

Un rapport de l'Economist Intelligence Unit
La Guerre Froide des Talents



Quelques mots sur cette étude

StepStone a chargé l'Economist Intelligence Unit de rédiger un rapport sur la gestion des talents basé sur l'étude de 484 cadres dirigeants qui ont été interrogés entre Novembre et Décembre 2008. 48% des répondants travaillent dans des entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 1 milliard de \$. Elles sont issues de 19 secteurs d'activités différents, 21 % d'entre elles appartiennent au domaine de la finance. 34% sont cadres, et plus de 18% sont directeurs ou vice-présidents. En parallèle, l'Economist Intelligence Unit a mené toute une série d'entretiens avec des cadres dirigeants et des experts reconnus du corps académique dans le domaine de la gestion des talents.

En parallèle, l'Economist Intelligence Unit a mené toute une série d'entretiens avec des cadres dirigeants et des membres du corps académique évoluant dans le domaine de la gestion des talents.

Synthèse

Nous pourrions penser que la guerre des talents est désormais terminée. Les difficultés économiques actuelles qui poussent les compagnies à licencier alimentent le marché de l'emploi. Si on applique cette même logique de marché, il ne faut pas oublier que malgré la récession actuelle, les entreprises se trouvent confrontées à la loi de l'offre et de la demande pour dénicher les meilleurs talents.

L'étude menée sur plus de 480 cadres dirigeants exerçant au sein de grandes compagnies internationales montre que, malgré les sombres perspectives économiques, elles accordent une attention particulière à leur stratégie de gestion des talents. Les résultats indiquent que la guerre des talents se poursuit.

C'est plutôt la nature du combat qui a changé. Nous entrons certainement dans une ère de « Guerre Froide » des talents.

Les employeurs se trouvent dans une situation difficile : ils sont contraints de licencier tout en préservant les postes clés de leur organisation. De plus, sur les marchés émergents, les taux de croissance vont certes ralentir mais rester positifs. Par conséquent, la compétition pour attirer les ressources qualifiées sera féroce entre les entreprises locales en pleine expansion et les multinationales voyant en ces eldorados de nouveaux relais de croissance et ceci, tout particulièrement en Asie ou en Amérique Latine.

Cette enquête révèle également les défaillances des systèmes d'éducation dans certains pays, phénomène qui ne fera qu'exacerber la lutte pour attirer les meilleurs talents. Les Etats-Unis, la Russie et une partie de l'Europe sont particulièrement vulnérables. Ce problème risque d'amoindrir les effets de la reprise économique quand elle aura lieu car la priorité des employeurs sera alors sans doute le recrutement.

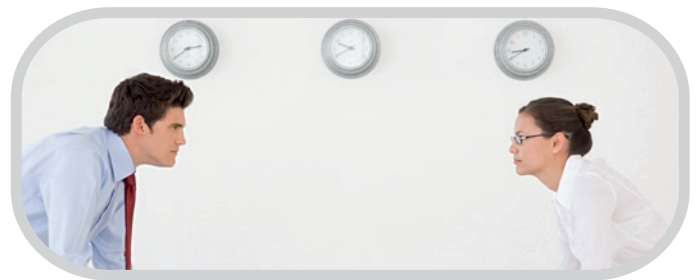
Si toutes ces évolutions conduisent à une situation explosive, les départements RH seront en première ligne pour mener la bataille et prouver à leurs entreprises que leur rôle est stratégique à une époque où la performance est la priorité de chacun. De plus, si le recrutement devient de moins en moins une question de volume et que le défi à venir est d'identifier les rares individus possédant les compétences nécessaires pour exercer des fonctions spécifiques, le périmètre d'activités des RH risque de se réduire.

En réalité, la situation est inverse puisque les DRH auront désormais l'opportunité de démontrer leur contribution à la réussite de l'entreprise. Ils devront aider à réduire les dépenses en procédant aux licenciements nécessaires sans provoquer d'effet néfaste sur l'activité. Ils devront également veiller à préserver l'image employeur de l'entreprise ainsi que le moral et la motivation des salariés.

Voici quelques éléments clés de l'étude :

- **Les entreprises sont tiraillées entre la mise en place de stratégies proactives et l'application de politiques réactives face à la crise.** 52% des participants à cette étude confirment que le ralentissement économique va entraîner soit une réduction des effectifs soit le gel du recrutement. 27% considèrent la crise comme l'opportunité d'attirer les anciens salariés de leurs concurrents qui auraient perdu leur emploi. Il est évident que les pénuries de main d'œuvre vont continuer : 46% des répondants pensent que le recrutement et la rétention des talents vont devenir de plus en plus difficiles ; 48% envisagent même dans un futur proche une pénurie de talents au sein de leur organisation. Ces tensions vont alimenter ce que nous appelons la future « guerre froide » des talents.
- **La gestion des talents demeure un thème d'actualité. On constate néanmoins une obligation accrue de démontrer le retour sur investissement des stratégies de gestion des talents.** La plupart des dirigeants insistent sur l'importance croissante et stratégique de la gestion des talents. Mais à l'heure où chaque dépense est passée au crible, la difficulté de mesurer le ROI de ces politiques constitue pour 46% des répondants le principal frein à la mise en place ou au maintien des stratégies de gestion des talents. L'an passé ce chiffre n'était que de 20%.
- **La fonction RH mène une lutte interne pour se rendre visible et incontournable.** 61% des cadres ont estimé que les acteurs majeurs en termes de gestion des talents ne faisaient pas partie du département RH. Moins de la moitié d'entre eux (47%) doutent également de la pertinence et de l'utilité des indicateurs utilisés par leurs RH pour mesurer les forces et faiblesses de l'organisation.

- **Deux principales stratégies émergent : le recrutement de diplômés et les redéploiements internes.** Le recrutement de diplômés n'est pas seulement vu par les dirigeants comme un facteur essentiel de la réussite de l'entreprise mais également comme un moyen de surmonter les difficultés de recrutement. 40% des personnes interrogées insistent sur le fait que, l'an passé, la formation continue des collaborateurs internes a permis de combler les écarts de compétences; 58% citent le développement des carrières comme un facteur primordial de recrutement et de rétention des ressources clés. Une proportion similaire (54%) considèrent que ces politiques seront toujours aussi importantes dans les 3 prochaines années. On peut d'ailleurs noter que les entreprises ont souvent recours à ces stratégies lors des vagues de licenciements.



- **Pourtant, la mobilité interne croissante, l'engagement des employés et le respect des attentes en termes de perspective de carrière restent un défi majeur pour les entreprises :** pour 62% des répondants, les attentes croissantes des employés en termes d'évolution de carrière ou de changements de postes vont probablement alimenter la pénurie de talents dans les prochaines années. Ceci est particulièrement vrai pour la région APAC. Ils s'attendent pourtant à une faible évolution des packages de rémunération et d'avantages sociaux : environ un quart (24%) des personnes interrogées pensent que ces packages vont rester inchangés dans les 3 prochaines années ; 40% envisagent une légère augmentation. Par conséquent, les RH ont besoin de trouver des solutions concrètes pour maintenir l'engagement des collaborateurs.

