

# Recruter du personnel performant

Les compétences recherchées doivent-elles  
être construites ou achetées ?



# Recruter du personnel performant

## Les compétences recherchées doivent-elles être construites ou achetées ?

Dans tous les secteurs, les entreprises sont affectées par la pénurie de talents comme en atteste notre enquête annuelle : à l'échelle mondiale 35% des employeurs ne parviennent pas à trouver les compétences dont ils ont besoin. La cause principale de cette pénurie est intimement liée à la démographie mondiale caractérisée par le déclin de la population active et l'augmentation du nombre de retraités. Selon une étude du McKinsey Global Institute<sup>1</sup>, on estime que d'ici 2030 il manquera 40 millions de diplômés pour faire face aux besoins de l'économie mondiale. Simultanément, il y aura un surplus de 95 millions de travailleurs ne possédant pas les qualifications demandées par les entreprises. La conclusion est sans appel : dans un futur proche, il y aura toujours plus d'acheteurs (les employeurs) et de moins en moins de « matière première » à acheter (les talents).

Dans ce contexte, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu sont celles qui sauront anticiper cette pénurie de talent et évaluer à quel moment il est préférable d'acheter les compétences et à quel moment il est plus efficace de les construire.

### Une stratégie efficace d'acquisition des talents constitue la clé de voute d'une entreprise concurrentielle

Pour les entreprises, il est fondamental d'établir une stratégie d'acquisition des talents alignée sur leurs objectifs, leurs budgets et leurs besoins. La démarche n'est pas simple et il est de plus en plus difficile de planifier sur le long terme. Cependant, plusieurs éléments fondamentaux et indépendants de la taille de l'entreprise, de son implantation régionale ou encore de son secteur d'activité sont à prendre en considération. Notre expérience en tant que fournisseur de prestations RPO, nous a permis de développer une véritable compréhension des critères favorisant l'acquisition de personnel.

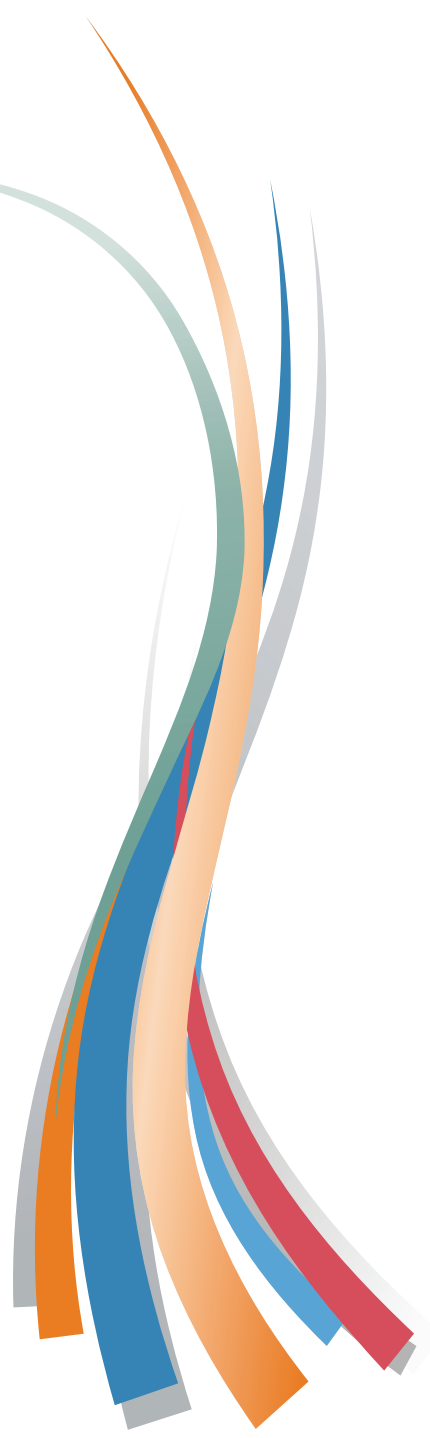
#### 1. Comprendre son marché

Certains employeurs sont en partie responsables de leurs difficultés à recruter les compétences dont ils ont besoin. Leur méconnaissance du marché du recrutement peut fortement compromettre leur démarche. De même, l'ignorance des caractéristiques culturelles, démographiques ou économiques du marché augmente singulièrement le risque de ne pas pouvoir recruter les bons candidats. Ce risque est encore plus élevé lorsque l'on cherche à recruter en dehors de sa zone habituelle (pour s'implanter ailleurs, développer de nouveaux produits, etc.).

