



Favoriser le talent,
une stratégie
D'AVENIR



Manpower®

Nous sommes à l'aube d'une crise mondiale de l'employabilité, avec un excédent de travailleurs disponibles mais un manque de talents qualifiés. Face à la pénurie de talents la plus sévère depuis 2007 – avant la première récession globale – un employeur sur trois à travers le monde affirme ne pas trouver les talents dont il a besoin pour pourvoir les postes clés de son entreprise. Cette situation complexe est source de frustration tant, à court terme, pour les personnes en recherche d'emploi touchées par un taux de chômage élevé, qu'à long terme pour les employeurs qui constatent que la disponibilité des talents est régie par divers facteurs tels que l'évolution démographique. Ce constat soulève une question essentielle : Comment les employeurs peuvent-ils encourager et développer des talents ?

Selon l'édition 2011 de l'Enquête Manpower sur la pénurie de talents réalisée auprès d'environ 40 000 employeurs dans 39 pays et territoires, une écrasante majorité des entreprises (89 %) ont cité comme obstacle à l'employabilité l'expérience insuffisante des candidats, leurs lacunes en compétences techniques et leur manque de savoir-être.¹ Les aptitudes personnelles telles que l'esprit d'équipe et critique ainsi que la flexibilité sont indispensables à la productivité et à l'innovation.

Pendant la récession, les entreprises ont dû préserver leur flexibilité financière en produisant plus avec moins de moyens. Pour ce faire, elles ont drastiquement réduit leurs effectifs et ont découvert qu'elles pouvaient être plus productives et innovantes en disposant des bonnes personnes aux bons postes. Les employeurs, qui n'ont pas l'intention de rétablir leurs effectifs au niveau d'avant la crise, recherchent des combinaisons de compétences plus spécifiques. Ils ne se contentent plus de candidats remplissant les exigences techniques mais attendent de trouver la personne dont les aptitudes personnelles et l'état d'esprit peuvent contribuer à la réussite de l'entreprise.

En l'absence de pression les poussant à embaucher immédiatement, les employeurs peuvent se permettre d'être sélectifs en recherchant des compétences spécifiques ; entretemps, le personnel existant est sollicité au maximum. Alors que la bulle de productivité et d'efficacité n'a pas encore éclaté, les entreprises auront besoin de relâcher un tant soit peu la pression face à l'augmentation de la demande de produits et services.

Comme la nécessité d'embaucher devient plus pressante et que les mêmes postes figurent année après année au classement Manpower des postes les plus difficiles à pourvoir, les compétences spécifiques recherchées par les employeurs ne sont plus une condition sine qua non mais un vœu. Neuf des dix postes les plus difficiles à pourvoir en 2011 figuraient aussi au classement 2010 et neuf d'entre eux étaient déjà cités par les employeurs en 2006, lors de la première édition de l'Enquête (voir figure 1).²

Pourquoi ces postes figurent-ils systématiquement au classement ? La réponse est simple : ces emplois ont subi des changements structurels et les compétences recherchées ont suivi cette évolution. Le tableau à droite (voir figure 2) montre comment les compétences recherchées pour deux postes figurant parmi les plus difficiles à pourvoir – assistants administratifs et vendeurs – ont évolué avec l'avènement d'une nouvelle ère où les entreprises produisent davantage avec moins de moyens.

Que peuvent faire les employeurs dans un contexte aussi complexe et exigeant ?

Les talents sont de plus en plus difficiles à trouver et nous allons au-devant d'une crise mondiale de l'employabilité. Les employeurs doivent revoir leurs modes de fonctionnement et leurs pratiques en matière de ressources humaines pour élaborer une stratégie solide qui permette de développer les talents nécessaires pour mener à bien leur stratégie d'entreprise sur le long terme. Si elles conservent leurs anciennes idées reçues sur la façon de structurer et d'organiser le travail, de développer, d'encourager et de trouver les talents, les entreprises courent à leur perte.