Introduction

La crise financière a désormais atteint toutes les sphères de l'économie, le nombre de licenciements augmente inexorablement. Il n'est guère étonnant que les chiffres dépeignent une sombre réalité. Prenons l'exemple des Etats-Unis : 2,6 millions d'emplois ont été supprimés en 2008. Ce chiffre n'avait jamais été ré-atteint depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Selon le bureau national de statistiques britanniques, le nombre de chômeurs a augmenté de 182 000 en un an pour atteindre les 1,8 millions en Grande-Bretagne ; ce triste record ne fut dépassé qu'en 1997¹. Dans les pays de l'OCDE, le taux de chômage moyen est estimé à 6% et l'Economist Intelligence Unit prévoit qu'il atteigne les 7,6% en 2009 et les 8% d'ici 2010.

Il n'est donc pas étonnant de constater que la confiance des entreprises ne soit pas au beau fixe. Il ressort que 25% des participants à notre étude n'attendent pas d'amélioration de leurs résultats avant 2 à 5 ans. Environ 40% pensent que leurs perspectives professionnelles, même si elles sont bonnes actuellement, vont se dégrader en raison du ralentissement économique. 28% des personnes interrogées considèrent que leurs activités sont déjà impactées.

Chart 1. Comment voyez-vous évoluer la croissance de votre entreprise dans les 3 prochaines années ?

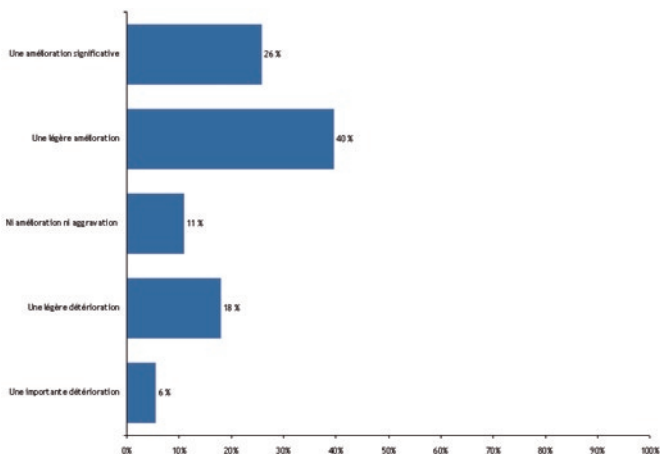


Chart 2. Comment votre entreprise s'en sort-elle en cette période de ralentissement économique ?

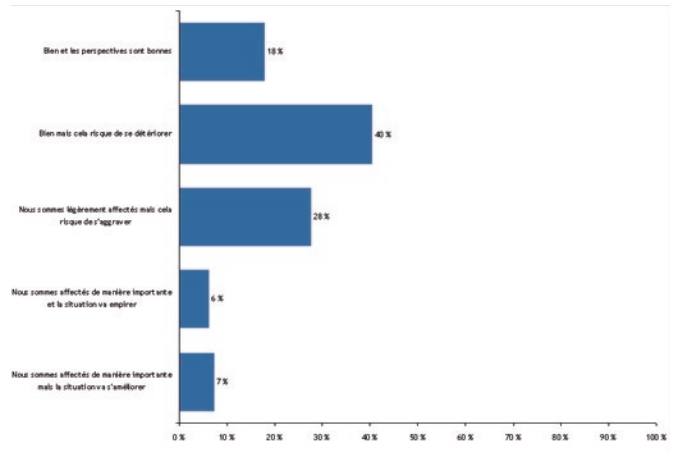
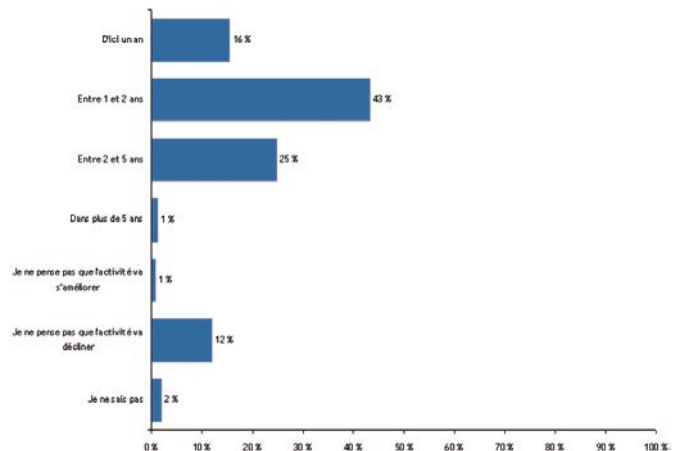


Chart 3. Si vous vous attendez à une baisse de votre activité, quand envisagez-vous une possible reprise ?



Notre enquête reflète néanmoins des prévisions de croissance inégales selon les pays. Quand les opportunités diminuent à un endroit, les entreprises concentrent leurs ressources dans les rares régions qui résistent à la crise. 25% des répondants prévoient que leurs entreprises bénéficient d'une « croissance significative » dans les 3 prochaines années en Asie Pacifique, alors que seulement 6% pensent que cela puisse se produire en Europe Occidentale et encore moins (2%) en Amérique du Nord.

¹ UK Office of National Statistics

**Tableau 1. Taux de croissance
(% d'évolution réelle)**

| | 2008a | 2009b | 2010b | 2011b | 2012b |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Monde | 2.1 | -1.0 | 1.4 | 2.9 | 3.2 |
| Asie et Océanie | 3.4 | 0.2 | 2.9 | 4.5 | 4.8 |
| Amérique Latine | 4.0 | 0.0 | 1.9 | 3.5 | 3.9 |
| Moyen Orient et Afrique du Nord | 5.8 | 2.8 | 4.9 | 5.3 | 5.4 |
| Amérique du Nord | 1.1 | -1.9 | 0.7 | 2.1 | 2.2 |
| Europe de l'Ouest | 2.1 | -1.0 | 1.4 | 2.9 | 3.2 |

Tableau 2. Taux de chômage

| | 2008a | 2009b | 2010b | 2011b | 2012b |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| OCDE | 6.0 | 7.6 | 8.0 | 7.8 | 7.4 |
| Asie et Océanie | 7.3 | 8.2 | 8.6 | 8.3 | 8.1 |
| Amérique du Nord | 5.8 | 7.8 | 8.3 | 8.1 | 7.7 |
| Europe de l'Ouest | 7.3 | 8.8 | 9.6 | 9.3 | 8.9 |

Source: Economist Intelligence Unit

a Estimation

b Prévisions

Et pourtant, malgré ces prévisions économiques pessimistes, notre rapport révèle la persistance de certaines pénuries de compétences et de difficultés de recrutement. 17% des répondants décrivent le processus d'embauche et de rétention des hauts potentiels comme devenant significativement plus difficile, 29% comme légèrement plus difficile. Ce chiffre grimpe à 32% pour la région APAC.

