPLIR CE POSTE SPÉCIFIQUE ?

Monde (Base : tous ceux qui ont des difficultés à pourvoir des postes - 16 272)



GRAPH. 5



# 47%

des entreprises confrontées à la pénurie de talents adoptent de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

---

# 25%

des entreprises recherchent des savoir-faire spécifiques, en faisant appel généralement à des réservoirs de talents non exploités ou sous-exploités.

---

# 23%

des entreprises confrontées à la pénurie de talents réfléchissent à proposer d'autres modèles d'organisation du travail.

## QUE FONT LES ENTREPRISES POUR SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

ManpowerGroup a également demandé aux responsables de recrutement du monde entier quelles stratégies ils utilisaient, le cas échéant, pour résoudre ce problème de pénurie de talents. **(Graph. 6)** Un peu moins de la moitié (47 %) des entreprises qui s'attaquent à ce problème adoptent de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, entre autres en offrant des possibilités de formation et de développement des compétences au personnel existant. Les entreprises utilisent également des pratiques de recrutement de nouvelle génération et redéfinissent les critères d'admissibilité, afin d'inclure des individus qui ne possèdent pas les compétences ou les qualifications formelles requises mais qui ont le potentiel nécessaire pour les acquérir. **(Graph. 7)**

Vingt-cinq pour cent des personnes interrogées cherchent des savoir-faire spécifiques, en faisant généralement appel à des réservoirs de talents non exploités ou sous-exploités (comme les travailleurs plus jeunes ou plus âgés, les femmes et les anciens militaires). D'autres nomment des personnes qui ne disposent pas de toutes les compétences techniques nécessaires, mais qui possèdent un potentiel d'apprentissage et de développement. Certains créent des partenariats avec des établissements d'enseignement afin de s'assurer que les programmes sont adaptés à leurs besoins en compétences. **(Graph. 8)**

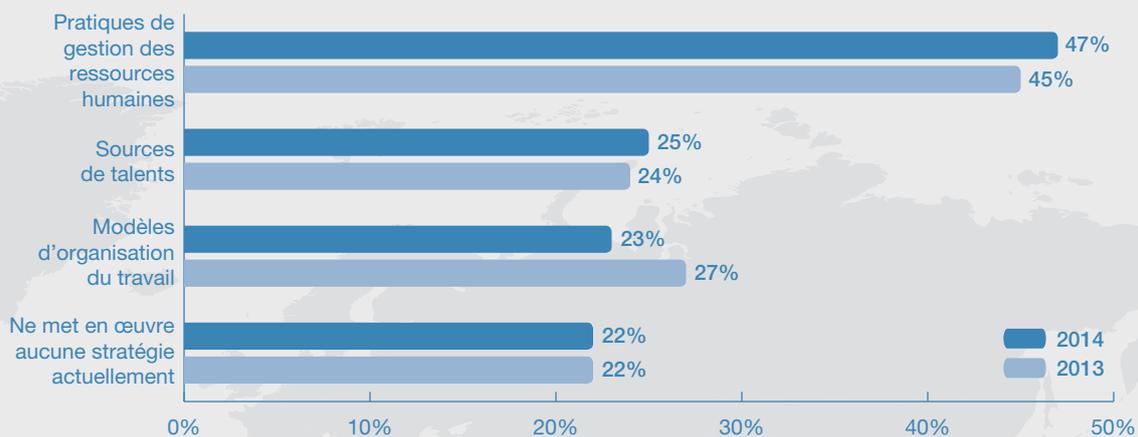
Vingt-trois pour cent des employeurs qui se plaignent d'une pénurie de talents se préparent à adopter de nouveaux modèles d'organisation du travail. Un sur dix concentre toute son attention sur son vivier de talents. D'autres employeurs sont en train de revoir les procédures de travail existantes, en proposant des possibilités d'horaires flexibles et de télétravail ou en faisant appel à des employés de façon ponctuelle. **(Graph. 9)**



## SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS

QUELLES STRATÉGIES ADOPTEZ-VOUS POUR SURMONTER CES DIFFICULTÉS ?

