

# Face à la pénurie de talents : Quelles pistes de réflexion ?

## Table des matières

---

Ressources humaines : le paradoxe 2

---

La tendance se renforce : quelles pistes de réflexion? 3

Evolution démographique

Développement économique

Concurrence mondiale

Progrès technologiques

---

Stratégie face à la pénurie de talents 5

Gouvernements : favoriser les bonnes compétences

Employeurs : réagir à la pénurie de talents

Résultats 2008 de l'enquête sur la pénurie de talents

Employés : consentir les efforts nécessaires pour rester dans la course

---

Conclusion 16

# Face à la pénurie de talents

La pénurie de talents ne peut plus être considérée comme une crise à venir. Dans de nombreuses régions et de multiples secteurs de l'industrie, cette problématique existe et risque de s'aggraver voire de s'étendre. Cette situation constitue une menace pour la croissance et la prospérité économique mondiale. Bien que les problèmes associés à la pénurie de talents soient largement connus, des solutions potentielles doivent maintenant être trouvées ou appliquées par les entreprises, les gouvernements et les employés qui veulent en bénéficier.

Les causes potentielles de pénurie sont diverses : mutations démographiques (vieillesse de la population, baisse de la natalité, migration économique), évolution sociale, programmes d'enseignement inadéquats, mondialisation ou encore pratiques de certaines entreprises (externalisation, délocalisation, emploi à la demande). Cette pénurie affecte non seulement la disponibilité globale de talents mais aussi - et de manière plus significative - les qualifications et les compétences spécifiques requises dans les économies des pays industrialisés, émergents ou en développement.

De plus, les progrès de la technologie et les bénéfices de productivité éliminent de nombreux emplois routiniers peu qualifiés et certaines compétences, autrefois très demandées sont devenues obsolètes. Tandis que cela réduit la demande pour certains postes de travail, tendant ainsi à minimiser l'impact perçu de la pénurie de talents, cette situation met potentiellement les employés au chômage. Les employés avec le soutien de leurs représentants syndicaux doivent se mobiliser afin de saisir toutes les opportunités disponibles pour se réorienter, se perfectionner et se positionner avec des compétences appropriées aux exigences du marché du travail.

Ce document a été actualisé depuis sa première publication en 2006. Il examine les tendances susceptibles de s'accroître et propose des pistes de réflexion pour définir comment les gouvernements, les employeurs et les employés peuvent se préparer à répondre à la pénurie croissante de talents.

## Ressources humaines: le paradoxe

Selon une étude récente publiée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 61.7 % de la population mondiale en âge de travailler étaient employés en 2007<sup>1</sup>. Cela signifie que le reste, soit plus de 1.5 milliards de personnes en âge de travailler étaient sans emploi ou sous-employées.

Pourtant, comme le sait tout employeur, ce n'est pas le nombre de personnes disponibles qui résout le problème de la pénurie de talents, mais bien la disponibilité des personnes disposant des compétences requises. C'est à ce niveau qu'un certain nombre de facteurs sont réunis et engendrent des difficultés à trouver le bon profil: un problème, dont les répercussions sur l'économie, ira en s'intensifiant dans les années à venir.

De nombreuses régions du monde sont déjà confrontées - et le seront de plus en plus - à un sérieux manque de main-d'œuvre. Ce résultat est non seulement lié à des déplacements démographiques sans précédents, mais aussi au manque de personnes qualifiées pour des postes pourtant vacants. Autrement dit, une pénurie démographique est imminente et sera exacerbée par une pénurie de talents qui menace les moteurs mêmes de la croissance économique.

Dans de nombreux pays développés, le taux de natalité est inférieur au seuil de renouvellement des générations et l'espérance de vie s'allonge grâce à un meilleur accès aux soins médicaux, plaçant la population active dans l'incapacité de répondre aux besoins économiques nationaux. Dans d'autres pays, des personnes sont sans emploi ou sous-employées, faute d'instruction suffisante ou appropriée. Dans d'autres encore, ce n'est pas le nombre total de travailleurs qui fait défaut, mais les compétences requises pour les emplois proposés ou la localisation des compétences qui ne correspondent pas à celle des postes.

Cette double réalité du chômage et de la rareté des talents crée un cercle vicieux et constitue pour les gouvernements et les employeurs un paradoxe des ressources humaines: comment trouver les personnes appropriées au bon moment et au bon endroit, tout en comblant un manque au milieu de l'abondance?

*La situation actuelle de la Chine en matière de main-d'œuvre peut se résumer en une phrase: pénurie de personnel adéquat. Ce problème touche de larges secteurs de l'industrie, des ateliers de production aux bureaux.*

*En dépit de l'excédent général de main-d'œuvre, la demande pour des compétences spécifiques est très supérieure à l'offre disponible.*

"China Economy: Talent Shortage", The Economist Intelligence Unit, 22 août 2007

### La pénurie de talents fait la Une

Une étude du McKinsey Global Institute prévoit que la Chine aura besoin de 75'000 cadres dirigeants dans les dix prochaines années et estime que leur nombre actuel est de 3'000 à 5'000 seulement. Cette évaluation pourrait être optimiste.

*"Capturing Talent - Asia's Skills Shortage", The Economist, Août 2007*

Près de la moitié des dirigeants [dans le secteur de la technologie] déclarent que la gestion d'un réservoir mondial des talents devient l'un de leur plus grand défi.

*"Technology Executive Connections - Successful Strategies for Talent Management", Vol. 3, Pricewaterhouse Coopers*

Près de 5 millions de Britanniques sur 60 vivent aujourd'hui à l'étranger... Le marché du travail qualifié s'intensifie et se mondialise.

*"A World in Flux", The Economist, Novembre 2007*

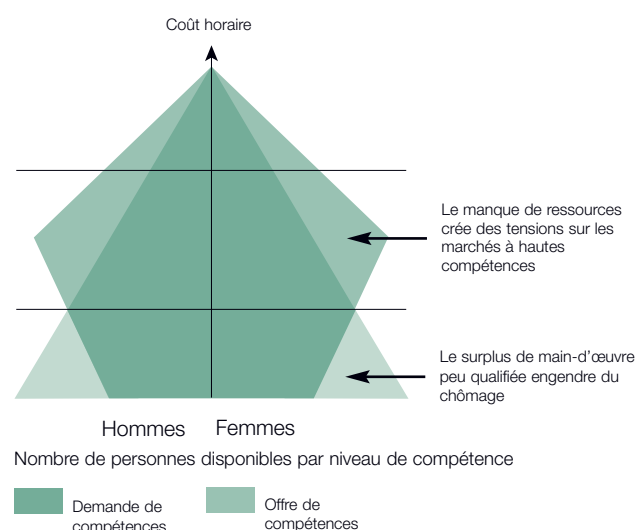
## La tendance se renforce : quelles pistes de réflexion ?

Conscients du problème, les gouvernements et les employeurs se mobilisent pour réagir à la pénurie de talents. Les mesures prises portent sur l'amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle, l'adoption de politiques de migration stratégique, la réinsertion des personnes inactives, et l'incitation des seniors compétents et expérimentés à rester dans la vie active. Mais la tendance se poursuit et les employeurs et les gouvernements peuvent faire beaucoup plus, de manière proactive, pour atténuer les répercussions de la pénurie croissante de talents.

### Evolution démographique

Sous l'effet des diverses évolutions démographiques mondiales, rares sont les personnes qui appartiennent à la bonne tranche d'âge, qui ont les compétences requises et qui sont localisées au bon endroit. Dans de nombreux pays, le nombre de personnes qui entrent dans la vie active diminuera sensiblement dans les vingt prochaines années.