Il est donc surprenant que peu de compagnies prévoient de modifier en profondeur leurs packages de rémunération. En effet, 41% des personnes interrogées n'attendent pas de véritables changements l'année prochaine et seulement 40% prévoient que ces packages s'améliorent modérément dans les 3 prochaines années.

Les entreprises se trouvent confrontées au paradoxe suivant : elles doivent proposer aux nouvelles recrues des contrats attractifs et en même temps supprimer toutes les dépenses relatives au personnel pour résister au mieux aux baisses de profits annoncées et aux sinistres prévisions économiques.

Certaines entreprises utilisent des méthodes alternatives aux licenciements. Pour diminuer les coûts de leur capital humain, les DRH ainsi que les consultants en ressources humaines utilisent différentes techniques comme par exemple le gel des salaires ou le report des augmentations dans certains départements. 36% de nos enquêtés citent le redéploiement des salariés – que ce soit à l'étranger ou bien dans de nouvelles fonctions – comme la mesure phare qui permettra de constituer un vivier durable de ressources dans les 3 prochaines années.

Chart 4. Comment décririez-vous les difficultés de recrutement et d'attraction des profils qualifiés dans votre pays ?

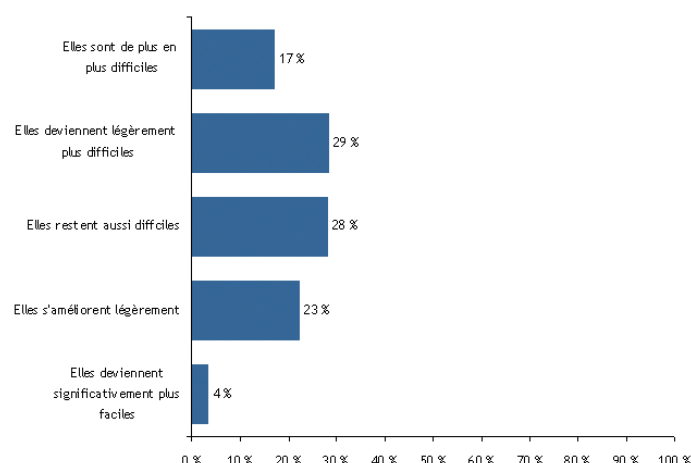


Chart 5. Etant donné la situation économique actuelle, comment voyez-vous évoluer les packages de rémunération et d'avantages proposés par votre entreprise dans les 12 prochains mois ?

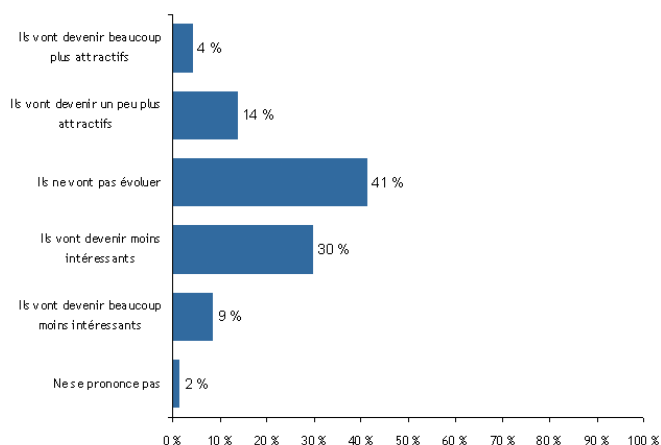


Chart 6. Dans les 3 prochaines années, lesquelles parmi les stratégies suivantes vous semblent être les plus importantes pour permettre à votre entreprise de recruter et de retenir ses talents ? Merci d'indiquer 5 stratégies.



Cette tendance est encore davantage marquée dans les pays émergents où la main d'œuvre est plus jeune et exprime de fortes attentes en termes de développement de carrières. Les entreprises doivent y répondre en mettant en place de véritables passerelles de mobilité, fonctionnelles ou géographiques. Sur les personnes interrogées basées en Asie Pacifique, presque la moitié (43%) ont confirmé qu'elles redéployeraient leurs talents dans les 3 prochaines années.

Enfin, la formation et la motivation des employés semblent également constituer des facteurs essentiels pour combler les postes vacants au sein des organisations et retenir les collaborateurs clés : selon 47% des interviewés, l'amélioration des programmes de formation et de développement personnel contribuera encore davantage à la rétention des hauts potentiels dans les 3 prochaines années.

Le marché des talents reste sous tension

L'étude confirme que les responsables de gestion des talents sont dans la difficile position de devoir réduire les effectifs dans certaines activités de la société tout en recrutant de nouveaux collaborateurs dans d'autres. Par exemple, les compétences liées aux métiers de la comptabilité et d'ingénieurs restent recherchées partout dans le monde.

« Même s'il y a des licenciements dans certaines entreprises, nous aurons toujours besoin de hauts potentiels, » précise Uli Holtz, en charge de la gestion internationale des talents chez Microsoft. « Chacun essaie d'attirer ces talents car ils garantissent la réussite de l'entreprise. » Il y a une véritable prise de conscience des impacts démographiques sur la gestion des talents dans les prochaines années. Les taux de natalité sont en baisse en Europe de l'Ouest, au Japon, en Australie et en Nouvelle Zélande. Si les « baby-boomers » retardent actuellement leur départ à la retraite en raison de la baisse des valeurs des fonds de pensions, les départs massifs reprendront de plus belle dès la reprise à la hausse des marchés boursiers.

« La pénurie de talents, en particulier dans le domaine du savoir et de l'information, va continuer, » affirme Vassi Naidoo, partenaire en charge de la gestion des talents au niveau mondial chez Deloitte, cabinet de conseil et d'audit. « C'est pour cette raison que nous ne réduisons pas le recrutement de diplômés, ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ».

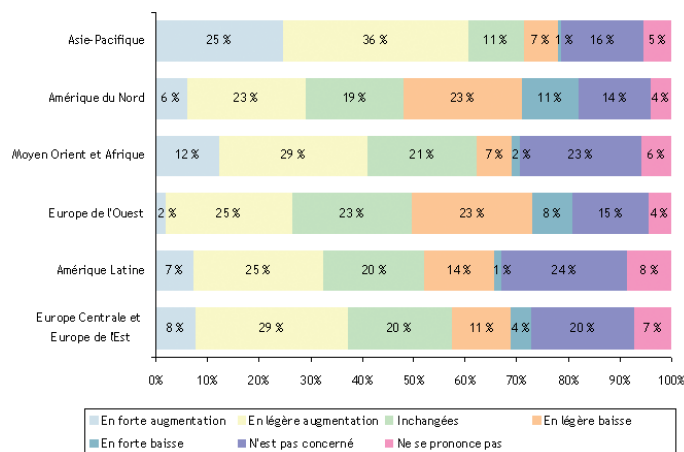
Cette décision reflète une tendance générale : 46% des répondants ont recruté des diplômés durant les 12 derniers mois et 40% utiliseront ce levier cette année pour surmonter leurs difficultés de recrutement.