*Monde (Base : tous ceux qui ont des difficultés à pourvoir des postes – 16 272)*



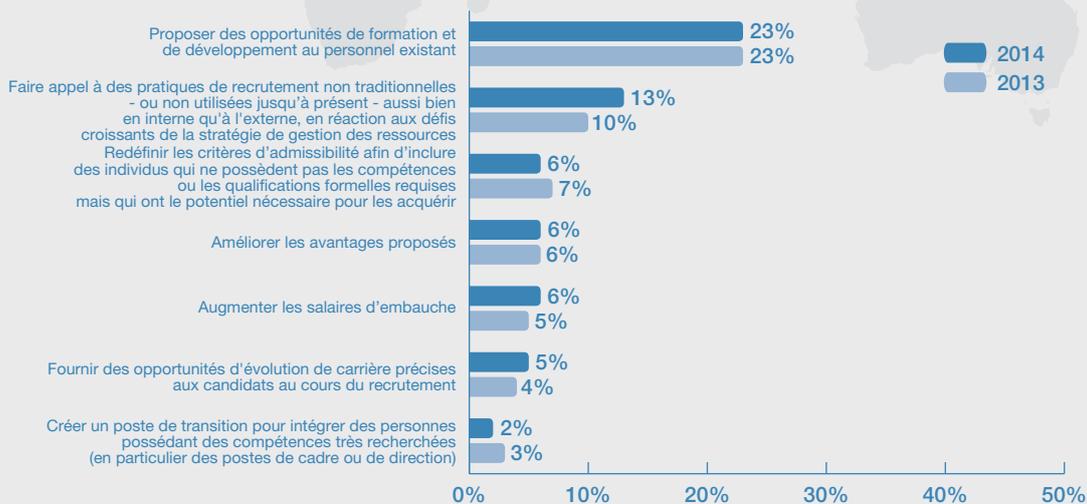
GRAPH. 6



## SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS : PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

QUELLES STRATÉGIES ADOPTEZ-VOUS POUR SURMONTER CES DIFFICULTÉS ?

*Monde (Base : tous ceux qui ont des difficultés à pourvoir des postes – 16 272)*



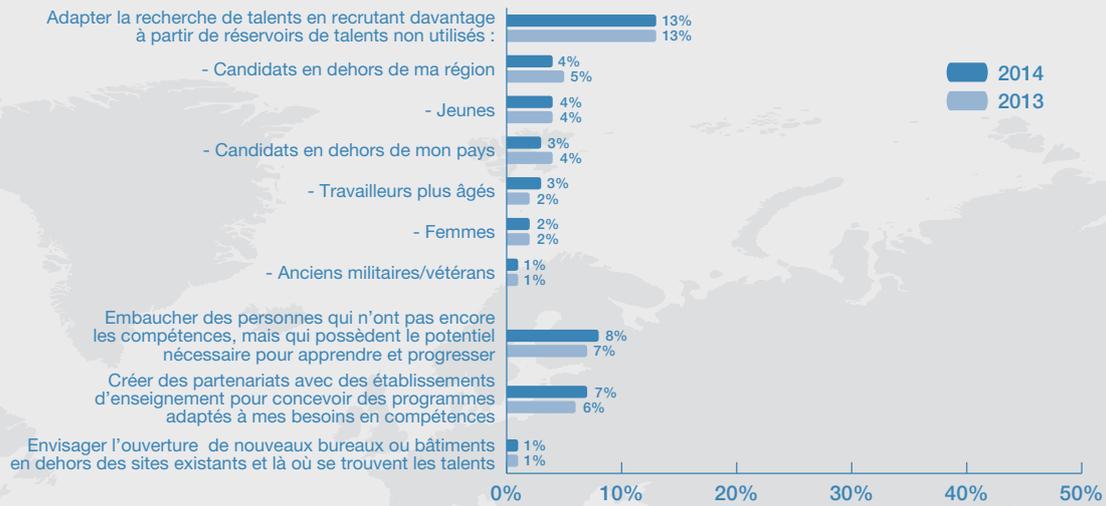
GRAPH. 7



## SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS : SOURCES DE TALENTS

QUELLES STRATÉGIES ADOPTEZ-VOUS POUR SURMONTER CES DIFFICULTÉS ?