#### Déconnexion de la pyramide Offre / Demande de compétences



Avec un **taux de natalité** nul (Etats-Unis et Japon) ou en déclin (une grande partie de l'UE et Chine), les jeunes arrivant sur le marché du travail dans le but de poursuivre une carrière seront moins nombreux, ce qui affectera la capacité de l'économie à soutenir la croissance.

De plus, avec le prolongement de la **durée de vie**, les personnes actives n'arriveront plus à générer les ressources nécessaires des retraités et des inactifs pour maintenir le niveau de vie auquel ces personnes se sont habituées, ou du moins auquel elles aspirent.

Pour atténuer la pénurie et maintenir des niveaux adéquats de compétences, les pays développés poursuivront les mesures d'encouragement destinées aux employés plus âgés pour qu'ils diffèrent leur retraite et restent plus longtemps dans la population active. Les retraités pourraient même se voir offrir des incitations intéressantes pour réintégrer la population active. Et dans certains pays émergents, les expatriés qualifiés pourraient être incités à revenir dans leur pays pour saisir des opportunités créées par la croissance économique et générées par les investissements directs étrangers.

Les employeurs continueront aussi à chercher de nouveaux réservoirs de talents susceptibles de répondre à leurs besoins. Ce peut être une opportunité pour certains marchés émergents dont la population croît, comme certains pays d'Afrique. Mais de telles opportunités ne se présenteront que si les gouvernements sont capables d'aider leur population à acquérir les compétences souhaitées par les employeurs et de traiter aussi les problèmes sociaux plus vastes (comme l'instabilité politique et la maladie) qui pourraient empêcher leurs pays d'être perçus comme des destinations pour des talents.

*L'Italie perdra 28 % de sa population d'ici à 2050. Pour maintenir sa population active, il lui faudrait lancer une politique d'immigration visant à accueillir plus de 350'000 immigrants par an ou sinon, retarder l'âge de la retraite à 75 ans.*

"Trends in Worker Requirements and the Need for Better Information to Make More Informed Decisions in a Global Economy", OCDE, Juin 2007

Dans les pays en développement et émergents, les personnes en âge de travailler partent à l'étranger pour chercher un emploi. L'hémorragie de talents qui en résulte prive les pays de ressources humaines dont ils ont besoin pour soutenir leur développement et tirer profit d'opportunités futures. De nombreux étudiants partent eux aussi pour étudier à l'étranger et ne reviennent pas, ce qui accentue encore la réduction de talents essentiels. Si une telle *migration* réjouit certains pays d'accueil, elle en mécontente d'autres.

Le manque de mobilité de la population peut aussi causer une pénurie de talents. En Chine, alors que certains jeunes partent suivre leurs études universitaires à l'étranger, d'autres diplômés se montrent réticents à quitter les villes de province où ils ont étudié et ne sont pas prêts à travailler dans des villes d'envergure internationale où sont installées la plupart des multinationales et grandes entreprises. A l'inverse, en Inde, Manpower a constaté que les recrutements s'opèrent en grande partie à l'extérieur de Bangalore et de Mumbai, ce qui montre une mobilité croissante dans ce pays.

## Développement économique

Si le développement économique ne s'effectue pas au même rythme dans tous les pays, il s'opère partout et met en jeu un certain nombre de forces concurrentes. Pour les pays en phase de ralentissement économique, la remise en marche des moteurs de la croissance n'est qu'une question de temps. C'est la raison pour laquelle il est essentiel pour les employeurs d'instaurer des stratégies destinées à améliorer les compétences de leurs collaborateurs, même si la pénurie ne les a pas encore touchés.

D'une part, il est manifeste que de nombreuses sociétés ont tenté de maintenir leur avantage concurrentiel en délocalisant leurs activités manufacturières vers des pays en développement et émergents aux salaires moins élevés. Il s'avère cependant que ces économies émergentes, comme l'Inde et la Chine, ont des difficultés à répondre aux demandes accrues de talents et connaissent elles aussi une pénurie. L'intensification des mesures prises par l'Inde et la Chine pour retenir leurs propres talents exacerbera les pénuries pour toutes les économies.

Avec le développement de leurs économies et l'augmentation de leurs richesses, les pays en développement et émergents commenceront à vouloir davantage de talents pour leurs propres besoins. Compte tenu de la hausse des salaires dans ces économies en expansion, les employeurs mondiaux qui délocalisent seront confrontés à la concurrence accrue des employeurs locaux ainsi qu'à une pénurie de talents. Cette situation ira en s'aggravant. Les marchés émergents, comme la Pologne et la République tchèque, connaissent déjà un exode de talents dans la mesure où les ouvriers cherchent du travail ailleurs dans la zone Euro. Les employeurs locaux sont donc contraints d'augmenter les salaires pour retenir une main-d'œuvre de plus en plus rare. Ainsi, les hausses de salaires dans ces deux pays devancent la productivité<sup>2</sup>.

*La pénurie de compétences prend deux formes : une plus forte rotation du personnel et la hausse des coûts salariaux. Le barème des salaires des cadres supérieurs dans de nombreux pays d'Asie est déjà plus élevé que celui du personnel équivalent dans une grande partie de l'Europe.*

"Capturing Talent - Asia's Skills Shortage",  
The Economist, Août 2007

## Concurrence mondiale

Alors que la concurrence mondiale s'intensifie avec l'entrée en course des pays émergents, de grandes entreprises ont réagi en allégeant leurs structures, tant pour améliorer leur flexibilité stratégique que pour réduire leurs coûts. En procédant ainsi, elles ont externalisé leurs activités qui ne sont ni exclusives ni stratégiquement sensibles. D'autres ont transféré une partie de la gestion de leurs ressources humaines à des sociétés de services d'emploi pour la gestion externe et le recrutement du personnel fixe et auxiliaire.

A l'avenir, cette tendance concurrentielle mondiale à l'externalisation s'accroîtra certainement. Cela signifie que les talents flexibles, opérationnels et formés selon la demande seront de plus en plus recherchés. Et même si les sociétés de services d'emploi sont vraisemblablement les plus qualifiées pour trouver et fournir ces catégories de collaborateurs, la pénurie de talents peut représenter un immense défi pour elles aussi. Les personnes compétentes seront attirées par les entreprises capables de leur offrir les meilleures opportunités.

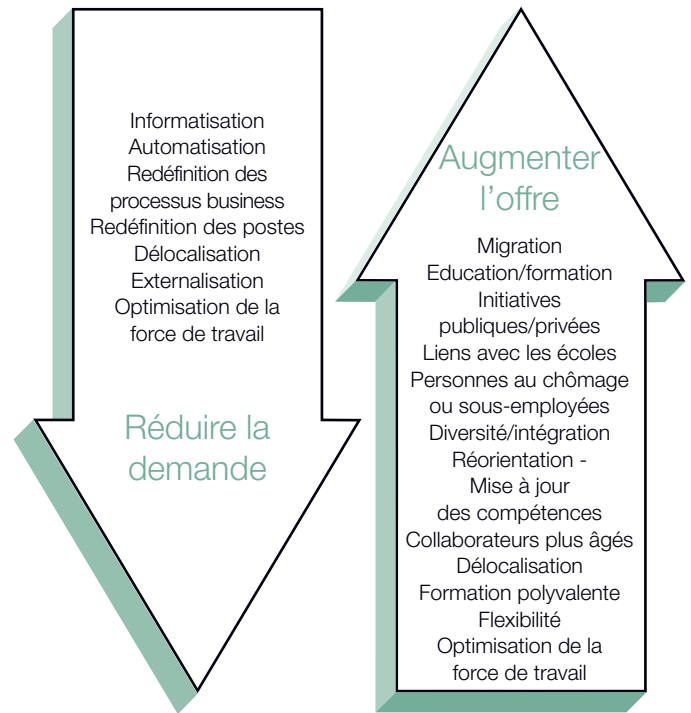
## Progrès technologiques

Les progrès en informatique et leur application dans l'automatisation ont déjà eu des répercussions considérables sur la productivité et les employeurs ont tiré les bénéfices d'une efficacité opérationnelle passablement accrue. Mais la création de nouveaux emplois nécessite de nouvelles qualifications et compétences technologiques, et les employés devront se mettre à niveau pour s'adapter à l'évolution du monde du travail. Il sera indispensable pour les employés, les employeurs et les gouvernements de veiller constamment au renouvellement, à l'amélioration des connaissances et à l'évolution des compétences. Dans ce contexte, la formation devient primordiale, de même que l'organisation de l'entreprise par les employeurs et l'engagement des employés envers leur entreprise.