Pour Barbara Barra, vice-présidente des activités commerciales du cabinet d'outplacement Lee Hecht Harrison, « Ce qui est vraiment différent à l'heure actuelle, c'est que l'environnement s'est complexifié. Certaines entreprises se trouvent dans une situation paradoxale où elles sont contraintes de se séparer de certains collaborateurs, doivent en convaincre d'autres de rester et ont également besoin d'attirer de nouveaux collaborateurs. C'est un exercice périlleux. »

On constate que le marché des talents est plus ou moins tendu selon les régions. Keith Dugdale, directeur du recrutement chez KPMG, cabinet d'audit et de conseil, a de forts besoins en compétences dans la région du Golfe : « C'est un endroit en pleine effervescence. Il s'agit de la zone géographique qui connaît la plus forte croissance chez KPMG mais notre développement y est freiné par la pénurie de talents. »

Ce témoignage est loin d'être un cas isolé : 12% de nos participants envisagent une « croissance importante » au Moyen Orient et en Afrique au cours des 3 prochaines années, 29% prévoient une « croissance modérée. » Seuls les taux prévus pour la région APAC dépassent ces chiffres.

Chart 7. Comment décririez-vous les difficultés de recrutement et d'attraction des profils qualifiés dans votre pays ?



La réponse apportée par KPMG pour lutter contre ces pénuries a consisté à promouvoir la mobilité internationale au sein-même de ses équipes : des cadres du Moyen Orient ont été envoyés en Grande Bretagne pour une certaine durée, inversement des équipes européennes ont renforcé les effectifs des marchés dits émergents. Et KPMG n'est pas le seul à utiliser cette méthode. Dans notre rapport, il ressort qu'un quart des répondants ont affirmé que leur entreprise avait mis en place, durant l'année, des packages de mobilité incitatifs pour faire face aux difficultés de recrutement de certaines régions.

Mais le recours à cette stratégie se complexifie car certains marchés sont touchés par la récession. « La pression est réelle, aussi se séparer de certaines ressources dans les pays développés peut constituer un risque car les opportunités de recrutement vont en diminuant, » constate M. Dugdale.

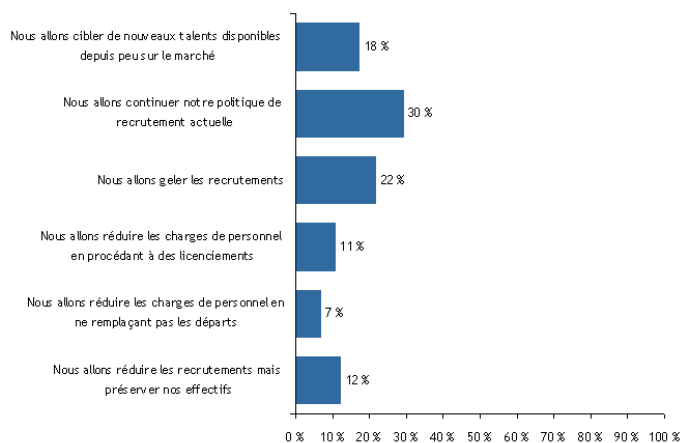
En même temps, pour les cabinets d'audit et de conseil tels que KPMG et Deloitte, il existe des activités en pleine expansion. Or l'extension et la diversification des services proposés nécessitent de nouvelles ressources qu'il faut recruter puis former.

Pour M. Naidoo, « la régulation va se faire de plus en plus au niveau mondial. La capacité à gérer et à évaluer le risque d'instruments dérivés complexes va constituer en soi une source de croissance.

Il existera toujours des opportunités de développement pour les entreprises. Trouver et choisir les ressources adéquates sur le marché de l'emploi est et restera primordial. »

Telle est la dure réalité de cette « guerre froide » des talents. 21% des personnes que nous avons interrogées confirment que leur entreprise a ciblé l'an passé des employés licenciés par leurs concurrents. 27% envisagent d'utiliser cette méthode de recrutement dans les 12 prochains mois.

Chart 8. En gardant à l'esprit la récente crise bancaire, qu'est-ce qui décrit le mieux la stratégie de recrutement que votre entreprise va adopter dans les 12 prochains mois ?



Comblent les écarts de compétences

Sur tous les continents, les entreprises cherchent des salariés possédant des compétences techniques. Des pays comme la Chine et l'Inde fournissent de véritables mines d'employés qualifiés dans des domaines comme l'informatique ou les métiers d'ingénieurs. En même temps, sur les marchés matures, la pénurie de diplômés continue à augmenter dans ces secteurs.

De plus, un certain nombre de nos participants à l'enquête sont préoccupés par ce qu'ils considèrent comme une baisse du niveau des standards éducatifs, ce qui pourrait prolonger la durée de la crise économique dans certains pays.

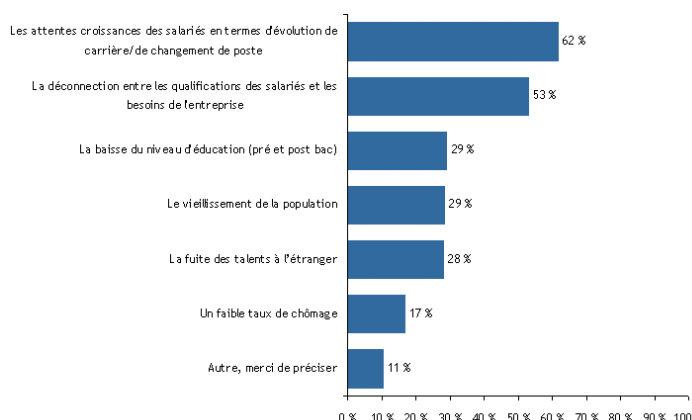
Dans notre rapport, 29% des cadres considèrent que décliner les normes d'éducation (avant et post-bac) contribue à la pénurie de talents dans certaines zones : en Asie Pacifique, 30% des personnes interrogées considèrent cela comme un véritable problème, 38% en Amérique Latine. En se projetant dans les 3 prochaines années, 53% des répondants identifient comme principal facteur de la pénurie de talents la déconnection entre les qualifications des candidats et les besoins de l'entreprise.

Il y a de véritables gaps de compétences qui s'expliquent par le système éducatif, en particulier dans les pays développés » selon Peter Cheese, responsable de la gestion des talents et de la performance d'Accenture. « On constate une baisse d'intérêt pour les sciences, les métiers d'ingénieurs et la technologie, phénomène qui alimente les inquiétudes quant aux compétences de base des jeunes diplômés. »

Mais, même en gardant à l'esprit que la guerre des talents passe progressivement d'une stratégie de volume à une stratégie de recrutements ciblés, pour M. Cheese on surestime le nombre de candidats possédant les compétences techniques et la qualification requises dans des zones comme l'Asie Pacifique.