Monde (Base : tous ceux qui ont des difficultés à pourvoir des postes – 16 272)



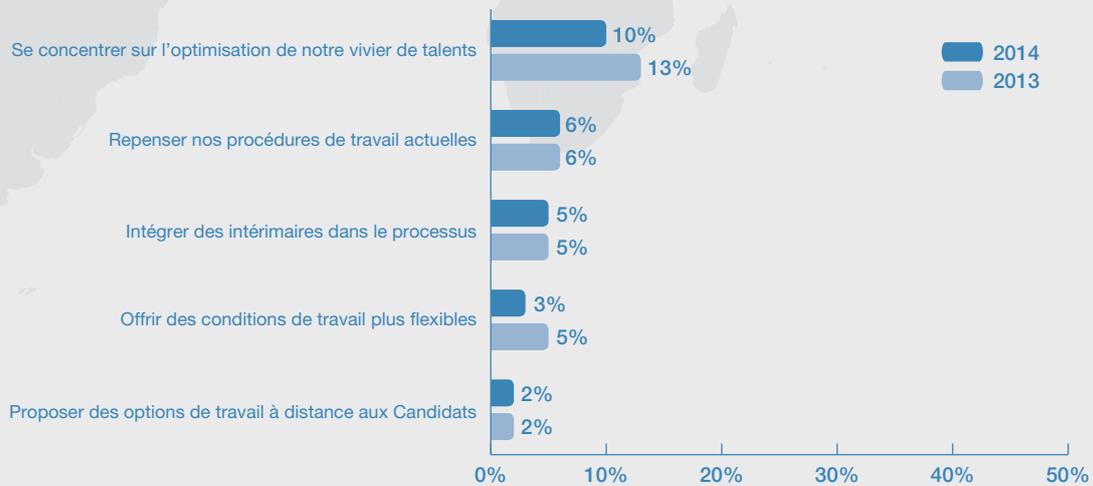
GRAPH. 8



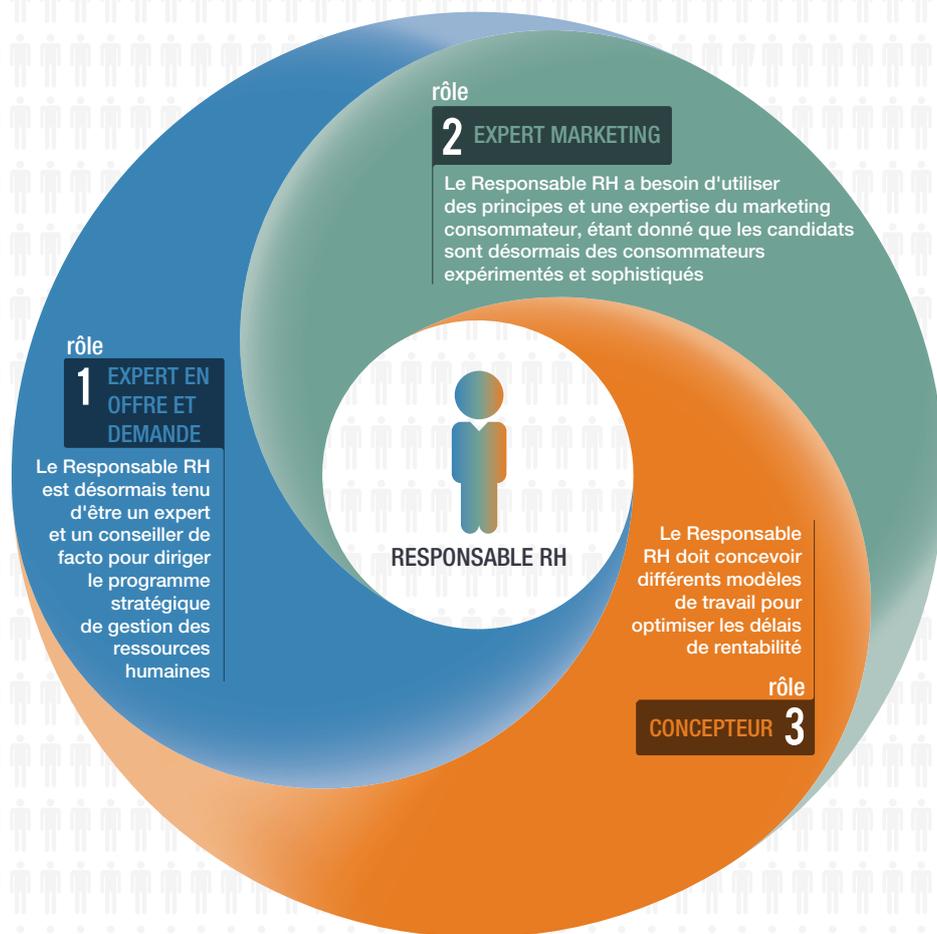
## SURMONTER LA PÉNURIE DE TALENTS : MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

QUELLES STRATÉGIES ADOPTEZ-VOUS POUR SURMONTER CES DIFFICULTÉS ?

Monde (Base : tous ceux qui ont des difficultés à pourvoir des postes – 16 272)



GRAPH. 9



## L'ÉVOLUTION DU RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES

Les conditions macro-économiques continuent de faire baisser les marges, contraignant les entreprises à faire plus avec moins et leurs effectifs à être plus innovants et productifs. Afin de pouvoir répondre à ces demandes, les entreprises doivent accéder, mobiliser, optimiser et déverrouiller le potentiel humain de leurs ressources humaines. Il s'agit d'un changement majeur. En raison de la timide reprise économique, 36 % des employeurs ont toujours de grandes difficultés à pourvoir leurs postes. Parallèlement, le chômage reste un problème international. Il y a indubitablement une offre excédentaire de main-d'œuvre et une offre insuffisante de talents adéquats.

L'offre excédentaire de main-d'œuvre résulte d'une récession internationale suivie d'une reprise timide, alors que l'offre insuffisante de talents est exacerbée par des changements technologiques et des dynamiques d'entreprises en mutation rapide. Les compétences auparavant nécessaires pour répondre aux besoins des employeurs sont désormais obsolètes, ce qui renforce l'inadéquation des compétences et perpétue la pénurie de talents à l'échelle internationale.

Étant donné que les forces économiques, démographiques, technologiques et sociales continuent d'évoluer, les entreprises doivent pouvoir compter sur des collaborateurs souples et capables de s'adapter. Pour y parvenir, les professionnels RH doivent adopter trois rôles critiques.



## Les RH en tant qu'experts de l'offre et de la demande

Même si les praticiens RH ont rencontré auparavant des problématiques d'offre et de demande, on attend désormais qu'ils soient des experts de facto. Ils doivent comprendre comment la demande en produits et services de leur entreprise a un impact sur la demande de talents et évaluer si les résultats sont en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Plus précisément, les RH doivent s'assurer que leur entreprise possède le bon mix de compétences pour pouvoir répondre aux besoins de leur organisation et atteindre ses objectifs. Les responsables RH doivent fournir des informations sur le marché étayées par des données adéquates, comprendre leur offre de talents interne et externe, ainsi que la façon dont les différentes forces modifient la disponibilité des compétences requises. S'il existe une inadéquation entre les objectifs de l'entreprise et les capacités en ressources humaines, les responsables RH doivent disposer d'un plan pour combler tout écart et cela beaucoup plus rapidement que par le passé.