## Stratégie face à la pénurie de talents

Il existe deux façons de traiter une pénurie : réduire la demande et/ou augmenter l'offre.

### Réduire la demande, augmenter l'offre



Pour faire face à la pénurie actuelle et future, les employeurs doivent réduire le nombre d'emplois pour lesquels les talents se font rares ou puiser dans un potentiel auparavant inexploité pour augmenter le réservoir total disponible. Quant aux individus, objets de cette pénurie, ils doivent rester attentifs aux tendances et aux développements du marché de l'emploi.

Gouvernements et employeurs peuvent adopter un certain nombre de mesures proactives pour améliorer la situation et atténuer la gravité du problème. Les employés et les représentants des syndicats peuvent faire de même pour garantir que les compétences soient mises à jour et qu'elles restent adéquates.



## Gouvernements: favoriser les bonnes compétences

Que peuvent faire les gouvernements pour éviter la pénurie de talents et garantir la disponibilité des bonnes compétences pour répondre aux besoins de leur pays et assurer leur avenir économique? C'est une question complexe sans réponse simple, comme le constatent la plupart des pays de l'OCDE. Une chose est sûre: le simple fait d'offrir la possibilité de migrer pour travailler ne suffit plus pour attirer des travailleurs étrangers très qualifiés. Les pays devront très certainement chercher d'autres solutions.

### *Faciliter la migration «stratégique»*

Certains pays font face à un déclin démographique considérable et, avec le temps, la demande d'emplois sera bientôt supérieure à l'offre de talents. Des pays affichant un faible taux de participation à la vie professionnelle, comme l'Europe de l'Est, l'ex-Union Soviétique et l'Afrique sub-saharienne, peuvent développer leurs propres réserves de travailleurs et tenter de remédier au manque de talents. Cependant, tous les pays ne disposent pas de cette possibilité.

D'autres pays confrontés à l'urgence de répondre à une demande croissante de travailleurs spécialisés dans certains secteurs ont commencé à faciliter l'accès au marché du travail pour des ouvriers immigrés qualifiés. Manpower Norvège, par exemple, facilite l'immigration de bouchers qualifiés venant d'Europe de l'Est, d'Irlande, du Brésil et d'autres pays. Cet exemple montre aussi que la pénurie de talents touche de nombreuses professions et pas seulement celles liées à la haute technologie ou à l'économie du savoir. De même, le Japon et les nouvelles économies industrialisées du Sud-Est asiatique attirent chaque année des milliers de travailleurs des Philippines, d'Indonésie, de Chine, de Thaïlande et du Pakistan, notamment dans le secteur des services.

Dans un avenir pauvre en talents, cette approche devrait être plus largement adoptée. De nombreux pays se rendent compte qu'après avoir lutté pendant des années contre l'immigration clandestine, il est maintenant dans leur intérêt d'encourager la poursuite de la migration de travailleurs. La révision des politiques d'immigration pour le travail peut aussi apporter un processus plus formel de perfectionnement des compétences des candidats

potentiels. Notamment ceux qui étaient susceptibles de travailler à des salaires inférieurs à la norme du fait de leur situation illégale et qui étaient jusqu'alors peu enclins à suivre des formations. De nombreux étudiants quittent leur pays pour obtenir une formation universitaire à l'étranger. En corollaire à la migration, un état pourrait prendre des mesures pour encourager les étudiants étrangers à rester chez eux à la fin de leurs études et à intégrer leur marché du travail. L'Australie, par exemple, est à la pointe d'une telle réforme et recrute massivement des étudiants étrangers qui possèdent nombre de qualifications professionnelles.

Dans le sens inverse, la Chine, notamment, a pris des mesures drastiques pour encourager le plus grand nombre possible de ces jeunes partis étudier à l'étranger à rentrer pour dynamiser l'économie émergente avec leurs nouvelles connaissances et compétences. De récentes tendances indiquent que ces mesures commencent à payer. Selon le Bureau National Chinois de la Statistique, entre 1978 et 2006, seuls 25 % des étudiants chinois partis étudier à l'étranger sont revenus dans leur pays une fois leurs études terminées. Mais ce taux augmente désormais «du fait de l'attractivité accrue de travailler dans leur pays»<sup>3</sup>.

Ces réformes incluaient un soutien financier et professionnel ainsi que la simplification du processus de retour pour les étudiants et diplômés revenant en Chine. De plus, il a été officiellement déclaré que le secteur privé fait partie intégrante de l'économie nationale et n'est pas un simple complément du secteur public. L'effet cumulatif de ces réformes, ainsi que d'autres instaurées au niveau local, semble opérer: de 1994 à 2004 le nombre d'étudiants retournant en Chine après leurs études à l'étranger a augmenté de près de 400 %<sup>4</sup>.

### *Investir dans l'éducation et la formation professionnelle*

Pour créer un plus grand réservoir de talents plus qualifiés, les gouvernements, en particulier d'économies émergentes et en développement, devront investir dans l'éducation, la formation professionnelle et technique. Ces mesures devront s'inscrire dans le cadre de programmes d'études, de formation et de développement en fonction des exigences économiques du pays.



Manpower Logistics Academy récemment lancée par Manpower Belgique est un exemple de réponse efficace au manque de collaborateurs qualifiés. L'académie apporte une formation en matière de sécurité pour les candidats cherchant à travailler dans le secteur de l'entreposage et de la logistique, qui connaît une forte croissance en Belgique. En 2007, l'Académie a donné une formation pratique à 300 personnes. Ce programme constitue une approche novatrice qui peut aider à fournir des collaborateurs formés, une fois les pénuries de talents critiques décelées.

Des preuves récentes montrent que certains pays émergents mettent à nouveau l'accent sur l'éducation afin d'améliorer la qualité de leur réservoir national de talents.

Au Mexique par exemple, le gouvernement prend des mesures pour améliorer le système d'éducation et l'accès aux écoles afin d'élever le niveau d'instruction et de créer un réservoir national d'employés plus attrayants pour les principaux acteurs nationaux et les multinationales, qui pourraient envisager d'investir dans le pays.

*Tandis que les besoins des entreprises évoluent au niveau local, les systèmes d'enseignement professionnel et de formation doivent actualiser leurs programmes. Ces systèmes - dont beaucoup sont relativement centralisés dans les pays de l'OCDE - ont des difficultés à s'adapter au rythme requis.*

"Designing Local Skills Strategies", OCDE, 15 janvier 2008

Comme la Chine devient l'un des principaux acteurs mondiaux, elle investit fortement dans l'amélioration des compétences en anglais. Elle devra toutefois poursuivre ses efforts, en particulier auprès des adultes n'ayant pas bénéficié de ce type de mesures durant leur scolarité. Former des professeurs d'anglais chinois et recruter des professeurs à l'étranger deviendra un impératif. Les citoyens pourront ainsi aspirer à des postes au sein de multinationales et réaliser plus d'affaires au niveau mondial.