#### 2. Anticiper

Les besoins en recrutement évoluent en permanence. Même des entreprises qui recrutent habituellement à la demande (court-terme) peuvent trouver des avantages à construire une main-d'œuvre de manière plus durable, à anticiper sur le long terme ; elles en retireront un avantage compétitif grâce à une main-d'œuvre mieux formée et plus efficace.

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute, The World at Work : Jobs, pay and skills for 3.5 billion people, juin 2012.



### 3. Identifier et évaluer les potentiels. Viser des profils modulables.

Pour la plupart des branches, trouver le bon candidat ayant toutes les connaissances professionnelles et le savoir-être requis du premier coup fait désormais partie du passé. L'accélération des technologies et l'évolution des pratiques professionnelles augmentent singulièrement le risque d'obsolescence des compétences. Désormais les entreprises doivent tableer sur des candidats plus flexibles disposant de compétences interpersonnelles et cognitives comme la résolution de problèmes, l'esprit critique, etc. et étant dotées d'une personnalité en accord avec la culture de l'entreprise. Cette approche, dite du « profil modulable<sup>2</sup> », permet d'identifier les compétences minimales nécessaires pour un poste et de repérer quel candidat dispose du meilleur potentiel pour atteindre les objectifs de l'entreprise au moyen de formations complémentaires.

### 4. S'engager auprès de ses employés, qui s'engageront en retour

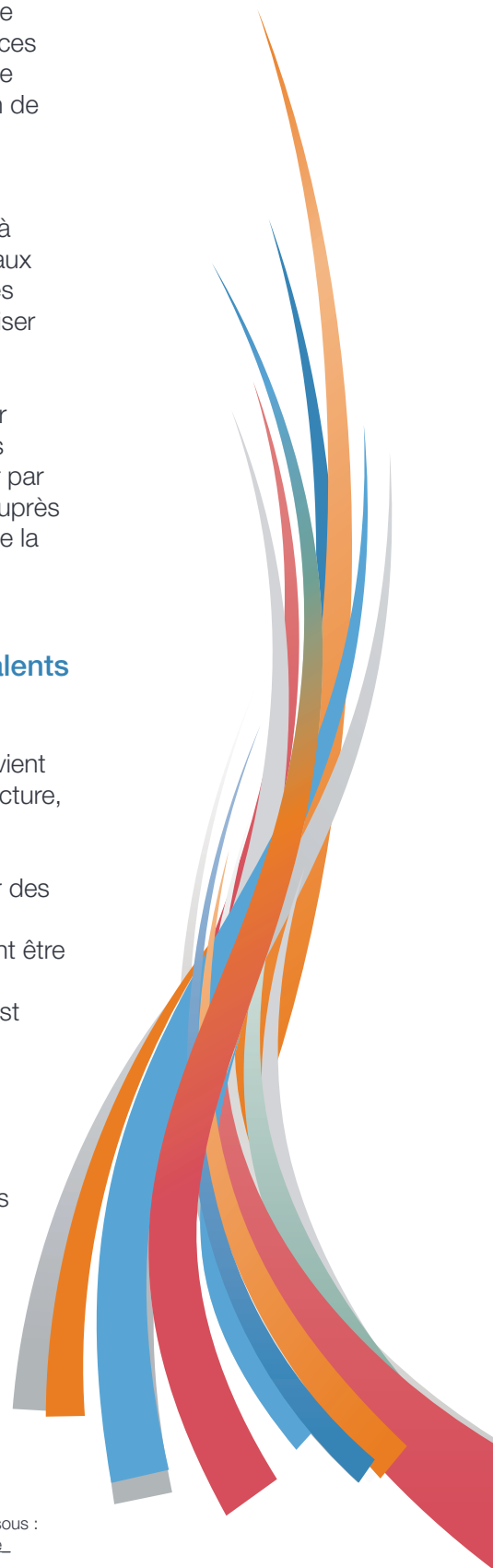
Les employeurs qui auront réussi à former leurs employés seront mieux à même de les retenir. Ces derniers se montreront alors plus fidèles et loyaux vis-à-vis de l'entreprise. Ainsi, les entreprises qui se dotent des meilleures forces de travail sont celles qui recrutent avec l'objectif de retenir et fidéliser leurs collaborateurs. Ainsi, si certains collaborateurs montrent une envie particulière et une motivation pour se former, leur permettre d'accéder à de nouvelles compétences et les encourager dans leur démarche en leur offrant cette formation constitue un investissement à long-terme dont les entreprises retirent généralement de nombreux avantages à commencer par un engagement plus fort de la part du collaborateur, une bonne image auprès des autres employés, une réduction du turn-over et une augmentation de la productivité.