FIGURE 1. LES DIX PROFESSIONS LES PLUS RECHERCHÉES DANS LE MONDE – COMPARAISON 2006, 2010 ET 2011

PROFESSION	2006	2010	2011
Techniciens	3	3	1
Collaborateurs au service externe, vendeurs	1	2	2
Ouvriers qualifiés	5	1	3
Ingénieurs	2	4	4
Ouvriers non qualifiés	*	10	5
Gestionnaires, directeurs d'entreprise	10	8	6
Spécialistes comptabilité et finance	9	5	7
Spécialistes IT	6	*	8
Agents de production	4	6	9
Secrétaires, assistants personnels, assistants administratifs et personnel de bureau	7	7	10

* NE FIGURENT PAS PARMIS LES 10 PROFESSIONS LES PLUS FRÉQUEMMENT CITÉES PAR LES EMPLOYEURS.

FIGURE 2. COMPÉTENCES RECHERCHÉES *HIER* ET *AUJOURD'HUI*

POSTE	COMPÉTENCES RECHERCHÉES <i>HIER</i>	COMPÉTENCES RECHERCHÉES <i>AUJOURD'HUI</i>
Assistant administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Dactylographie • Gestion de l'agenda • Préparation des réunions • Maîtrise des outils informatiques de base 	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente maîtrise des outils informatiques, y compris des plateformes de publication et de PowerPoint • Coordination des directeurs sur divers sites • Organisation de webinars et téléconférences entre des personnes de diverses nationalités et régions • Capacité à résoudre des problèmes • Esprit critique
Vendeur	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance • Très bonne connaissance du produit ou du service • Nature compétitive et détermination à atteindre ses objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Excellentes aptitudes de communication et de présentation orale • Approche consultative : perspicacité, capacité à diagnostiquer des problèmes • Esprit critique/faculté à résoudre des problèmes • Excellentes compétences d'organisation • Intégrité • Persévérance pour stimuler la croissance du chiffre d'affaires lorsque les marges sont minimales

Le tableau ci-dessous (figure 3) montre comment les qualités requises pour un poste de vendeur – qui figure parmi les plus difficiles à pourvoir – ont évolué lors des dernières années et si elles sont « modulables » ou non.

FIGURE 3. QUALITÉS REQUISES *HIER* ET *AUJOURD'HUI* POUR UN POSTE DE VENDEUR SOUS L'ANGLE DU « PROFIL MODULABLE »

« PROFIL MODULABLE » DE VENDEUR	COMPÉTENCES REQUISES <i>HIER</i>	COMPÉTENCES REQUISES <i>AUJOURD'HUI</i>	MODULABLE ? 1 (MIN) – 5 (MAX)
Connaissances : Métier ou académiques Disciplines	Très bonnes connaissances du produit ou du service	Connaissances approfondies du produit ou du service	5
		Compréhension des besoins du client et des enjeux auxquels il doit faire face ainsi que de sa perception du produit ou du service pour l'aider à répondre à ses défis	5
Compétences : Aptitudes et savoir-faire techniques, savoir-être	Esprit d'initiative et aptitude à travailler avec un minimum d'instructions Assimilation des techniques de vente et des processus « testés et éprouvés »	Excellentes compétences en communication écrite et orale	4
		Excellentes capacités de présentation et connaissance des programmes pertinents	3
		Maîtrise des programmes de gestion des contacts	5
		Capacité d'adaptation /polyvalence	2
		Flexibilité	2
		Capacité à diagnostiquer et à résoudre les problèmes	2
Valeurs et état d'esprit : Attitude adoptée par le collaborateur / attitude demandée par le poste	Approche axée sur le produit Capacité à se concentrer sur ses objectifs	Capacité d'écoute et de compréhension des besoins et préoccupations des clients	3
		Esprit critique /capacité à résoudre les problèmes	3
		Approche consultative	4
		Capacité à représenter l'entreprise	3
		Intégrité dans le contexte actuel de transparence	1
Personnalité et intelligence : Caractère et profil intellectuel	Assurance Esprit de compétition Pouvoir de persuasion	Connaissance des caractéristiques notoires de l'entreprise	5
		Approche axée sur le client	4
		Rapidité d'esprit	1
		Empathie	2
		Perspicacité	1
		Bonne présentation	1
		Curiosité intellectuelle	2