De nombreux pays européens devront aussi encourager l'apprentissage de l'anglais afin que leurs citoyens soient compétitifs sur un marché du travail toujours plus mondialisé. Aux Etats-Unis, où il est peu probable que les sociétés soient un jour compétitives en matière de bas salaires, les systèmes éducatifs - du primaire jusqu'à l'université - doivent concevoir des programmes qui préparent mieux les étudiants aux métiers très demandés pour leur entrée sur le marché du travail.

Les pays émergents constateront aussi qu'il est dans leur intérêt à long terme d'améliorer les niveaux d'éducation actuels - notamment dans le secteur tertiaire. Selon un récent article paru dans le *Financial Times*, seuls cinq des cent meilleurs programmes de MBA sont dispensés dans les pays en développement<sup>5</sup>. Ceci pourrait être l'une des raisons pour laquelle les sociétés chinoises éprouvent toujours des difficultés à trouver des cadres compétents. Deux sociétés sur cinq font état de difficultés à pourvoir des postes de direction. Et McKinsey a indiqué dans une récente étude que seuls 25 % des ingénieurs formés en Inde et 15 % des diplômés en finances et comptabilité ont les compétences pour travailler dans une société internationale<sup>6</sup>.

Les gouvernements peuvent donc jouer leur rôle en favorisant l'amélioration des connaissances des individus et en les encourageant à acquérir les compétences nécessaires pour conserver leur emploi. Pour ce faire, il faut promouvoir les formations et qualifications professionnelles et redorer l'image des métiers manuels, actuellement considérés par certaines personnes comme une option de second choix.

A l'avenir, les gouvernements devront adopter une démarche plus proactive pour identifier les compétences recherchées, veiller à fournir aux individus un plan de carrière leur permettant d'acquérir progressivement de meilleures qualifications pour les transférer aux métiers recherchés. La capacité des gouvernements à reconnaître les compétences adaptables à ces postes et à mettre en œuvre une stratégie efficace pour remédier au décalage des capacités déterminera dans quelle mesure leurs forces de travail nationales pourront rivaliser au niveau mondial.

*La demande en matière d'enseignement supérieur va probablement augmenter alors que les gens voudront réussir dans l'économie du savoir. On peut s'attendre à ce que l'éducation acquise dans différents contextes soit particulièrement appréciée avec l'internationalisation de la production et l'augmentation du commerce transfrontalier.*

"Competing for Global Talent" Bureau International du Travail, 2006

## **Améliorer les initiatives publiques-privées**

Les gouvernements et les employeurs peuvent étendre l'offre sur le marché du travail en organisant efficacement les partenariats publics et privés.

Les gouvernements, ayant eux-mêmes de plus en plus de difficultés à recruter les bons profils, recherchent des prestataires de services pour trouver des solutions créatives au recrutement et à la formation d'employés spécialisés pour des postes difficiles à pourvoir. Le gouvernement australien, par exemple, a confié ces dernières années la totalité de son recrutement militaire à Manpower, ce qui s'est traduit par de meilleurs résultats dans les objectifs de recrutement et de taux de rétention plus élevés.

Depuis 1997, Manpower UK est en outre un partenaire particulièrement efficace dans l'initiative New Deal, qui fait partie d'un programme d'allocations en contrepartie d'un travail en Nouvelle Galles du Sud. Dans une région historiquement connue pour ses trois générations de fort chômage, Manpower UK a travaillé avec des organismes de toute la Nouvelle Galles du Sud pour donner aux personnes les orientations et la formation dont elles ont besoin pour développer des compétences demandées. Avec des programmes spécifiques destinés à aider les demandeurs d'emploi à accéder aux secteurs de la construction et ferroviaire, Manpower UK a aidé plus de 6'000 anciens chômeurs à retrouver un emploi durable.

D'autres efforts se sont eux aussi avérés fructueux. Manpower France a travaillé avec le Ministère français de la Cohésion Sociale et de la Parité ainsi qu'avec la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE) pour créer l'Académie de l'Emploi. L'Académie aide les individus ayant une formation et venant de zones défavorisées à surmonter les obstacles pour obtenir un emploi, elle les met en relation avec des sociétés et organismes qui ont besoin de leurs compétences.

Ce programme donne aux candidats la formation supplémentaire et le soutien dont ils ont besoin pour accéder aux employeurs et exercer des métiers qualifiés et recherchés. Etablie dans huit grandes villes de France, l'Académie de l'Emploi a aidé près de 1'000 candidats qualifiés à trouver un travail depuis sa fondation en 2006.

Dans une mesure similaire pour embaucher des chômeurs de longue durée et réinsérer des personnes défavorisées, Manpower UK a créé «*Working Links*» en 2000, partenariat public/privé/bénévoles entre l'exécutif d'actionnaires du gouvernement britannique, Cap Gemini, Mission Australie et Manpower.

A ce jour, 90'000 personnes ont trouvé un emploi grâce à «*Working Links*». Ce succès est dû en grande partie aux moyens révolutionnaires déployés par ce partenariat pour répondre aux besoins réels des demandeurs d'emploi et des employeurs. L'initiative continue à aider avec succès des groupes de personnes sous-employées à acquérir des compétences et à trouver du travail. Un an plus tard, 70 % de ces personnes sont toujours en poste.

Manpower collabore aussi avec le gouvernement de Shanghai en Chine pour aider à structurer le futur marché du travail au moyen de services d'évaluation et de formation conçus pour accélérer l'accès à des postes de cadres moyens et à des fonctions entrepreneuriales.

## **Employeurs : réagir à la pénurie de talents**

La pénurie de talents entraîne des changements structurels dans la force de travail. S'ils ne sont pas attentifs, les employeurs pourraient voir leur entreprise passer d'une situation saine à problématique d'une année à l'autre. De nombreuses entreprises sont aujourd'hui si fragiles qu'elles risqueraient de s'effondrer

en cas d'inoccupation de quelques postes clés. Il est donc nécessaire de se concentrer non seulement sur les 10 % de cadres supérieurs, mais sur toutes les catégories de collaborateurs.

Que peuvent faire les employeurs maintenant et dans les années à venir pour préparer leur entreprise à combler la pénurie de talents croissante qui s'intensifiera d'ici à dix ans ?

### *Investir dans la formation et le développement*

Comme les résultats des initiatives éducatives ne sont pas immédiats, les employeurs doivent davantage investir dans des formations professionnelles et techniques pour développer leur propre réservoir de talents dûment qualifiés. Bien que coûteux, ce processus portera ses fruits en continuant d'apporter les talents indispensables à l'entreprise.

Trop d'employeurs ignorent l'importance de la formation. Si les plus grands d'entre eux ont de bons programmes dans ce domaine, ils n'en favorisent cependant pas la réalisation auprès des employés durant la journée, au vu de la charge de travail qu'ils doivent assumer. Les employeurs ne pourront plus se comporter ainsi dans un avenir où les talents et les compétences se feront rares.

### *Faciliter la formation continue et la réorientation professionnelle*

Les employeurs devront s'efforcer de retenir les meilleurs collaborateurs dont ils disposent, quelle que soit leur fonction dans l'entreprise. Ils ne pourront plus s'offrir le luxe de licencier 5'000 employés aux compétences dépassées pour en embaucher 5'000 nouveaux avec des compétences plus actuelles. Avec la pénurie de talents, il faudra encourager le perfectionnement et la réorientation des personnes qui occupent des postes répétitifs ou dépassés afin de pourvoir les postes nouvellement créés.

