

Compte rendu

TALENTS ET COMPÉTENCES : À PÉNURIE INÉLUCTABLE, PRODUCTIVITÉ FORCÉE

Club Leadership Connect #3 - Petit-déjeuner/débat #1
17 mars 2023

Sommaire

Accepter l'évolution du marché du travail.....	3
Renforcer l'engagement.....	4
Accélérer la montée en puissance	5
Questionner les activités.....	5
Faire changer les mentalités.....	6

« L'offre et la demande sont totalement déséquilibrées aujourd'hui. On ne pourra pas résoudre cette équation. La solution pour pallier ces manques actuels et surtout futurs, c'est d'améliorer la productivité et d'aller à la recherche de la performance individuelle dans les organisations. »

Accepter l'évolution du marché du travail

Une pénurie de main-d'œuvre qui concerne tous les métiers

Les tensions sur le marché du travail existent depuis quelques années, mais celles-ci se concentraient jusqu'à présent sur quelques secteurs d'activité, comme l'IT. Aujourd'hui, la guerre des talents concerne l'ensemble des compétences. Les entreprises doivent faire face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée.

Une pyramide des âges qui n'est pas favorable

Alors que le nombre de départs en retraite progresse fortement, le volume de candidats qui arrive sur le marché du travail est en recul. Le renversement de la pyramide des âges a commencé, ce qui accentue les tensions.

« Un certain nombre de pays vont connaître une réduction de leur population active. La France n'est pas la plus mal lotie du point de vue démographique. Le choc y sera un peu moins violent que dans d'autres pays, comme la Chine. »

Un processus de recrutement qui s'est inversé

Avec la digitalisation et les réseaux sociaux, le processus de recrutement s'est inversé. Par le passé, la grande majorité des candidats répondaient à des annonces et attendaient. Aujourd'hui, ce sont les entreprises qui vont chercher les talents. La chasse s'est démocratisée.

« Les rapports de force sont chamboulés. »



Renforcer l'engagement

L'engagement des collaborateurs affecte directement leur productivité. Il est donc essentiel de le renforcer, en activant de multiples leviers.

Dans un contexte d'inflation, le salaire est évidemment un élément d'attractivité fort, qui motive de nombreuses mobilités externes. Les marges de manœuvre de la plupart des entreprises sont néanmoins limitées dans ce domaine.

« J'ai une conviction très forte : agir quoi qu'il en coûte, en étant prêt à verser n'importe quel salaire pour attirer des candidats, ne fait pas sens. Ce n'est pas réaliste, parce que nous devons aussi préserver la compétitivité des entreprises. »

Pour autant, certains plaident en faveur d'une revitalisation des politiques de rémunération, qui, au cours des dernières années, sont souvent passées au second plan derrière les sujets de RSE ou de QVT. Dans beaucoup d'entreprises, l'argent conserve une image un peu taboue, comme si les employés ne venaient pas travailler avant tout pour gagner leur vie.

Certaines entreprises misent sur la méritocratie, avec une véritable reconnaissance financière à la clef, et insistent sur l'importance d'être juste dans l'évaluation de la performance, en acceptant d'utiliser tout le spectre et en évitant de placer tout le monde dans la moyenne.

« Il est dévastateur pour le collectif d'avoir des personnes aux résultats inférieurs à la moyenne que, pour diverses raisons, on maintient quand même dans leur poste. »

Néanmoins, la rémunération ne suffit pas. Pour que les salariés soient performants, ils doivent se retrouver dans les valeurs de leur entreprise et avoir des perspectives. Ils doivent aussi se sentir bien au quotidien. Certaines entreprises n'hésitent pas à investir dans ce domaine et à développer des politiques de « care ».

Donner du sens au travail, en permettant à chacun de comprendre ce qu'il apporte à l'organisation, est également essentiel.

La crise sanitaire a par ailleurs introduit une nouvelle vision de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, avec des attentes accrues en matière de flexibilité et de souplesse dans l'organisation du travail. Le télétravail est une réponse pour certaines catégories de population. La semaine de quatre jours, qui peut s'adresser à un public plus large, commence aussi à être expérimentée dans de plus en plus d'entreprises, avec néanmoins des limites en termes de charge de travail si l'horaire hebdomadaire est maintenu.

Afin de resserrer les liens et de renforcer le collectif, certaines entreprises essayent en outre de mobiliser leurs collaborateurs autour de projets périphériques, notamment dans le domaine de la RSE.

Accélérer la montée en puissance

Dans tous les secteurs, dans l'industrie comme dans les services, il existe un phénomène de ramp-up. Une personne qui vient d'être recrutée n'atteint pas tout de suite sa productivité optimale.