Les employeurs qui ont la chance de ne pas encore subir les effets de la pénurie mondiale de talents ne vont sans doute pas tarder à ressentir également la pression. Les dirigeants d'entreprise à travers le monde se rendent compte que dans ce contexte difficile, seul le talent peut apporter une réponse à la demande croissante de productivité et d'innovation à laquelle ils sont confrontés. Aujourd'hui, la puissance du potentiel humain devient le moteur des entreprises et des collectivités et les talents représentent un avantage concurrentiel déterminant.

Par le passé, les employeurs recrutait au dernier moment car les talents nécessaires étaient toujours disponibles. Aujourd'hui, ce fonctionnement n'est plus viable à long terme, notamment en raison de facteurs extérieurs tels que le déclin de la population en âge de travailler. Les entreprises qui continueraient à travailler à court terme risqueraient de mettre leur croissance en péril. En effet, les employeurs n'ont pour l'instant que trois options possibles :

- 1) Se contenter des candidats disponibles.**
Les employeurs peuvent continuer à recruter au dernier moment des collaborateurs dans le bassin de travailleurs disponibles.
Ces derniers ne possèdent probablement pas les compétences adéquates mais permettent d'augmenter rapidement les effectifs.
- 2) Trouver des « profils modulables ».**
Embaucher (ou promouvoir à l'interne) des personnes qui ne possèdent pas forcément toutes les compétences techniques requises pour assumer leurs fonctions mais qui font preuve d'un état d'esprit et d'un savoir-être leur permettant d'évoluer (voir figure 3).
- 3) Recourir au personnel existant.** Pousser les collaborateurs déjà en fonction à assumer davantage de responsabilités afin d'améliorer la productivité et la rentabilité.

Les employeurs qui choisissent de solliciter davantage le personnel existant devraient garder à l'esprit que 84 % des employés recherchent activement un nouvel emploi, comme le révèle une récente étude de Right Management, le leader mondial de ManpowerGroup en matière de gestion

de talent et de carrière.³ Une charge de travail accrue génère en effet un sentiment de mécontentement et de morosité auprès du personnel. Il n'est actuellement pas inhabituel que des employés assument trois postes, mais cette situation n'est pas viable à long terme. L'Analyse de ManpowerGroup sur les Perspectives d'Emploi au deuxième trimestre 2011 montre que le nombre d'heures supplémentaires a augmenté entre 2009 et 2010 (voir figure 4), ce qui peut laisser penser qu'employeurs et employés sont sur le point d'atteindre un seuil critique, au-delà duquel les entreprises devront embaucher de nouveaux collaborateurs.

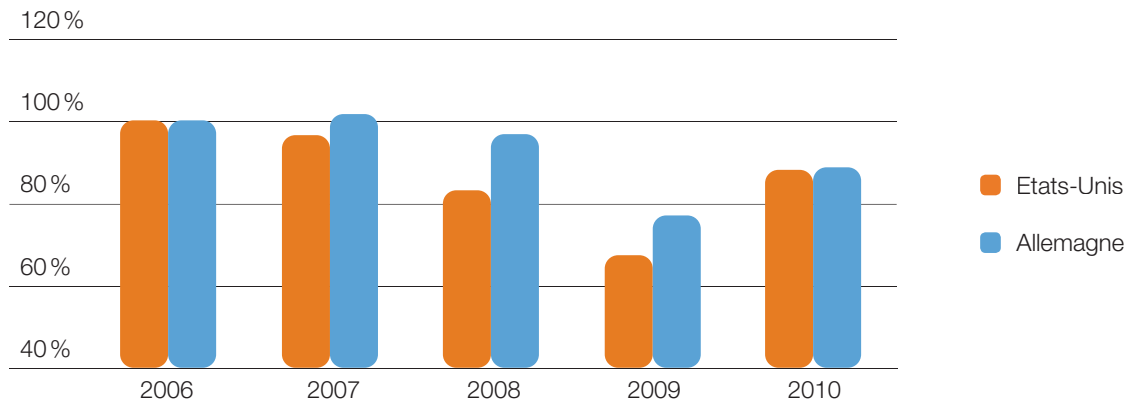
Elaborer une stratégie de ressources humaines solide