## Considérations clés pour savoir à quel moment acheter les talents et à quel moment les construire

Pour déterminer la stratégie d'acquisition des talents la plus efficace, il convient de se poser un certain nombre de questions relatives aux besoins, à la structure, aux ressources et aux attentes de l'entreprise.

- Disposons-nous du budget, des ressources et de la culture pour soutenir des personnes en formation ?
- Y-a-t-il, dans le secteur de la formation, des partenaires potentiels pouvant être intéressés par un partenariat avec notre société ?
- Nos dirigeants s'engagent-ils à entretenir un environnement où le talent est construit dans une stratégie de long terme ?
- Avons-nous le temps d'investir dans de la formation ou notre besoin de personnel est-il immédiat ?
- Avons-nous besoin d'une stratégie à court et à long terme ?
- Disposons-nous de processus nous permettant d'aligner les stratégies d'acquisition des talents, les stratégies de développement et nos objectifs commerciaux ?
- Disposons-nous de suffisamment de ressources pour recruter ?

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur le profil modulable lire le livre blanc : « Profil modulable », Manpower, 2010 disponible sous : [http://www.manpower.ch/fileadmin/user\\_upload/documents/Media/Livres\\_Blancs/Profil\\_modulable\\_2010/Livre\\_Blanc\\_Profil\\_modulable\\_FR\\_final.pdf](http://www.manpower.ch/fileadmin/user_upload/documents/Media/Livres_Blancs/Profil_modulable_2010/Livre_Blanc_Profil_modulable_FR_final.pdf)



**Éléments à prendre en considération pour décider de...**

**... construire les compétences**

**... acheter les compétences**

**Histoire de l'entreprise**

Les entreprises ayant atteint une certaine maturité devraient disposer des ressources nécessaires pour développer les talents à l'interne

Les start-ups ont besoin de personnel expérimenté immédiatement opérationnel

**Historique du secteur**

Les industries ayant de nombreuses années d'existence sont mieux armées pour anticiper les besoins et prévoir les changements

L'industrie est caractérisée par une évolution rapide (par ex. : dans le domaine technologique)

**Besoins à court et à long-terme**

L'entreprise est en mesure d'anticiper et planifier ses besoins de recrutement sur le long-terme

Le besoin de compétences spécialisées est immédiat et ne peut pas être satisfait par de la formation interne

**Partenaires**

Des partenaires du service public ou d'instituts de formation offrent un accès permanent à des formations ciblées

Les partenaires n'existent pas encore

**Marché**

Peu de talents présentant les compétences recherchées sont disponibles sur le marché

Des talents présentant les qualités requises sont disponibles

**Engagement de l'entreprise**

Le budget, les ressources et la culture d'entreprise offrent un environnement propice au développement des talents

L'entreprise n'est pas encore en position d'intégrer le développement des talents

**Ressources pour le recrutement**

Qu'ils soient internes ou externes, l'entreprise a accès à des experts ayant une vision globale de la situation de l'entreprise, capables de rationaliser le recrutement, la formation et la rétention des talents

Pour diverses raisons, entre autres, longévité, production, régulation, etc., les ressources internes et externes se doivent de cibler leurs efforts sur les besoins urgents de recrutement

**Disposer durablement des talents nécessaires**

Qu'une organisation « construise » ses talents, qu'elle les achète ou qu'elle mette en œuvre une approche mixte, attirer et retenir le personnel qualifié est la clé du succès. La pénurie de talents est bien présente et seuls ceux qui sauront développer leurs ressources humaines pourront rester compétitifs.