Rassembler les données qui sont à leur disposition en tant qu'experts de l'offre et de la demande contribuera à faire des responsables des Ressources Humaines les garants d'une politique RH en ligne avec les besoins actuels et futurs de leurs entreprises en vue de gagner en rapidité, flexibilité, innovation et productivité.





## Les RH en tant que spécialistes marketing

Le deuxième rôle que le Responsable RH doit jouer est celui du spécialiste marketing. Étant donné que les candidats sont désormais des consommateurs expérimentés et sophistiqués, le Responsable RH doit réfléchir à la façon dont la marque, les messages et l'image de l'entreprise peuvent l'aider à trouver des compétences très recherchées. Dans un monde où les talents font défaut, le rôle du Responsable RH implique également d'attirer et de fidéliser les clients/talents, de la même manière que le Marketing segmente et cible les consommateurs qui achèteront les produits et services de l'entreprise.

Le Responsable RH doit penser différemment et passer d'une approche RH uniformisée à celle de la création de propositions de valeur qui fassent écho aux besoins des individus et s'alignent avec les objectifs de l'entreprise. Pour accéder aux talents sur un marché toujours plus concurrentiel, les entreprises doivent identifier et valoriser leurs atouts pour attirer les réservoirs de talents qui détiennent les compétences dont l'entreprise a besoin pour réussir.

Le Marketing ne peut pas s'arrêter une fois que l'entreprise a réussi à faire venir les talents recherchés. Les entreprises ont besoin de plans de carrière adaptés à chaque individu, qui permettent aux salariés d'atteindre leurs objectifs professionnels, de développer leurs compétences et de progresser. Les leaders de l'organisation doivent être en mesure de se concentrer sur le développement des salariés et en être tenus responsables, de sorte que les meilleurs talents restent motivés et impliqués.

Comme avec tout consommateur, les entreprises doivent solliciter régulièrement le feedback de leurs salariés afin de s'assurer qu'un processus d'amélioration continue est en cours et réagir rapidement pour corriger toute inadéquation. Un feedback quantitatif et exploitable des salariés permettra de les impliquer davantage et se révélera en fin de compte bénéfique pour l'employeur, avec des talents motivés et, par conséquent, plus productifs et en phase avec les besoins de l'entreprise.



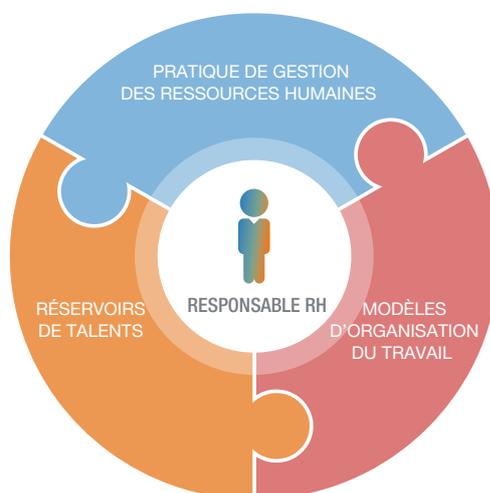


## Les RH en tant que concepteurs

Le troisième rôle que les responsables RH doivent adopter est celui de concepteur — c'est-à-dire qu'ils doivent réfléchir à la façon de structurer le travail afin d'accéder, de mobiliser, d'optimiser et de libérer le potentiel de salariés actuels ou potentiels. Au lieu de se concentrer uniquement sur les postes, le Responsable RH doit élargir sa vision et tenir compte des résultats attendus du travail. Afin de pouvoir capitaliser pleinement sur l'écosystème des talents, gérer un lieu de travail diversifié et souvent virtuel, tout en continuant à faire progresser la productivité et l'innovation, les modèles d'organisation du travail doivent être réinventés. Structurer le travail de façon innovante afin d'inclure différents modèles aussi bien traditionnels (dédiés aux relations entre les entreprises et les salariés) que stratégiques (en reliant les pratiques RH aux objectifs de l'activité) peut contribuer à faire avancer les objectifs de l'entreprise et attirer les candidats les plus compétents.