Les talents ne peuvent pas être développés au pied levé. Il s'agit d'une démarche qui doit s'inscrire sur le long terme en élaborant une stratégie de ressources humaines solide. Les employeurs doivent revoir leur approche et ne plus embaucher à la dernière minute au profit d'une politique d'anticipation des besoins à long terme. Les employeurs ne devraient pas se limiter à une stratégie centrée uniquement sur l'entreprise mais élaborer une stratégie globale qui mette en relation l'offre externe et la demande interne (voir figure 5). Selon une étude de ManpowerGroup, 13 % des responsables RH déclarent disposer d'une véritable stratégie en termes de gestion du personnel en plus du plan d'entreprise.⁴

Une stratégie de ressources humaines solide devrait se baser sur la stratégie d'entreprise et identifier les écarts entre les talents disponibles et les talents recherchés. Cette stratégie devrait également tenir compte d'importants facteurs externes qui peuvent affecter la disponibilité des talents, notamment les changements démographiques, la croissance des marchés émergents et les rapides avancées technologiques.

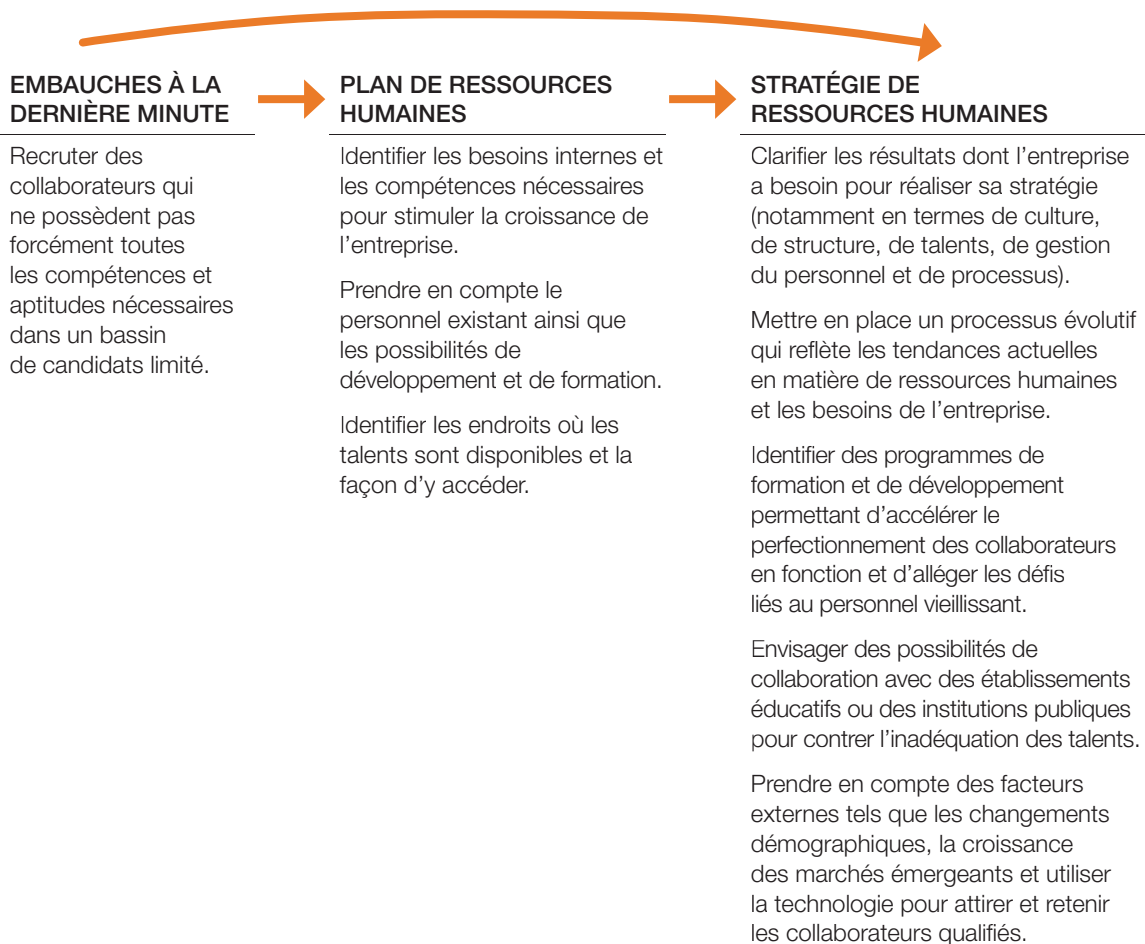
Il serait inconcevable qu'un chef d'entreprise ne prenne pas en compte la qualité et la disponibilité des matières premières dans l'élaboration de sa stratégie d'entreprise à long terme. Par exemple, un fabricant de boissons ne concevrait pas sa