### *Encourager à travailler plus longtemps*

Les employeurs peuvent augmenter leur réservoir global de talents en trouvant des moyens innovants pour prolonger la vie active des individus. La retraite à 50 ans ne sera plus accessible aux employeurs et employés dans un avenir pauvre en talents. Les employeurs ne peuvent plus considérer les futures retraites comme des occasions d'économie de coûts, cette optique est dangereuse et ne fait sens qu'à court terme. Ils devront par contre encourager les personnes âgées à travailler - notamment pour atténuer les inévitables répercussions des Baby Boomers qui ont commencé à prendre leur retraite. Selon un récent article paru dans *The Economist*, les 500 plus grandes sociétés des Etats-Unis perdront la moitié de leurs cadres dirigeants qui partiront à la retraite au cours des cinq prochaines années<sup>7</sup>. La plupart des sociétés américaines auront des difficultés à remplacer le savoir et les compétences de ces employés. Et au Japon, où les employeurs subiront une perte d'employés de cette même génération, les sociétés sont à présent tenues de relever l'âge obligatoire de la retraite à 60 ans ou de fournir des programmes de reconversion et de ré-emploi destinés à maintenir un plus grand nombre de personnes sur le marché du travail<sup>8</sup>.

Certains employeurs offrent aussi aux retraités des options de transition au travers d'une fonction moins stressante et contraignante. Par exemple, en leur faisant partager les connaissances institutionnelles et en formant de nouvelles générations. Il peut ne pas être possible de transmettre tout ce savoir mais il est tout à fait possible de :

- déterminer le savoir critique et les projets à transmettre
- documenter les informations, processus et contacts professionnels importants
- créer un programme de mentorat durant lequel l'employé partant accompagne son successeur et lui transmet son savoir par des activités pratiques.

L'établissement d'un processus formel de transfert des connaissances institutionnelles des retraités peut permettre de réaliser des économies considérables dans le domaine de la formation des employés plus jeunes.

## *Envisager de redéfinir les postes*

Diminuer la quantité de travail non essentiel pour les postes à hautes responsabilités peut améliorer la productivité et réduire la demande en collaborateurs nécessaires à ce type de postes. En définissant différemment ces emplois pour réduire les tâches nécessitant des qualifications moindres, les entreprises pourraient diminuer le nombre de postes à responsabilités et créer dans le même temps de nouveaux emplois moins qualifiés pour lesquels il y aurait davantage de personnes compétentes et disponibles.

En réponse aux pénuries chroniques d'enseignants, certaines institutions d'éducation américaines ont identifié les activités des professeurs ne requérant pas de qualification et pouvant être déléguées à des assistants, ou ont revu à la baisse leurs exigences en matière de qualifications. C'est ainsi que les écoles peuvent maintenir leur niveau d'éducation malgré une augmentation du nombre d'élèves par professeur. L'apprentissage interactif sur Internet, qui permet de partager leurs ressources, contribue également à améliorer la situation.

L'automatisation peut aussi contribuer à éliminer certains travaux de routine moins qualifiés. Pendant des années, l'automatisation a réduit le nombre d'employés moins qualifiés dans les usines de production, mais aujourd'hui elle sert également à réduire le nombre de postes nécessitant des qualifications supérieures. Par exemple, des entreprises ont adopté diverses applications automatisées de self-service pour assumer des tâches telles que la gestion des salaires, des ressources humaines, etc. Par conséquent, le nombre de collaborateurs assumant auparavant ces tâches a diminué dans les services IT, RH et comptabilité.

*L'engagement est une bonne nouvelle pour la direction, car la recherche a établi un lien entre des employés très motivés et le profit.*

"When engagement Doesn't Lead to a Wedding",  
Financial Times, 25 octobre 2007

En analysant les postes à responsabilités et en déterminant les aspects à redéfinir ou à automatiser, les employeurs pourront garder leurs employés hautement qualifiés plus longtemps et les rendre plus performants en les libérant des tâches à faible valeur ajoutée.

## *Affiner les approches d'attraction et de rétention*

Dans un avenir compétitif pauvre en talents, toutes les entreprises devront se transformer en «employeurs de choix» capables d'attirer les talents nécessaires et de les garder longtemps. Elles devront donc comprendre les motivations des segments générationnels spécifiques et leur offrir des opportunités correspondant à leurs attentes.

Par exemple, les employés des générations X et Y seront susceptibles de répondre à des perspectives de promotion prometteuses. D'autres groupes d'employés peuvent être très attirés par de bonnes conditions de travail incluant des horaires flexibles, des congés maternité et paternité, et de généreux congés annuels afin de créer un équilibre acceptable entre le travail et la vie privée. Les employés plus âgés peuvent trouver plus facile de s'adapter et de s'épanouir dans des fonctions moins stressantes qui leur donnent cependant toujours des opportunités de s'engager avec leurs collègues et auprès d'autres sociétés. Ces approches segmentées favoriseront l'image de l'employeur et encourageront l'engagement et la fidélité de l'employé.

Selon une récente étude publiée par *The McKinsey Quarterly*, les employeurs devront prendre des mesures actives pour accroître l'attrait de leur société auprès d'un public plus vaste :

«Pour gérer avec succès les talents, les dirigeants doivent reconnaître que leurs stratégies dans ce domaine ne peuvent pas être uniquement axées sur les meilleurs; que différents éléments font que des personnes de sexes, d'âges et de nationalités différents veulent travailler (et rester) dans une entreprise; que les RH ont besoin de capacités supplémentaires et d'encouragement pour élaborer des solutions efficaces».

En traitant la pénurie de talents, les services RH des entreprises devront analyser leurs exigences globales en matière de talents et planifier la façon de les acquérir. Manpower a créé un service appelé Talent Value Management (TVM), approche stratégique,

holistique et planifiée de «talent-sourcing» qui vise à optimiser les talents des entreprises durant toute la carrière.

Dans le cadre de cette approche, le service RH qui fait partie intégrante de l'équipe de gestion stratégique, segmente tous les rôles au sein de l'entreprise, quelle que soit la position fonctionnelle ou le niveau hiérarchique dans lequel ils se trouvent. Cette segmentation classe les rôles par catégorie selon les qualifications, capacités, compétences et expériences nécessaires et leur valeur stratégique pour l'entreprise, pondérées par l'importance de chaque poste pour le fonctionnement de la société et la difficulté potentielle à trouver des remplaçants.

Suite à cette segmentation, le service RH peut décider de conserver chaque rôle type ou de l'externaliser, de le garder à proximité du centre principal des opérations ou de le délocaliser.

Cet exercice d'analyse permet à la direction de créer des conditions d'emploi sur mesure pour chaque catégorie de talent et de la gérer le mieux possible pendant toute la durée de l'emploi. Des stratégies spécifiques peuvent être mises en œuvre pour retenir les collaborateurs les plus précieux qui ne sont pas nécessairement les cadres de haut niveau, mais plutôt les personnes qui ont les fonctions les plus importantes sur le plan stratégique.

### *Utilisation flexible des collaborateurs disponibles*

L'encouragement à la formation polyvalente et à la flexibilité dans le travail peut créer une source d'employés de réserve ou de remplaçants pouvant rapidement assumer un poste avec une formation minimale. Les employeurs peuvent en outre introduire davantage de collaborateurs auxiliaires - temporaires, contractuels, consultants et externes - à leur force de travail globale afin de répondre à la variabilité des demandes.

Pour les employeurs les plus importants, la main-d'œuvre temporaire n'est plus un supplément accessoire qui remplace des collaborateurs en vacances, mais un impératif stratégique en vue de l'optimisation de la main-d'œuvre. De nos jours, les

entreprises ont une structure plus allégée qu'autrefois. Elles attendent et obtiennent davantage d'une main-d'œuvre réduite mais extrêmement productive. Elles ne veulent plus retourner à l'époque des effectifs nombreux - leurs actionnaires ne le permettront pas.