« Dans les pays émergents, le principal enjeu reste le niveau de compétences, » précise-t-il. « Il y aura beau avoir trois fois plus d'ingénieurs diplômés en Chine, la question de la qualification et du niveau de ces compétences va perdurer. »

Chart 9. Dans les 3 prochaines années, quelles sont les évolutions sociales les plus susceptibles d'alimenter les pénuries de talents au sein de votre entreprise ? Merci de sélectionner 3 réponses.



Les pénuries de talent, au sens large, ne se limitent pas seulement au système scolaire ou universitaire, ni aux recrutements de diplômés. Une enquête récemment publiée par l'Ecole de Commerce Britannique Ashridge² révèle des failles au niveau du management : seuls 8% des cadres dirigeants estiment que leurs Ecoles de Commerce et que leurs organisations forment des leaders efficaces disposant de la capacité à gérer les enjeux tels que les pénuries de ressources, les considérations environnementales et à faire des affaires dans les pays émergents.

Par conséquent, les entreprises se constituent un vivier de talents interne d'où elles pourront extraire les cadres dont elles auront besoin. C'est dans ce but que Vodafone a lancé une initiative, visant initialement 75 personnes, sous forme de programmes de formation de 18 mois ou de 3 ans. « Ce programme a été conçu pour combler les gaps de compétences qui vont probablement émerger en phase de croissance, » précise Kerensa Sheen, responsable internationale des talents de Vodafone. « Dans 3 ans, nous aurons 200 hauts potentiels identifiés dans nos plans de succession. »

Ce déficit managérial concerne également les entreprises présentes sur les marchés émergents, en partie parce que la main d'œuvre y est plus jeune. « Embaucher un manager expérimenté en Asie est un bien plus grand défi qu'en Europe ou qu'aux Etats-Unis, » complète M. Holtz de Microsoft qui s'intéresse à la gestion des talents en dehors du continent Nord-Américain. « Parce que les personnes ayant une longue expérience sont plus rares que sur les marchés européens. »

Pour combler ses besoins, Microsoft envoie certains de ses cadres des pays industrialisés dans les pays en développement pour accompagner les responsables locaux dans le recrutement et dans leurs autres activités. « Il s'agit simplement d'échange de connaissances, d'informations et non de transfert de compétences techniques, » précise M. Holtz. « Ce sont des connaissances managériales, et pour cela, vous avez juste besoin de l'expérience acquise au fil du temps. »

IBM met en place des programmes similaires. Pour combler le manque d'expérience dans les pays en développement, la compagnie a trouvé une méthode de parrainage innovante sans avoir à envoyer ses cadres à l'étranger. Ce programme international a été lancé il y a un an en Afrique du Sud et sera déployé dans les pays émergents l'an prochain. Il consiste à créer des binômes constitués d'un manager expérimenté et d'un collaborateur plus junior. La relation se fait par téléphone, e-mail et via d'autres nouvelles technologies.

« Depuis que notre compagnie s'est développée à l'international, nous avons remarqué que le parrainage permet d'effacer les frontières géographiques et fonctionnelles. C'est une formidable façon de dynamiser les équipes dans les pays émergents, » affirme Mary Ann Bopp, responsable de ce programme et elle-même marraine d'un collaborateur en Afrique du Sud.

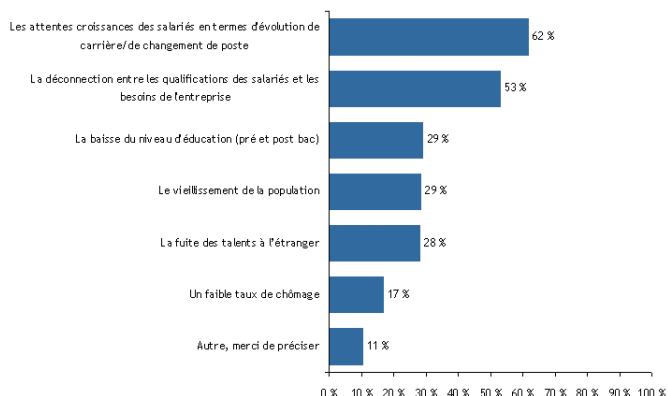
² Ashridge Business School, Developing the Leader of Tomorrow, 2008

Le parrainage se place en tête de notre étude sur les méthodes de développement des talents identifiées par les répondants de notre enquête. La moitié d'entre eux (48%) montent des programmes de parrainage et de coaching (57% en Asie Pacifique, 45% en Europe de l'Ouest et 52% en Europe de l'Est.)

Le Groupe reconnaît que le développement des collaborateurs se fait principalement dans le monde professionnel plutôt que dans une salle de classe. Microsoft définit cela comme la règle des « 70-20-10 » : 10% du développement des connaissances et compétences sont acquises en cours, 20% proviennent de l'échange avec ses pairs, managers et membres de son équipe et les 70% restants viennent du simple fait de mettre les cadres à des postes leur permettant d'apprendre et les incitant à se dépasser.

« Réfléchissez y avec vos collaborateurs, cela est plus difficile que de les envoyer simplement suivre une formation, » dit M. Holtz. « Mais l'impact est également bien plus grand. »

Chart 10. Parmi ces méthodes, quelles sont celles qui vous semblent primordiales pour permettre à votre entreprise de développer ses talents ? Merci de sélectionner 3 réponses.



Cas pratique - Infosys : comment faire face à l'évolution du marché de l'emploi ?

Infosys, multinationale d'origine indienne, suit de près les évolutions du marché de l'emploi. Ces dernières années, la croissance très forte a alimenté une importante inflation salariale et conduit à une raréfaction des ressources. Cette situation fait place à un contexte tout autre, dans lequel les jeunes, travailleurs et ambitieux, devront réfléchir davantage avant de changer d'emploi aussi rapidement qu'ils le faisaient par le passé. « C'est reflet de la réalité économique actuelle, » commente Nandita Gurjar, DRH d'Infosys.

« Le marché de l'emploi, spécialement en Asie, était tellement sous pression qu'on a assisté à des augmentations de salaire de 15% à 20%. La plupart des candidats affirmaient avoir au moins deux opportunités professionnelles. Le turn-over atteignait des records. »

Mme Gurjar pense que dans un peu plus de 2 ans, la situation de l'emploi en Asie va retrouver un certain équilibre, faisant pencher progressivement la balance du côté des employeurs.

Pourtant, elle reste bien consciente du fait que la guerre des talents reste d'actualité pour attirer les meilleurs candidats. On va assister à des « batailles » entre les compagnies locales en plein développement et les multinationales que les faibles résultats dans leurs pays poussent à conquérir de nouveaux marchés dans les pays émergents comme l'Asie.

« Les entreprises qui sont en pleine croissance sont aussi celles qui dépendent le plus de leurs talents, or la pénurie de ressources qualifiées possédant l'expérience et le savoir-faire adéquats persiste » dit-elle. « Même s'il y a un ralentissement économique, il sera toujours difficile de trouver les bons profils. »

En même temps, les entreprises asiatiques devront relever un nouveau défi pour beaucoup d'entre elles, à savoir réduire les effectifs. S'il était relativement facile ces dernières années de remercier les individus les moins performants tout en sachant qu'ils retrouveraient facilement un nouveau poste, cela risque de changer.