En jouant le rôle de concepteurs, les responsables RH doivent élaborer des systèmes qui permettent d'obtenir les résultats souhaités et créer le bon mix de talents. Au fur et à mesure que l'on exige toujours plus de segmentation et de spécificité, en particulier du point de vue des connaissances, le travail sera subdivisé en tâches de plus en plus petites qui seront réparties entre un grand nombre d'individus. Le travail sera également effectué de plus en plus fréquemment par des freelances et des consultants prêts à travailler sur la base des résultats, libres de choisir ce qu'ils veulent faire. Une façon de penser différente est nécessaire pour développer des communautés de travail et équilibrer le mix d'emplois, incluant à la fois des intérimaires, des prestataires externes, des individus en retraite partielle et d'autres travailleurs. En effet, l'emploi à durée indéterminée et à temps plein n'est plus la meilleure solution par défaut, ni pour les employeurs ni pour les individus, pas plus qu'elle n'optimise les délais de rentabilité.

Face au casse-tête actuel d'une offre excédentaire de main-d'œuvre et d'une pénurie de talents ayant les compétences techniques et l'aptitude à l'emploi nécessaires, les entreprises doivent redéfinir les paramètres du travail. Afin de contribuer aux résultats de leurs entreprises, le Responsable RH doit se concentrer sur les gisements de talents capables de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, répartir le travail, établir les responsabilités et distribuer les récompenses en conséquence. Pour saisir les bons talents, les entreprises puisent traditionnellement dans les mêmes réservoirs. Maintenant que ces réservoirs sont en train de se vider et que l'acquisition de talents coûte de plus en plus cher, le moment est venu pour les entreprises de se demander « Dans quelle autre vivier puis-je pêcher ? »



# COMBLER LE DÉFICIT DE COMPÉTENCES

À l'ère des talents, adopter une approche uniformisée pour libérer le potentiel humain n'est plus une option viable. La clé de la réussite d'une entreprise et de sa capacité à s'adapter de façon rapide et efficace au changement dépend toujours davantage des professionnels des RH. Même si cela ne constitue pas la solution miracle, l'évolution de leur rôle pour gérer l'offre et la demande de talents, vendre l'entreprise auprès des candidats recherchés, définir et concevoir l'organisation du travail pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une réponse au phénomène de pénurie de talents.

Les responsables RH peuvent contribuer à accélérer la performance de leur entreprise en évaluant les sources de talents utilisés, les pratiques de ressources humaines et les modèles d'organisation du travail. Voici quelques questions à se poser :

## MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

- *Quels modèles d'organisation du travail devrions-nous utiliser ?*
- *Comment pouvons-nous capitaliser sur l'écosystème de talents pour optimiser la productivité et l'innovation ?*
- *Comment gérons-nous un lieu de travail diversifié et virtuel ?*