« La nouvelle génération apprend de l'ancienne. On lui a dit : vous ne resterez pas 40 ans dans la même entreprise et il faudra changer quatre ou cinq fois de métier. Elle a intégré ces messages et en tire les conséquences. »

Or moins une personne restera longtemps dans son entreprise, plus elle devra parvenir rapidement au sommet de sa productivité. Il faut tout de suite avoir l'effectivité du talent, ce qui suppose de renforcer la formation, en s'appuyant notamment sur les outils digitaux, et l'accompagnement par le management. L'objectif est d'accélérer ce qui peut l'être, tout en ayant conscience que certains délais sont incompressibles.

« On ne fait pas grandir l'herbe en tirant dessus. »

Toutefois, atteindre rapidement le sommet de productivité est d'autant plus nécessaire que l'obsolescence des compétences est elle-même de plus en plus rapide. La plupart des métiers de demain n'existent pas aujourd'hui.

Questionner les activités

Dans un contexte de pénurie, les entreprises mettent du temps à recruter. Lorsque des postes restent vacants pendant de longs mois, la charge de travail doit donc être absorbée par les équipes en place. Cette situation nuit à la productivité, car elle engendre souvent une forme de souffrance et peut déboucher sur de l'absentéisme. Des solutions peuvent être trouvées en déployant de nouveaux outils ou en facilitant l'organisation des remplacements en interne, mais des démarches plus globales peuvent aussi être mises en place.

« On est entouré de salariés qui veulent bien faire leur travail et qui ne sont pas encouragés à prendre du recul, à s'interroger sur ce qu'ils font, ce qu'ils pourraient arrêter de faire ou faire différemment. Il faut mener cette réflexion et s'interroger sur les besoins, identifier ce qui est essentiel et ce qui est inutile. »

Être de moins en moins pour faire de plus en plus n'est pas tenable. Il convient donc de se concentrer sur l'essentiel. Une telle transformation suscite généralement beaucoup de résistances de la part du management et au sein des équipes, parce qu'elle remet en question ce que font les collaborateurs au quotidien. Créer un sentiment de confiance est, par conséquent, indispensable. Tous les acteurs doivent être convaincus que ces évolutions se font dans leur intérêt.

La mise en œuvre de ce type de démarche suppose d'associer étroitement les RH et le management, les premiers ayant surtout pour responsabilité de fixer le cadre et la méthode.

Faire changer les mentalités

Préparer l'avenir avec ceux qui partent

Dans un marché du travail sous pression, de plus en plus d'entreprises se tournent vers leurs anciens salariés. Ces derniers ont le mérite de déjà connaître l'environnement de travail et d'être immédiatement opérationnels. Leur départ n'est plus vécu comme une rupture définitive, voire une trahison. Au contraire, il est un moyen d'enrichir leurs compétences, au travers de nouvelles expériences.

« Notre objectif n'est pas forcément de garder nos collaborateurs dix ans, mais de leur permettre de revenir. On commence à se structurer, en leur demandant s'ils veulent rester en contact avec l'entreprise, être invités à des événements, etc. »

Seniors et productivité : des mots qui vont bien ensemble ?

Le premier facteur de discrimination à l'embauche reste l'âge. Beaucoup de barrières sont à faire tomber dans ce domaine. Les entreprises sont souvent très réticentes à recruter des seniors. En matière de productivité pourtant, il est probable que l'expérience acquise au fil du temps permette de faire gagner du temps. La dimension trans-générationnelle des équipes est également favorable à la productivité collective, les plus jeunes pouvant bénéficier d'une transmission des connaissances.

Quid du télétravail ?

Avec la crise sanitaire, le télétravail était devenu incontournable pour un certain nombre de métiers. Il correspond indéniablement à une attente de beaucoup de salariés. Certaines entreprises l'ont intégré de manière structurelle en réduisant la surface de leurs locaux et en adoptant des règles du jeu extrêmement souples.

« On a signé un accord dont la philosophie est : travaillez de là où vous pensez être le plus performant ! »

D'autres entreprises restent toutefois réservées quant à ce mode d'organisation du travail, avec un manque de confiance qui perdure.

« Un certain nombre de collaborateurs qui ne savent pas télétravailler, et d'autres en profitent pour se cacher tranquillement. Par exemple, tout le monde télétravaille le vendredi. J'ai la certitude que certains ne travaillent pas. »

Pourtant, globalement, la productivité ne semble pas affectée par le développement du télétravail. Au contraire, celle-ci peut même augmenter.



indeed
Leadership **Connect**