« La plupart des compagnies en Asie Pacifique ont une stratégie d'embauche rondement menée mais très peu savent recourir à des processus de licenciement à la fois justes et transparents vis-à-vis de leurs employés, » précise Mme Gurjar.

Les employeurs doivent répondre à des perspectives d'emploi sombres sans mettre en péril leur image employeur, explique t'elle en s'appuyant sur l'exemple de la récession de 2001 lors de laquelle de nombreux recruteurs n'ont pas réussi à tenir les promesses d'embauches faites à des étudiants sur les campus.

A l'époque, Infosys, pour laquelle 60% de son recrutement était constituée d'embauches de diplômés, insistait sur le fait qu'elle tenait ses engagements.

Et cette stratégie a payé. « Les mêmes campus auxquels nous avons difficilement accès

sont subitement venus vers nous en nombre parce que nous nous engageons à tenir nos promesses, » se rappelle Mme Gurjar. « Cela nous a permis de construire une formidable image employeur, les étudiants répétant à qui voulait l'entendre que nous tiendrions nos engagements indépendamment du marché de l'emploi. »

Elle insiste aussi sur le fait que la gestion des licenciements est cruciale pour la marque employeur. Infosys n'envisage pas de réduire ses effectifs. Mme Gurjar ajoute d'ailleurs que des options telles que le travail à temps partiel ou les congés sabbatiques pourraient être envisagées plutôt que de licencier.

« La manière dont une entreprise gère le ralentissement économique révèle son état de santé, sa réussite, » dit-elle. « Et beaucoup de gens nous guettent sur ce point. »

Communiquer et impliquer

Alors que combler les déficits de compétences reste un défi d'actualité pour les équipes RH, les entreprises doivent en parallèle réduire les dépenses liées au recrutement pour des raisons économiques.

Une grande partie d'entre elles ont déjà du diminuer leurs effectifs de manière significative. Dans notre étude, 26% des répondants considèrent que les licenciements ciblés font partie de la stratégie de gestion des talents même si la plupart des sociétés ne se résolvent à licencier qu'en dernier recours. »

« Les entreprises essaient de trouver d'autres moyens de réduire leurs dépenses pour affronter la récession,

soit en repoussant les augmentations de salaire, soit en réduisant les salaires ou bien encore en donnant aux salariés des congés sans solde, » explique Mme Fontaine. « Elles envisagent les réductions d'effectifs comme l'ultime solution. »

Les mesures de réduction des coûts peuvent aller des gels d'embauche au report des augmentations de salaire ou encore à la suspension temporaire des versements des primes. Dans notre enquête, 22% des répondants ont dit que leurs recrutements seraient gelés, ce chiffre atteignant 38% pour les entreprises basées en Europe de l'Est.

On présente occasionnellement ces différentes options aux employés. « Le dialogue s'est renforcé, surtout avec les hauts potentiels, » selon Brian Wilkerson, Responsable de la Gestion des Talents du Groupe Wyatt, un cabinet de conseil en ressources humaines.

Il cite l'exemple d'un client qui salue les retours de ses employés à propos des packages salariaux qui leur seront proposés dans les mois à venir. Les salariés ont d'ailleurs pu reporter les négociations de 6 mois afin d'avoir le recul nécessaire concernant les impacts de crise sur leur entreprise.

Pour M. Wilkerson, cette approche représente un virage décisif par rapport au comportement adopté par les sociétés lors des précédentes récessions et il pense qu'elle pourrait renforcer le rôle stratégique des RH. « C'est une différence majeure par rapport à 2001 et aux autres crises, » dit-il. « Il s'agissait à l'époque d'attendre les ordres.

Les dirigeants décidaient quoi faire et imposaient leur stratégie à l'organisation. Je trouve cela encourageant de constater que les compagnies discutent désormais de la situation avec les salariés plutôt que de leur dicter quoi faire d'une manière paternaliste. Une

autre option pour combler les écarts de compétences est de recourir au temps partiel ou à des contractuels », dit Thomas Kochan, Professeur de Management au MIT Sloan School of Management. Il suffirait de les chercher dans le vivier de candidats disponibles possédant les compétences et l'expérience requises, un modèle longtemps utilisé par les agences d'intérim.

Les entreprises devraient, suggère-t-il, exploiter les bases de données des associations professionnelles pour identifier les salariés compétents. « Certaines ont des réseaux très développés, connaissent des pénuries temporaires et ont les moyens de coordonner leurs efforts, » dit-il.

Rendre le travail plus flexible

Si les entreprises consultent davantage leurs salariés sur les manières dont elles peuvent réduire leurs dépenses de personnel, il est évident qu'une approche globale de la gestion des ressources implique une plus grande flexibilité et une véritable personnalisation, notamment au niveau des avantages proposés.

Dans notre enquête, plus de la moitié (58%) des répondants affirment que la flexibilité du travail est le facteur qui contribue le plus favorablement au recrutement et à la rétention des employés hautement qualifiés : pour 32% des personnes interrogées, offrir la possibilité de travailler de manière flexible – soit en durée soit géographiquement – est l'une des solutions mises en place l'an passé pour surmonter les difficultés de recrutement.

« Recruter et retenir les talents devient plus compliqué dans le secteur des nouvelles technologies, » affirme Hanspeter Müller, Responsable des Talents chez Sun Microsystems, entreprise basée à Zurich. « Les candidats ont des attentes nouvelles qui englobent non seulement les récompenses et la reconnaissance mais aussi un équilibre de vie, des avantages personnalisés et des environnements de travail qui soient en phase avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. »

Table 3. Quelles sont les actions que votre entreprise a entreprises ces 12 derniers mois pour surmonter les difficultés de recrutement et lesquelles va-t-elle utiliser dans les 12 prochains mois ? Sélectionner autant de réponses que vous le souhaitez.

| | Ces 12 derniers mois | | Dans les 12 prochains mois | |
|--|----------------------|------|----------------------------|------|
| | | | | |
| L'amélioration des packages salariaux | 167 | 35 % | 122 | 25 % |
| L'attraction des salariés licenciés par nos concurrents | 100 | 21 % | 130 | 27 % |
| Le recours accru à l'externalisation | 137 | 28 % | 113 | 23 % |
| L'embauche de salariés senior ou en pré-retraite | 62 | 13 % | 85 | 18 % |
| Le recours à des formations pour que les postes puissent être remplis par les candidats en interne | 196 | 40 % | 203 | 42 % |
| La réorganisation des équipes pour réduire les besoins en recrutement | 186 | 38 % | 175 | 36 % |
| La possibilité de travailler de manière plus flexible (soit en temps soit géographiquement) | 153 | 32 % | 173 | 36 % |
| La sélection de candidats venant d'autres secteurs puis les former | 132 | 27 % | 125 | 26 % |
| L'investissement dans des solutions ou services de gestion du capital humain | 96 | 20 % | 106 | 22 % |
| Des packages de mobilité incitatifs | 121 | 25 % | 110 | 23 % |
| La promotion des postes à pourvoir à l'étranger | 86 | 18 % | 82 | 17 % |
| Le recrutement de diplômés | 221 | 46 % | 193 | 40 % |

Si le travail flexible est un avantage attractif pour bien des salariés, les attentes des salariés et des cadres vis-à-vis de leurs employeurs vont néanmoins évoluer en raison des perspectives économiques moroses.