FIGURE 4. ÉVOLUTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES (2006 = 100)



SOURCES: U.S. Bureau of Labor Statistics, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

FIGURE 5. TRANSITION VERS UNE STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES



stratégie de croissance sans avoir identifié au préalable un fournisseur d'aluminium fiable pour la fabrication des canettes. Les entreprises doivent désormais considérer leurs effectifs de la même façon. Les employeurs ne peuvent plus partir du principe que les talents seront disponibles au bon endroit et au bon moment. Il est impossible de développer des talents du jour au lendemain, il s'agit d'un processus qui prend du temps et nécessite une planification stratégique.

Alors que 28 % des employeurs à travers le monde déclarent que le principal obstacle pour pourvoir les postes vacants est le manque d'expérience des candidats, les entreprises doivent revoir leurs pratiques en matière de ressources humaines et leur façon d'appréhender la formation et le développement en mettant l'accent sur des programmes de formation concrets et répétés. Cette approche s'écarte consciemment des programmes de formation traditionnels qui sont conçus de façon uniforme, offrent peu d'applications pratiques, peuvent se révéler onéreux et chronophages et ne profitent pas directement à l'entreprise. La formation continue est cruciale pour que les compétences et aptitudes des collaborateurs correspondent aux besoins changeants des entreprises. Pour mettre sur pied une stratégie de ressources humaines solide, les employeurs doivent adopter une approche personnalisée adaptée à chaque collaborateur et qui permette de développer les compétences les plus précieuses pour l'entreprise. Impliquer les collaborateurs dans des projets sur mesure permet d'obtenir les résultats recherchés et contribue également au développement des individus en les aidant à réaliser pleinement leur potentiel.

Conclusion

A mesure que le contexte économique mondial s'améliore, la pénurie de talents s'accroît et les entreprises qui ont drastiquement réduit leurs effectifs durant la récession sont en concurrence pour attirer les talents dans un environnement complexe. Afin d'éviter une crise mondiale de l'employabilité, les employeurs doivent adopter

Développer des talents sur le long terme

Oshkosh Corporation

Une pénurie de soudeurs a posé de sérieux problèmes à Oshkosh Corporation et à Marinette Marine Corporation suite à une augmentation du nombre de contrats de longue durée dans le domaine de l'industrie de la défense. Consciente des difficultés auxquelles elle sera confrontée à l'avenir pour trouver les talents dont elle a besoin, Oshkosh Corporation travaille avec un établissement d'enseignement technique afin de développer des cours accélérés destinés aux collaborateurs nécessitant une formation spécifique. Un autre établissement a décidé, suite à des échanges avec diverses entreprises concernant les pénuries de talents dans le secteur, d'offrir un programme de formation à court terme basé sur le modèle du « boot camp » destiné aux collaborateurs possédant des compétences sommaires.⁵

National Institute of Information Technology (NIIT)

En Inde, l'Institut national des technologies de l'information (NIIT), une société de développement des compétences, travaille en étroite collaboration avec Genpact, une société de gestion des processus d'entreprise, pour fournir des collaborateurs disposant de compétences spécifiquement liées à un secteur, en particulier du savoir-être adéquat. Si le programme pilote est un succès, il sera répliqué en Chine et aux Philippines.⁶ L'entreprise a compris que les compétences deviennent plus rapidement obsolètes, ce qui accroît l'importance de qualités telles que la flexibilité, la polyvalence, la curiosité intellectuelle et la volonté de suivre des formations continues pour conserver une filière de talents adéquate dans des domaines clés.

