

S'adapter et survivre

Comment une meilleure harmonisation entre le talent et l'opportunité peut dynamiser la croissance économique



Une harmonisation de talent médiocre coûte aux sociétés françaises quelque 2,45 milliards d'euros en perte de productivité, selon une récente recherche effectuée par PwC et LinkedIn.

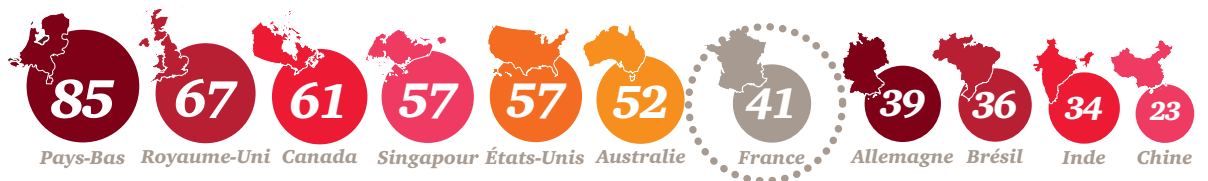
Le rapport analyse la capacité des marchés du travail à s'adapter à l'évolution des demandes, notamment la volonté des employés d'adapter leurs compétences aux opportunités disponibles et la capacité des employeurs à trouver les talents possédant les compétences appropriées à leurs besoins. Le résultat est un « score d'adaptabilité du talent »¹ pour chacun des 11 pays étudiés.

L'étude regroupe les deux sources les plus exhaustives au monde de données en matière de talent ; les comportements en temps réel tirés des 277 millions de membres de LinkedIn et les informations des employeurs issues de la base de données Saratoga de PwC d'évaluation de la performance du personnel qui couvre plus de 2600 employeurs à travers le monde.

Au sein des marchés les plus flexibles, la productivité est plus élevée grâce à une meilleure harmonisation entre le personnel et les fonctions. La recherche calcule les gains de productivité qui sont à la disposition des pays si leur marché de talents devient aussi flexible que celui des Pays-Bas.

¹ Voir notre rapport complet « S'adapter pour survivre » : Comment une meilleure harmonisation entre le talent et l'opportunité peut dynamiser la croissance économique – page 26 pour les détails de la méthodologie de recherche

Scores d'adaptabilité des talents



Sources: LinkedIn, PwC Saratoga

Score d'adaptabilité des talents

	Taux de promotion (selon l'échelle de croissance) ¹	Taux de vacance ²	Nombre moyen de postes de niveau ³	Nombre moyen d'employeurs ³	Taux de changement de l'industrie ³	Score d'adaptabilité des talents
Pays-Bas	6,7 % (2 ^e)	1,3 % (5 ^e)	4,5 (1 ^{er})	2,5 (2 ^e)	1,1 % (1 ^{er})	85
Royaume-Uni	3,1 % (4 ^e)	1,7 % (5 ^e)	4,2 (4 ^e)	2,4 (3 ^e)	0,7 % (7 ^e)	67
Canada	3,3 % (3 ^e)	1,4 % (6 ^e)	4,0 (6 ^e)	2,3 (7 ^e)	0,8 % (3 ^e)	61
Singapour	9,1 % (1 ^{er})	1,6 % (7 ^e)	3,9 (7 ^e)	2,4 (4 ^e)	0,4 % (11 ^e)	57
États-Unis	2,7 % (5 ^e)	2,7 % (9 ^e)	3,8 (8 ^e)	2,3 (6 ^e)	0,8 % (5 ^e)	57
Australie	0,9 % (8 ^e)	1,1 % (4 ^e)	4,5 (2 ^e)	2,5 (1 ^{er})	0,6 % (8 ^e)	52
France	2,9 % (5 ^e)	0,9 % (2 ^e)	4,0 (5 ^e)	2,3 (5 ^e)	0,6 % (9 ^e)	41
Allemagne	2,9 % (5 ^e)	1,0 % (3 ^e)	4,2 (3 ^e)	2,3 (8 ^e)	0,5 % (10 ^e)	39
Brésil	2,9 % (5 ^e)	1,3 % (6 ^e)*	3,4 (9 ^e)	2,1 (10 ^e)	0,8 % (6 ^e)	36
Inde	2,4 % (6 ^e)	1,3 % (6 ^e)*	2,7 (11 ^e)	1,8 (11 ^e)	1,0 % (2 ^e)	34
Chine	2,3 % (7 ^e)	0,7 % (1 ^{er})	3,4 (10 ^e)	2,1 (9 ^e)	0,8 % (4 ^e)	23

*Chiffre moyen pour les pays analysés ; données nationales spécifiques non disponibles

¹ Données Saratoga PwC 2013

² Offices statistiques nationaux pour chaque pays

³ Données LinkedIn 2013

Conclusions principales



L'adaptabilité pourrait débloquer jusqu'à 98,3 milliards d'euros en termes de productivité supplémentaire

Les marchés renfermant les talents les plus flexibles sont plus efficaces et plus productifs – c'est d'une meilleure harmonisation des talents entre l'employeur et l'employé que résulte un meilleur rendement des investissements de l'organisation en matière de personnel. Notre étude a montré que le fait d'être plus flexible était synonyme de milliards en termes de productivité à travers les onze pays étudiés. En France, cette productivité coûte 2,45 milliards d'euros à l'économie.