« Quand l'économie mondiale plonge, la sécurité de l'emploi est perçue comme un avantage clé, » selon M. Holtz de Microsoft.

Mme Fontaine du Group Hay confirme « qu'il est naturel que la sécurité de l'emploi revienne en tête des listes de priorités. Mais les sociétés restent persuadées qu'elles doivent fournir plus de flexibilité pour les familles et je ne pense pas que cela change. »

Réduire les coûts, mais avec précaution

En matière de licenciements, bon nombre d'entreprises ont pu tirer de dures leçons des précédentes récessions. Celles qui avaient procédé à des réductions d'effectifs impulsives pour réduire leurs dépenses ont souffert de sévères pénuries de talent quand la croissance est repartie. De plus, même si l'entreprise réussit à préserver son image employeur lors des vagues de licenciements, les réductions d'effectifs doivent être gérées avec une extrême précaution. Comme notre enquête le montre, les concurrents sont à l'affût de tout talent désillusionné.

Les départements RH doivent faire preuve de créativité pour aider les compagnies à mettre en place des mesures hybrides plutôt que de licencier. Par exemple Cisco, lors de la récession de 2001, a proposé à ses employés menacés par un licenciement de les détacher pendant un an sein d'une association caritative. Ils étaient rémunérés à un niveau de salaire inférieur mais ne perdaient pas leur emploi.

Ces derniers restaient sur la liste du personnel Cisco et gardaient leurs avantages, retraites et stock options, de même que l'accès à l'intranet professionnel, leur laissant ainsi la possibilité de suivre les opportunités d'emploi. Cette méthode avait pour avantage de maintenir des liens étroits entre l'entreprise et les employés qualifiés, susceptibles d'être réintégrés dès que l'activité reprendrait. >>

D'autres alternatives aux licenciements existent : mettre une partie des effectifs au temps partiel, donner des congés sabbatiques en échange d'un salaire réduit, contraindre temporairement certaines activités au chômage technique. « La possibilité de quitter la société et d'y revenir par la suite rentre progressivement dans les mœurs. Au lieu de licencier les salariés et leur dire adieu définitivement, les RH doivent désormais gérer ces flux de départ et de retour car un ex-salarié peut redevenir un futur collaborateur, » constate M. Cheese d'Accenture.

Les entreprises créent leurs propres comités d'anciens sur les réseaux sociaux d'internet. « Cela permet de rester en contact, » explique M. Cheese. « Entretenir ce lien facilite leur éventuelle réintégration professionnelle. »

En même temps, les entreprises ont besoin de gérer cette situation avec précaution afin de préserver leur image employeur et de s'assurer qu'elles restent en bon terme avec leurs anciens salariés – d'autant qu'ils pourraient se faire embaucher par un concurrent ou par une société cliente de leur précédent employeur.

Une étude récente de Lee Hecht Harrison portant sur plus de 1000 cadres RH a révélé que la principale raison poussant les entreprises à recourir à des programmes de reclassement était de maintenir de bonnes relations avec leurs employés.

Mme Barra, vice-présidente en charge des opérations commerciales au sein du cabinet, conseille de créer une équipe de transition multi fonctionnelle en amont du

licenciement pour en gérer tous les aspects. Cette équipe doit inclure des managers opérationnels, des spécialistes juridiques et rémunération ainsi que des consultants en gestion des talents. « C'est fondamental car chacun observe le moindre de vos gestes dans ce genre de situation. Tout doit être absolument sous contrôle, vos RP internes et externes sont scrutés, » dit-elle.

Communiquer et s'adapter aux besoins de l'entreprise

Dans le climat actuel, les fonctions RH auront besoin de prouver leur utilité et leur rôle au sein de l'organisation. Leurs objectifs devront en particulier être alignés avec ceux de l'entreprise, ce qui pourrait s'avérer plus difficile que prévu.

Moins de la moitié des cadres étudiés dans notre étude (47%) trouvent que les indicateurs RH fournissent une information pertinente sur les forces et faiblesses de leur organisation. Seuls 38% pensent qu'un responsable de la gestion des talents siège au conseil d'administration.

Le chiffre le plus inquiétant est peut être le suivant : 37% seulement des personnes interrogées pensent que leurs entreprises comprennent ce que l'expression « gestion des talents » revêt.

Mais il est vrai que la notion-même de gestion des talents est, comme nous l'avons vu, changeante. Dans cette guerre froide des talents, les RH n'ont plus comme seule vocation le recrutement de masse. Il s'agit désormais plus de cibler et de retenir les individus les plus performants à des postes stratégiques. Les RH doivent donc devenir de véritables chasseurs de tête d'un côté, tout en se

protégeant de l'autre des organisations qui pourraient également chasser sur leur terrain.

« Les entreprises doivent faire comprendre à tout prix à leurs hauts potentiels qu'ils sont indispensables et que leur avenir est assuré dans la société, » dit Mme Barra de Lee Hecht Harrison. « Cela nécessite un réel investissement en temps, de discuter avec chacun. Il est essentiel qu'ils sentent la reconnaissance de l'entreprise notamment pour leur donner envie de rester même si leur organisation traverse des temps difficiles. »

Luis Hernandez, vice présidente RH chez Cemex, confirme. « Nous suivons de près tous les postes clés de la compagnie, ce qui est indispensable aussi bien en matière de développement des compétences que lorsque vous devez licencier, » explique-t-elle. « Il faut s'assurer que les postes de ces talents ne soient pas menacés. Au lieu de chercher de nouvelles ressources pour ces fonctions clés, vous devez retenir ces précieux collaborateurs et renforcer leur engagement vis-à-vis de la société. »

Mais « fidéliser » les hauts potentiels ne sera pas suffisant pour garantir aux RH leur position vis-à-vis de l'entreprise. Il leur faudra également prouver leur valeur et montrer qu'ils sont le maillon indispensable entre la direction et l'organisation dans son ensemble en communiquant sur la stratégie de l'entreprise et en s'assurant que leurs salariés restent concentrés sur leur travail. Ceci constitue une opportunité en or pour la fonction RH.

Mais maintenir la motivation des collaborateurs est plus difficile quand la récession frappe. Près de 2/3 des cadres moyens aux Etats-Unis assurent que les difficultés économiques affectent leur environnement de travail, selon un rapport publié en Novembre par Accenture³ — un sujet de préoccupation pour les employeurs, qui connaissent le lien évident entre la productivité et le moral de leurs troupes.

« Tout le monde s'inquiète de son propre sort, du risque de perdre son emploi, aussi il est encore plus impératif que le management s'emploie à communiquer régulièrement et le plus clairement possible vis-à-vis de ses employés, » complète M. Cheese d'Accenture.