### *Maintenir la fidélité des anciens employés*

Dans une récente étude préparée pour l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), des entreprises ont été conseillées sur la manière de fidéliser et maintenir l'intérêt des employés qui choisissent de quitter leur travail pour s'occuper de leurs enfants ou de leurs parents âgés, de poursuivre des études plus poussées ou pour d'autres opportunités de carrière. L'étude a conclu que la communication constante est essentielle au maintien des relations avec ces professionnels appréciés. Ceci peut être fait en laissant les anciens employés utiliser le courriel de l'entreprise et avoir ainsi accès à un réseau professionnel de ressources et de collègues ou en leur donnant des opportunités de formation pour les aider à maintenir à jour leurs compétences et leurs connaissances. Cet investissement est inhabituel pour d'anciens employés, mais dans une période où le réservoir de candidats disponibles diminue, cette approche peut donner aux cabinets d'expertise comptable et aux sociétés de services financiers un avantage concurrentiel pour tenter de retenir d'anciens collègues qui décident de retourner dans la vie active ou de revenir chez leur ancien employeur.

### *Resserrer les liens avec les écoles*

Des étudiants de nombreux pays font des stages dans le cadre de leur formation scolaire. Cela suppose toutefois une observation passive sans être vraiment confronté à la réalité ou aux attitudes nécessaires au travail. Les employeurs devront resserrer les liens avec des écoles afin de générer des opportunités de placement importantes et donner aux étudiants une idée des compétences réelles requises pour les préparer à un emploi.

A titre d'exemple, les employeurs mexicains tirent profit d'un programme récemment lancé par Manpower Mexique. Dans le cadre d'une alliance avec six grandes



universités et quatre écoles techniques nationales, Manpower a ouvert des agences sur le campus de chaque institution, ce qui permet aux futurs diplômés d'avoir facilement accès aux postes proposés et aux employeurs d'accéder directement aux talents dont ils ont besoin.

## *Promouvoir l'intégration*

Il est possible de trouver d'autres sources potentielles de talents en favorisant une main-d'œuvre qui se sente intégrée. Femmes, personnes âgées, handicapés et minorités sont sous-représentés dans de nombreuses catégories de main-d'œuvre, mais constituent une source potentielle de talents.

Les employeurs doivent s'efforcer de répondre aux attentes et changer la culture de leur entreprise afin de favoriser l'intégration de ces catégories. Par exemple, des entreprises au Mexique préfèrent embaucher des travailleurs plus jeunes car elles croient qu'ils sont plus productifs. Ceci en dépit du fait que les travailleurs âgés sont souvent mieux qualifiés, plus motivés et plus fiables. Pour aider à changer cette attitude et créer des opportunités supplémentaires pour les travailleurs âgés, Manpower Mexique a récemment établi un partenariat avec le Système de Transit Rapide de Mexico qui était sur le point de lancer un nouveau système de billetterie. Il avait besoin de personnel supplémentaire pour expliquer celui-ci aux usagers. En quelques jours Manpower a recruté près de 700 travailleurs âgés, les a formés et leur a confié des tâches allant de la vente de billets au service clients.

Manpower Suède et le Syndicat Suédois des Electriciens ont eux aussi conclu récemment un accord de coopération destiné à remédier à la pénurie critique d'électriciens qualifiés que connaît le pays. Cette initiative était destinée à apporter une solution durable à des parties sous-utilisées de la population suédoise - parmi lesquelles les chômeurs de longue durée comme les femmes, les jeunes et la population croissante d'immigrants. Pour la première année, 900 chômeurs de longue durée ont suivi le programme de formation de six mois.

Afin d'aider les personnes handicapées ayant exprimé le désir de revenir dans le monde du travail, Manpower

UK a travaillé avec British Telecom (BT) pour définir les besoins de talents du géant des télécoms et présenter des candidats qualifiés ayant la formation requise. Pour donner un exemple, de nombreux candidats malvoyants ont brillamment réussi après avoir été formés et affectés aux centres d'appels de BT. Les candidats ont la satisfaction d'avoir un emploi et d'être indépendants et BT bénéficie d'une nouvelle source d'employés qualifiés et motivés.

Les employeurs peuvent en outre étendre leur réseau de talents en investissant dans la technologie destinée aux handicapés. Par exemple, certains ordinateurs vocalisent des textes à l'écran et rendent des sites web accessibles à des malvoyants.

*La proportion de personnes âgées inactives par travailleur devrait presque doubler pour passer d'environ 38 % dans la zone OCDE en 2000 à un peu plus de 70 % en 2050.*

"Designing Local Skills Strategies", OCDE, 15 janvier 2008

## *Puiser dans les ressources de personnes sous-employées*

De nombreux pays ont une véritable mine de chômeurs ou de personnes sous-employées qui pourraient s'intégrer ou se réintégrer dans le monde du travail pour pallier la pénurie de compétences : jeunes chômeurs sans qualification, mères célibataires, personnes handicapées, travailleurs à temps partiel qui cherchent un plein temps et travailleurs âgés qui doivent prolonger leur activité pour financer leur maigre retraite. La pénurie de talents peut faire de tels groupes des ressources potentiellement précieuses vers lesquelles les entreprises peuvent se tourner pour répondre à certains de leurs besoins immédiats.

Les employeurs doivent créer les bonnes conditions d'emploi pour attirer ces catégories de personnes ; les gouvernements peuvent également jouer un rôle en établissant des lois et des réglementations adaptées afin que les employeurs permettent à ces personnes d'être pleinement actives dans l'économie.

*Les statistiques montrent qu'aux Etats-Unis, par exemple, un tiers seulement des handicapés sont employés, alors que la plupart d'entre eux préféreraient travailler, et le taux de sous-emploi dépasse 70 % pour les adultes lourdement handicapés.*

"The Impact of Workers' Compensation Experience-Rating on Discriminatory Hiring Practices",  
Journal of Economic Issues, 1<sup>er</sup> septembre 2007

La réintégration de chômeurs et de personnes sous-employées, notamment celles qui sont restées longtemps inactives, sous-entend la mise en place de formations pour acquérir des compétences élémentaires ainsi qu'une initiation à une meilleure éthique de travail. Manpower a déjà élaboré plusieurs programmes efficaces pour aider à atteindre ces objectifs.

Le programme de développement de l'emploi de Manpower, TechReach, est un bon exemple de cette approche. Il prépare les chômeurs et les personnes sous-employées aux USA et au Canada à des carrières bien rémunérées dans l'informatique, incluant des formations intensives, des certifications, des placements et un encadrement afin de fournir aux entreprises une nouvelle source de techniciens qualifiés.

### *Exploiter les opportunités de délocalisation restantes*

La délocalisation - dans les pays où les salaires sont bas et la main-d'œuvre abondante - ou l'externalisation à d'autres sociétés continueront d'être des possibilités pour de nombreuses activités de fabrication, de transactions et de services à des partenaires non clients, même si seuls certains emplois non stratégiques ou cruciaux s'y prêtent.

Ces solutions ne resteront bien sûr viables que là où le transfert de la main-d'œuvre dans d'autres pays sera toujours rentable. Un certain nombre de centres d'appels en anglais ont par exemple été récemment

délocalisés du Royaume-Uni en Europe de l'Est. La raison en est simple: l'abondance de travailleurs parlant couramment l'anglais, associée aux salaires plus bas de l'Europe de l'Est, a fourni aux sociétés une meilleure opportunité de rester compétitives.

Bien qu'une telle stratégie soit destinée à réduire les coûts, il est important de noter que la délocalisation du travail dans d'autres pays a déjà un impact sur l'inflation des salaires dans les pays destinataires. Comme des travailleurs dans d'autres régions en développement du monde améliorent leur niveau d'anglais, les employeurs délocaliseront probablement le travail dans ces réservoirs de main-d'œuvre émergents pour garder un avantage concurrentiel.