Transiger sur les talents coûte cher à l'économie mondiale

Au sein de marchés de talents moins flexibles, les candidats mal adaptés font grimper les coûts du recrutement associés à l'embauche et à l'intégration du personnel. Le processus d'embauche est plus long et les recrues ne restent pas. Ceci crée un fardeau financier de 14,9 milliards d'euros en termes de coûts de recrutement inutiles pour les 11 pays couverts dans ce rapport.



L'écart en matière de compétences va diminuer en fonction de l'augmentation de l'adaptabilité

Le chômage mondial continue d'augmenter alors que les postes restent vacants. En France, 59 % des PDG ont l'intention d'augmenter leurs effectifs au cours de l'année prochaine, mais 69 % s'inquiètent de la disponibilité des compétences clés². Dans la mesure où les professionnels talentueux deviennent plus flexibles, l'écart en termes de compétences va se réduire et entraîner une meilleure performance économique.

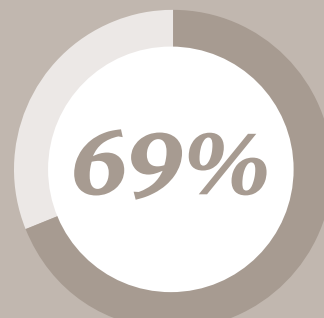


La visibilité à partir des réseaux professionnels en ligne conduit à l'amélioration du recrutement

Les réseaux professionnels en ligne fournissent aux organisations l'accès à un plus large éventail de talents et, plus particulièrement, aux candidats passifs ainsi qu'à ceux qui recherchent activement un emploi. Cette visibilité fonctionne dans les deux sens et permet aux travailleurs français de voir les rôles disponibles et les compétences nécessaires pour y accéder.



En France, 59% des PDG ont l'intention d'augmenter leurs effectifs au cours de l'année prochaine.



mais 69% s'inquiètent de la disponibilité des compétences clés.²

² Conclusions de la 17e enquête mondiale auprès des PDG de PwC – www.pwc.com/ceosurvey

Rôle des réseaux professionnels en ligne en France

Le rapport révèle une forte corrélation entre l'utilisation des réseaux professionnels en ligne dans un marché particulier et son score d'adaptabilité. Les Pays-Bas, le pays le plus flexible de notre étude, a adopté les réseaux professionnels en ligne bien plus rapidement et avec un enthousiasme bien plus prononcé que n'importe quel autre pays en dehors des États-Unis – les Pays-Bas font montre d'un des usages les plus élevés de LinkedIn dans le monde et pratiquement la moitié de la population active possède une présence professionnelle en ligne.

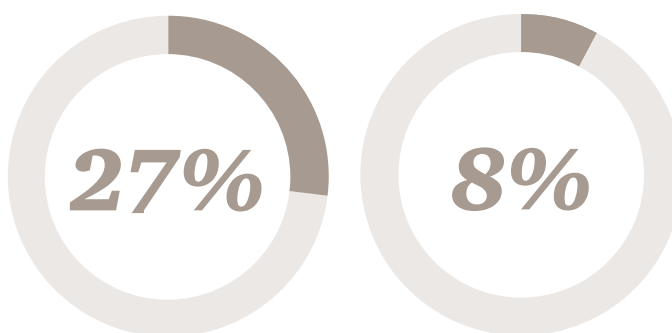
27 % des recruteurs français citent les réseaux professionnels en ligne comme la première source d'embauche de grande qualité, comparativement à 55 % des recruteurs hollandais.³

Les conclusions globales montrent également que les employeurs à forte présence professionnelle en ligne attirent de meilleurs candidats et les conservent ; en fait, chaque augmentation de 1 % du Talent Brand Index⁴ (indice de marque de talent) peut générer une augmentation de 1,5 % du taux d'acceptation et une diminution de 1 % en démissions à court terme.⁴

Taux de démissions à court terme

Les Pays-Bas profitent également du taux le plus bas de démissions d'employés au cours de leur première année, avec seulement 4 % de démissions des recrues.⁵

Comparé au taux de démissions à court terme de 8 % de la France, ce chiffre souligne les avantages que la France pourrait tirer d'une harmonisation des talents adéquate.



des recruteurs français citent les réseaux professionnels en ligne comme la première source d'embauche de grande qualité, comparativement à 55 % des recruteurs hollandais.³

de la France, ce chiffre souligne les avantages que la France pourrait tirer d'une harmonisation des talents adéquate.