---

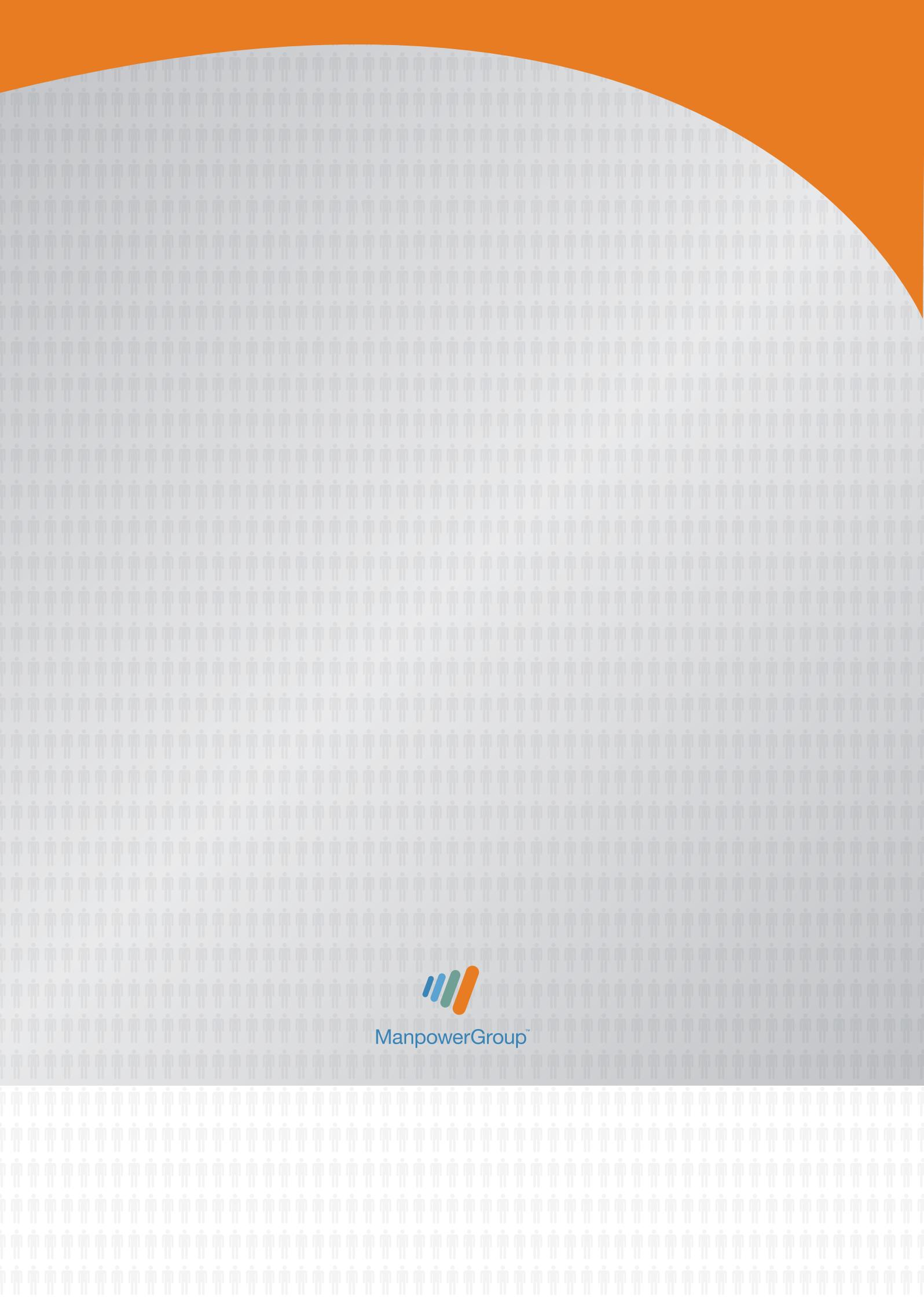
## PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

- *Quelles nouvelles pratiques devons-nous utiliser pour attirer, développer et fidéliser les talents dont nous avons besoin ?*
- *Comment gérez-vous des pratiques adaptées à chaque individu ?*
- *Comment passez-vous des pratiques générales RH à des pratiques centrées sur la personne ?*

---

## SOURCES DE TALENTS

- *Connaissions-nous toutes les options possibles pour trouver des talents ?*
- *Comment pouvons-nous optimiser la ressource en talents dont nous disposons ?*
- *Quelles stratégies pouvons-nous mettre en oeuvre pour toucher des gisements de talents sous-exploités ou non exploités ?*



ManpowerGroup™