Ainsi certaines compagnies échangent avec leurs équipes avant d'annoncer de mauvaises nouvelles. Vodafone a récemment communiqué sur le fait qu'elle allait se livrer à une chasse aux coûts de l'ordre de 1 milliard de dollars. Elle a préféré repousser son enquête interne annuelle après cette annonce pour capter au mieux le ressenti de ses salariés suite au plan d'économies qui leur a été exposé.

Les entreprises utilisent la formation et le développement non seulement pour augmenter les compétences de son capital humain mais aussi pour faire comprendre à ses ressources clés que l'on croit et que l'on investit en elles. Dans notre enquête, concernant les moyens les plus efficaces mis en œuvre pour retenir leurs employés l'année passée, 49% des répondants ont cité la formation et le développement personnel.

M. Hernandez du Groupe Cemex pense que la communication envers les employés doit se faire à un niveau individuel, entre les équipes, leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs junior. L'entreprise a réalisé un kit de communication pour aider les managers à communiquer de façon régulière avec leurs équipes. Cet outil leur donne des conseils utiles sur quand et comment programmer ces réunions et suggère les sujets à aborder chaque semaine.

« Lorsque l'économie tourne au ralenti, il est encore plus essentiel de communiquer, » dit-il. « Vous devez faire en sorte que les ressources clés restent au sein de votre entreprise et qu'elles restent engagées. La question de la motivation devient alors fondamentale. »

³ http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4768

Il se pourrait que maintenir l'attachement des salariés à leur entreprise devienne le rôle majeur des RH à l'avenir. En construisant des stratégies de gestion des talents et de recrutement sur mesure et en ayant recours à plus de flexibilité du travail, la fonction RH a un rôle clé à jouer pour faire en sorte que leurs organisations sortent renforcées et plus complétives de la situation économique actuelle.

Conclusion

Il se peut que beaucoup d'entreprises doivent affronter une baisse de leur rentabilité si les prévisions économiques se confirment. Leur confiance est à la baisse et certaines ont déjà été contraintes de dégraisser leurs effectifs.

Les plans de licenciement font la une des journaux, mais rien ne prouve pour le moment qu'il y aura des réductions d'effectifs en chaîne, contrairement à ce que l'on a pu constater lors des précédentes récessions, en particulier en Europe et en Amérique Latine. Au lieu de cela, une stratégie de prudence semble se dessiner, la plupart des entreprises affirmant qu'elles ne vont pas changer leur politique de gestion des talents.

Il y aurait pourtant sans doute un équilibre à trouver. S'il est vrai que les entreprises ont payé le prix fort pour avoir réagi de manière trop brusque lors des précédents ralentissements économiques, il ne faudrait pas qu'elles fassent preuve cette fois d'un optimisme inconsidéré.

Certes, la gestion des talents reste un sujet complexe et l'environnement actuel donne l'opportunité aux RH de jouer un rôle crucial. Malgré cela, la complaisance n'est pas de rigueur. Les RH devront s'imposer pour remplir une fonction stratégique et ne pas se contenter du rôle qu'ils ont pu jouer lors des précédentes récessions. Ils devront notamment :

- **Faire le lien entre le conseil d'administration et le reste de l'entreprise.** Les dirigeants doivent être alertés des gaps de compétences qui menacent la société et des actions mises en place pour d'une part combler ces écarts et d'autre part pour comprendre les motivations des collaborateurs clés et les retenir.
- **Proposer de nouvelles approches de travail en termes de fonction, de localisation géographique et de temps de travail.** Cette plus grande flexibilité facilite la rétention des talents au sein de l'organisation et évite les pénuries de compétences.
- **Mettre en place des méthodes créatives pour réduire les dépenses de personnel,** telles que proposer des congés sabbatiques sans solde ou la possibilité de travailler à temps partiel avant de se résoudre à licencier.
- **Identifier et combler les gaps de compétences** tout en attachant une importance particulière aux postes à forte valeur ajoutée. Dans les pays développés, le recrutement de diplômés et le développement des compétences doivent être des priorités pour répondre aux besoins de l'entreprise notamment au niveau de ses postes clés.

Alors que les conditions économiques pourraient entraîner la marginalisation de la fonction RH, ce rapport suggère qu'il est n'en est rien, au contraire. Non seulement les entreprises doivent faire leur possible pour survivre à la récession actuelle, en retenant et motivant leurs ressources clés, mais elles doivent également s'assurer que les postes critiques de l'organisation soient comblés. Ce dernier rôle va devenir primordial notamment en raison des facteurs démographiques et macro-économiques. Dès les premiers signes du retour de la croissance, il sera plus difficile que jamais de trouver les talents rares.

Quelques mots sur l'Economist Intelligence Unit

L'Economist Intelligence Unit est l'institut d'études de marché du Groupe The Economist qui publie l'hebdomadaire du même nom. A travers un réseau international de plus de 650 analystes et contributeurs, nous mesurons et donnons les prévisions des tendances économiques et politiques dans plus de 200 pays. En tant que leader du marché, nous fournissons aux dirigeants des analyses en temps réel, fiables et impartiales sur les tendances du marché et les stratégies des entreprises afin qu'ils puissent prendre les décisions les plus pertinentes.

A propos de StepStone

StepStone est le leader européen des logiciels et services de gestion du capital humain. Grâce aux technologies et services proposés, StepStone aide les entreprises à attirer, retenir et développer leurs talents. La société, fondée en 1996 en Norvège, est cotée à la Bourse d'Oslo depuis 1996 et à celle de Londres depuis 2008.

A la tête des réseaux de talents les plus puissants en Europe, StepStone met en relation les employeurs avec leurs potentiels futurs collaborateurs et fournit aux entreprises une suite complète de solutions RH. A travers son réseau de talents qui couvre toute l'Europe, le groupe bénéficie d'une vision affûtée des besoins et des enjeux du marché du travail pour développer et proposer à ses clients de nouvelles initiatives en termes de gestion du capital humain.

La gamme de produits et solutions proposés par StepStone couvre la plus grande partie des besoins RH et permet aux entreprises de mettre en place des processus de gestion du capital humain plus efficaces. Depuis l'attraction initiale des candidats à l'intégration des collaborateurs en passant par la gestion proactive des talents, StepStone intervient pour optimiser les processus suivants : e-recrutement, gestion de l'embauche et de la performance, pilotage de la rémunération, évaluation des compétences, gestion des carrières et des plans de succession, formation et développement des collaborateurs,...

Désormais plus de 1,600 entreprises, incluant bon nombre des multinationales les plus performantes à l'heure actuelle, utilisent les services et logiciels de StepStone. Le groupe est présent dans 16 pays et emploie plus de 900 collaborateurs. Voici quelques exemples de clients internationaux à la renommée mondiale : Aviva, Deloitte, Deutsche Telekom, Lufthansa, LVMH, McDonald's, ThyssenKrupp et Volkswagen.

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter le site www.stepstone.com.