### *Envisager un partenariat de services d'emploi*

Il peut être très judicieux de créer un partenariat avec un fournisseur de services d'emplois spécialisé. Grâce à une approche stratégique de la gestion «mondiale» des talents et de sa planification, l'employeur peut identifier le type de talents dont il a besoin et à quel moment. En partageant cette stratégie avec un partenaire actif dans les services de l'emploi, celui-ci sera en mesure d'identifier en permanence les futurs besoins de l'entreprise en termes de nombre, de compétences et de culture, et pourra ainsi élaborer des plans pour recruter et former les talents - tant fixes que temporaires - à placer au moment requis.

Il ne faut pas supposer que ce type de relation concerne uniquement les multinationales. Même les petites et moyennes entreprises, si ce n'est pas déjà fait, se feront concurrence pour trouver des personnes de talent leur permettant de se développer et de maintenir leur avantage concurrentiel. Ces entreprises réaliseront aussi le bénéfice d'un partenariat avec une société de services d'emploi pour leurs plans de croissance à long terme.

### **Résultats 2008 de l'enquête sur la pénurie de talents**

Pour sa troisième enquête sur la pénurie de talents, Manpower a sondé près de 43'000 employeurs dans 32 pays et territoires afin de déterminer quels ont été



les postes les plus difficiles à repourvoir pendant l'année en cours. Les résultats du sondage indiquent que 31 % des employeurs dans le monde peinent à repourvoir des postes vacants à cause du manque de personnel qualifié sur leurs marchés.

Les employeurs ayant le plus de difficultés à repourvoir des postes vacants sont ceux de Roumanie (73 %), Japon (63 %), Hong Kong (61 %), Singapour (57 %), Australie (52 %) et Taiwan (51 %). Notamment, plus de 50% des employeurs dans cinq des huit pays de la Région Asie-Pacifique ont déclaré avoir des difficultés à trouver du personnel compétent pour les postes disponibles.

La pénurie de talents apparaît moins problématique en 2008 en Inde (12 %), Royaume-Uni (12 %), Irlande (14 %), Chine (15 %) et Pays-Bas (15 %).

Les résultats mondiaux font apparaître que les ouvriers qualifiés tels que les électriciens, menuisiers, charpentiers et soudeurs sont les employés les plus demandés. Il en va de même dans 15 des 32 pays et territoires étudiés. Ces mêmes professions figurent aussi dans la liste des 10 plus recherchées pour 27 des 32 pays et territoires. Ces résultats confirment l'importance de poursuivre l'action menée par les gouvernements dans l'éducation et la formation professionnelle.

Huit des dix professions de l'enquête de cette année figuraient déjà parmi les dix premières de l'enquête 2007. Deux catégories professionnelles ont fait leur réapparition sur la liste de cette année après y avoir figuré en 2006 mais sans avoir compté parmi les dix premières en 2007. Ces catégories sont : secrétaires, assistants personnels, assistants administratifs et personnel de bureau (N° 7 en 2008), et spécialistes IT (N° 10 en 2008).

Les ouvriers de production et les machinistes / opérateurs de machines ne figurent plus dans la liste des 10 premières professions en 2008. Il est toutefois important de noter que l'enquête sur la pénurie de talents donne la liste des 10 professions les plus difficiles à pourvoir identifiées chaque année par les employeurs. Des professions figurent cette année parmi les dix plus recherchées des pays pris individuellement mais sans être parmi les dix premières au niveau mondial, parmi lesquelles : les enseignants, infirmiers, représentants de services à la clientèle et le personnel d'assistance client, ainsi que le personnel de l'hôtellerie et la restauration.

## Comparaison des résultats 2007/2008

Les 10 professions les plus recherchées en 2008

Les 10 professions les plus recherchées en 2007

2008	2007
▲ 1. Ouvriers qualifiés (principalement charpentiers, ferblantiers, soudeurs)	1. Collaborateurs services externes
▼ 2. Collaborateurs services externes	2. Ouvriers qualifiés (principalement charpentiers, ferblantiers, soudeurs)
● 3. Techniciens (spécialement production/exploitation, ingénierie, maintenance)	3. Techniciens (spécialement production/exploitation, ingénierie, maintenance)
● 4. Ingénieurs	4. Ingénieurs
▲ 5. Gestion/direction d'entreprise	5. Comptables
● 6. Ouvriers non qualifiés	6. Ouvriers non qualifiés
* 7. Secrétaires, assistants personnels, assistants administratifs et personnel de bureau	7. Ouvriers de production
● 8. Chauffeurs	8. Chauffeurs
▼ 9. Spécialistes en comptabilité et finance	9. Gestion/direction d'entreprise
* 10. Spécialistes IT (programmeurs/développeurs spécialement)	10. Machinistes/opérateurs de machines

Symboles (en comparaison avec les résultats de l'enquête de 2007) :

▲ En hausse

▼ En baisse

● Identique au classement de 2007

\* Ne figurait pas en 2007

## Employés : consentir les efforts nécessaires pour rester dans la course

Qu'en est-il de l'objet de cette pénurie : les talents, les individus eux-mêmes ? En quoi cette tendance affecte-t-elle les individus ?

Il est aujourd'hui évident pour de nombreux travailleurs que les contraintes liées au lieu de travail ont radicalement changé. Il y a peu de temps, ils pensaient que les qualifications, compétences et expériences acquises à leur poste allaient leur assurer une position confortable pendant un certain nombre d'années. Mais les choses sont différentes. Suite au rythme accéléré du changement technologique et entrepreneurial, les compétences naguère «brûlantes» sont devenues irrémédiablement «froides». Nombreux sont ceux qui découvriront à l'avenir qu'en dépit d'une pénurie de talents qui semblerait fournir une plus grande stabilité de l'emploi, leurs compétences et expériences sont devenues obsolètes et ne sont plus recherchées.

Aujourd'hui, les emplois prometteurs se saturent presque aussi vite que la durée de vie d'un produit. Un

cycle de compétences qui était auparavant valable trois ans ne dure aujourd'hui plus que neuf mois. Le poste de Webmaster était un emploi très sollicité il n'y a pas si longtemps; aujourd'hui, il est possible de créer un site web avec son propre logiciel à l'aide d'un programme standard, d'où le rétrécissement du marché pour ces compétences.

Mais les Webmasters et autres spécialistes en technologie comprennent que dès qu'un créneau disparaît, un autre va voir le jour. Aujourd'hui les spécialistes JAVA et les professionnels de la gestion de projet sont recherchés. Si les anciens Webmasters peuvent revaloriser leurs compétences de manière appropriée, ils découvriront que leur capacité à s'adapter à l'évolution de la technologie augmentera leur valeur sur le marché du travail - tant à court qu'à long terme. Si chaque secteur a son propre rythme de compression, il est sous-tendu par des mesures d'amélioration permanente des compétences. C'est ce qui rend le perfectionnement si important pour les employés. Dans le monde des affaires actuel, en constante évolution, il est essentiel que les individus prennent l'initiative de maintenir et d'améliorer leurs niveaux de compétence pour garder leur attractivité.

*Plus de la moitié des participants à notre étude indiquent que l'incapacité à développer rapidement des compétences est le défi majeur pour la force de travail, et plus d'un tiers déclarent que les compétences de leurs employés ne correspondent pas aux priorités actuelles de leurs entreprises.*

IBM, The Global Human Capital Study, 2008

## *Maintien et renouvellement des compétences*

Selon la plupart des prévisions, une personne changera d'emploi au moins sept fois dans sa vie. Il est donc impératif que les individus passent périodiquement en revue leurs objectifs de carrière, qu'ils identifient des possibilités supplémentaires et des alternatives

potentielles au cas où leur fonction actuelle deviendrait obsolète et qu'ils soient prêts à poursuivre dans une autre voie. Les grandes sociétés donnent même les moyens à leurs employés d'utiliser des outils de gestion de carrière pour les aider dans ce domaine.