³ Tendances de recrutement mondiales LinkedIn

⁴ LinkedIn mesure la présence Internet via son Talent Brand Index (TBI) – une mesure de l'attractivité d'un employeur aux yeux d'un employé potentiel. Pour de plus amples renseignements : <http://business.linkedin.com/tealent-solutions/products/talent-brand-index.html>

⁵ Voir notre rapport complet « S'adapter pour survivre : Comment les professionnels, les employeurs, les gouvernements et les éducateurs doivent se préparer à la nouvelle économie » - voir la page 26 pour les détails de la méthodologie de recherche

⁶ Données Saratoga PwC

Nos recommandations

Nos recommandations sont organisées autour de quatre groupes d'intervenants français:



Les personnes

Sécuriser sa carrière pour l'avenir

L'ère de la carrière linéaire est révolue. Les personnes ne doivent pas hésiter à faire preuve d'audace et de courage dans leurs choix et adopter un point de vue ouvert à long terme quant à leur carrière. Ceci signifie qu'il faut oser aller au-delà des frontières géographiques et des limites du secteur pour rechercher l'expérience et l'apprentissage, anticiper les compétences qui seront recherchées à l'avenir et afficher sa flexibilité. L'essor des médias sociaux et une main-d'œuvre mondiale de plus en plus connectée signifient qu'il n'a jamais été aussi facile d'identifier de nouvelles opportunités, de planifier le développement des compétences et de bâtir un réseau professionnel permettant la transition vers de nouveaux rôles.



Les éducateurs

Offrir des cours et des formations professionnelles qui produisent du personnel flexible

Une collaboration plus étroite et un dialogue interactif entre les éducateurs et les entreprises faciliteront la gestion des écarts en matière de compétences et anticiperont les besoins des employeurs. Il ne devrait pas y avoir d'arrêt brusque entre la salle de classe et le lieu de travail. Utilisez les réseaux professionnels en ligne pour assurer un meilleur suivi des compétences actuellement réclamées par les employeurs et entamez des conversations avec les étudiants potentiels le plus tôt possible quant à la formation nécessaire pour trouver un emploi une fois leur formation achevée. L'adaptabilité s'applique à tous les âges et, par conséquent, l'éducation et la formation qui encourage des compétences flexibles doivent être mises à la disposition de tous – en particulier des personnes plus âgées qui ont besoin de se recycler au cours de leur longue carrière pour s'adapter aux rôles multiples tout au long de leur activité professionnelle.



Les employeurs

Rechercher, cultiver et récompenser les talents flexibles

Les entreprises ont besoin de personnes capables de s'adapter pour pouvoir tirer profit des nouvelles perspectives dans le cadre de marchés changeants - le personnel que l'on peut trouver au sein de l'organisation ou ailleurs. Les processus de recrutement, d'apprentissage et de développement, de maintien et de reconnaissance doivent tous être conçus pour encourager, cultiver et soutenir l'adaptabilité. Les organisations doivent utiliser les services analytiques en matière de talent pour identifier les compétences techniques et non techniques dont elles auront besoin puis procéder à la formation et à l'embauche de manière stratégique. Les réseaux professionnels en ligne ont largement facilité l'identification des candidats concernés – aussi bien actifs que passifs – qui pourraient posséder les compétences dont elles ont besoin.



Les gouvernements

Créer un climat d'adaptabilité

Les gouvernements doivent ouvrir la marche dans le cadre du débat national en matière d'adaptabilité et façonner un esprit qui valorise et récompense cette dernière. Les politiques qui encouragent une plus grande mobilité de la main-d'œuvre ont leur rôle à jouer – et les gouvernements doivent compenser les inquiétudes locales par les avantages qui découlent d'une plus grande mobilité de la main-d'œuvre. Toutefois, il s'agit aussi d'une question d'harmonisation entre l'éducation et le besoin économique. Les gouvernements doivent adopter une approche stratégique en matière de développement des compétences – puis de perfectionnement des compétences – de la main-d'œuvre.

Pour de plus amples renseignements, voir notre étude mondiale à www.pwc.com/adaptability

Contact

Daniel Giffard Bouvier

+33 (1) 56 57 84 99

daniel.giffard-bouvier@fr.pwc.com

www.pwc.com/hrconsulting

PwC helps organisations and individuals create the value they're looking for. We're a network of firms in 157 countries with more than 184,000 people who are committed to delivering quality in assurance, tax and advisory services. Tell us what matters to you and find out more by visiting us at www.pwc.com.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PwC does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

Design Services 28522 (02/14).