Que peuvent faire les individus face à l'inadéquation de l'offre et de la demande de travailleurs ?

La responsabilité de résoudre la crise de l'employabilité revient à la fois aux individus et aux entreprises. Cependant, au rythme où les besoins des entreprises évoluent, les compétences deviennent rapidement obsolètes et les individus se doivent d'entreprendre des formations continues. ManpowerGroup conseille à chacun d'effectuer les démarches suivantes afin d'améliorer régulièrement la combinaison de ses compétences et ainsi d'optimiser sa propre employabilité.

Etablir un « profil d'employabilité »

Alors que le cycle de vie des compétences se raccourcit de plus en plus vite, il ne suffit plus de s'assurer que son CV soit à jour. ManpowerGroup recommande de créer et de mettre régulièrement à jour un « profil d'employabilité » qui réponde aux compétences recherchées sur le marché du travail. De cette façon, les individus peuvent mieux identifier les écarts existants entre leurs compétences, leur expérience et les exigences du marché. Chaque année, les candidats devraient optimiser leur profil d'employabilité pour montrer ce qu'ils ont appris, les compétences qu'ils ont développées et comment ils évoluent face aux besoins des employeurs qui changent rapidement. Année après année, chacun devrait se demander : « Suis-je en train d'améliorer mes compétences ? » Si la réponse est non, il faudrait envisager de suivre un programme de formation continue dans son domaine ou de travailler sur ses aptitudes personnelles. Cette approche proactive permet aux individus de rester concurrentiels et de déterminer si leur combinaison de compétences reste intéressante aux yeux d'employeurs potentiels pour le salaire auquel ils prétendent.

des stratégies de ressources humaines axées sur le long terme et qui s'inscrivent dans la stratégie d'entreprise. Ils doivent mettre un terme à la pratique, jusqu'ici prépondérante, des embauches de dernière minute car les talents ne sont plus disponibles sur demande. La solution consiste à penser davantage sur le long terme et à encourager et développer des talents en mettant en œuvre une stratégie de ressources humaines qui permette d'anticiper efficacement les besoins de l'entreprise, d'identifier les talents nécessaires à la réalisation des objectifs et de savoir où les trouver. Les employeurs doivent également faire preuve de plus d'innovation et de flexibilité pour développer les talents dont ils ont besoin. Aujourd'hui, les talents représentent un avantage concurrentiel décisif pour les entreprises, qui ne réussiront que si elles comprennent que la clé de la productivité réside dans l'utilisation du talent et du potentiel des êtres humains. Les employeurs avertis ont compris qu'une stratégie d'entreprise ne se concrétise qu'avec les personnes qui l'exécutent et que la vitalité d'une l'entreprise dépend du talent des individus.

¹ Enquête sur la pénurie de talents 2011, ManpowerGroup

² Enquête sur la pénurie de talents 2011, ManpowerGroup, 2011, 2010 et 2006.

³ Right Management Survey 2010

⁴ Workforce Strategy Alignment Survey, Manpower, 2010

⁵ <http://www.itbusinessedge.com/cm/blogs/all/india-thinking-big-to-tackle-talent-shortage/?cs=10402>

⁶ <http://www.jsonline.com/business/115531474.html>



ManpowerGroup™

© 2011 ManpowerGroup. Tous droits réservés.

Manpower SA | Rue Winkelried 4 | 1201 Genève
Tél. : +41 58 307 21 21
www.manpower.ch | info-mp@manpower.ch