Les individus qui limitent eux-mêmes leur capacité d'adaptation aux besoins changeants du monde du travail risquent de voir leurs débouchés futurs se raréfier. Le développement continu des compétences et de la formation sont à l'ordre du jour. Si l'organisation et la mise à disposition relèvent de la responsabilité conjointe des gouvernements et des employeurs, il appartient aux individus de saisir chaque opportunité de formation, de perfectionnement et de réorientation.

Aujourd'hui, les employeurs offrent un accès à la formation, mais n'envoient plus leurs employés au centre de formation de l'entreprise durant plusieurs semaines. Les cours sont proposés le soir, le week-end ou pendant l'heure du déjeuner, et les employés les ignorent. Ils choisissent une formation directement liée à une rémunération, et beaucoup ne suivent pas de cours alors qu'ils en auraient besoin.

Les individus peuvent aussi s'aider et aider la communauté en restant actifs et disponibles pour un emploi, à plein temps ou à temps partiel.

## *Profiter des initiatives syndicales*

Par tradition, les syndicats estiment que la meilleure façon de défendre les intérêts de leurs membres est de se concentrer sur les salaires, les profits et la défense de l'emploi. Ils doivent eux aussi changer de cible et commencer à promouvoir la formation comme un moyen de préserver l'emploi.

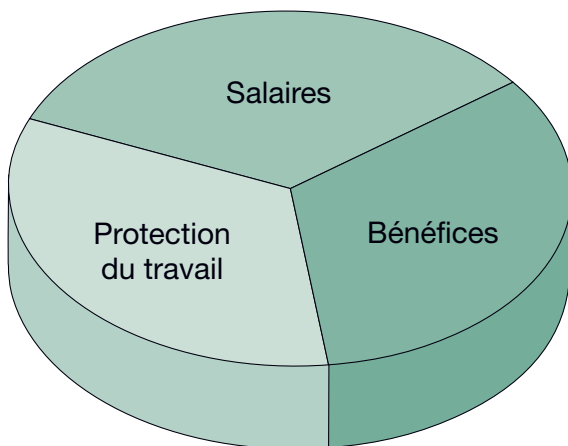
En fin de compte, les syndicats rencontrent le même problème que tout le monde: la nécessité de former et de «perfectionner» leurs travailleurs. Ils devront s'interroger de plus en plus sur les moyens de protéger les compétences de leurs membres et garantir que ceux-ci ne perdent pas leur emploi.

Les syndicats refusant de reconnaître la nécessité d'actualiser les compétences de leurs membres verront les perspectives de leurs adhérents devenir de plus en plus sombres. Des syndicats comme le «United Auto Workers» (UAW) aux Etats-Unis où des milliers d'emplois sont devenus obsolètes et où des ouvriers ont été licenciés, ont commencé à adopter une approche plus active pour

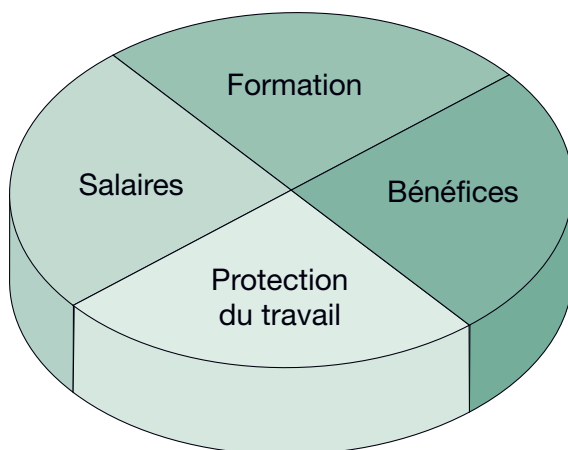
perfectionner leurs membres afin de combler les vides. Les représentants syndicaux ont négocié le lancement de programmes d'apprentissage qui ont apporté aux membres qualifiés une formation à des emplois recherchés comme les électriciens, machinistes, spécialistes en réparation de machines et en CVC. Les syndicats continuent de rechercher des initiatives proactives et préventives de formation, de reconversion et de perfectionnement pour veiller à ce que les compétences de leurs membres ne deviennent pas dépassées.

Les représentants syndicaux devraient peut-être coopérer étroitement avec le service RH des entreprises afin de planifier et d'organiser la formation de leurs membres par leurs propres moyens ou en recourant à des sociétés de services d'emplois. Une telle initiative serait avantageuse pour les employés et les employeurs, car d'un côté elle aiderait les travailleurs à conserver leur emploi et de l'autre les employeurs à retenir une main-d'œuvre existante.

#### Objectif des syndicats, aujourd'hui et demain



#### Aujourd'hui



#### Demain

## Conclusion

Diverses tendances causent déjà de graves pénuries de talents dans de nombreux pays, et elles vont s'aggraver dans les dix ans à venir et même au-delà.

Alors que les tendances s'affirment, les employeurs doivent déterminer comment remédier aux problèmes causés par les pénuries et prendre des mesures pour relever les défis auxquels ils devront faire face.

Cependant, l'étude *Global CEO Study 2006* d'IBM indiquait que 13 % seulement des entreprises interrogées pensaient avoir une bonne perception des compétences dont elles auraient besoin au cours des trois à cinq prochaines années. Le paradoxe des talents est un défi ardu mais pas impossible. Pour ce faire, les employeurs devraient reconnaître la nécessité d'une approche stratégique de la gestion des talents : de la planification, du recrutement, de la formation, du développement et de la rétention.

Une gestion perspicace et intégrée des collaborateurs peut non seulement aider une entreprise à surmonter une pénurie de talents mais aussi fournir des résultats financiers que les actionnaires approuveront. Comme McKinsey & Company l'a découvert lors de la mise à jour de son étude de 1998 sur les entreprises américaines intitulée *War for Talent*, «celles qui gèrent le mieux leurs talents obtiennent de bien meilleurs résultats pour les actionnaires».

L'étude McKinsey révélait que les entreprises utilisant la meilleure gestion des talents «l'emportent sur le rendement moyen de leur secteur par un résultat remarquable de 22 %»<sup>9</sup>. Tout en reconnaissant que la gestion des talents n'est pas le seul moteur de ces performances, les preuves confirment toutefois son impact très puissant.

\* \* \*

La pénurie actuelle de talents engendra inévitablement des difficultés avant que les individus prennent le problème au sérieux et l'intègrent dans leur réflexion stratégique. Sans être confrontés à cette situation, il n'est que trop facile de l'ignorer et de laisser à d'autres le soin de la résoudre.

Dans un monde où la demande est forte et l'offre limitée, les employeurs capables d'affronter et de résoudre le problème de la pénurie de talents avec les bonnes mesures seront gagnants, tout comme les employés qui pourront le mieux acquérir les compétences adéquates pour le futur monde du travail.

## Références

1. «Les tendances mondiales de l'emploi», *OIT*, Genève, 2008
2. «Gone West: Why Eastern Europe is Laboring Under an Abundance of Jobs», *Financial Times*, 16 janvier 2008
3. Bureau National de la Statistique de Chine
4. *China Statistical Yearbook*, 2004
5. «The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes» *Financial Times*, 2007
6. «Making Talent a Strategic Priority», *The McKinsey Quarterly*, janvier 2008
7. «The Battle for Brain Power», *The Economist*, 5 octobre 2006
8. «Cloud, or Silver Linings?», *The Economist*, 26 juillet 2007
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones et Timothy A. Walsh, «War for Talent, Part Two», *The McKinsey Quarterly*, 2001 n° 1

Manpower Inc.  
100 Manpower Place, Milwaukee, WI 53212  
Tel: +1 414 961 1000  
[www.manpower.com](http://www.manpower.com)

© 2008, Manpower Inc. All rights reserved.  
GC-19