



# La Guerre des Talents

October 2022



## SOMMAIRE

artie 1 : Pénurie de main d'oeuvre, pénurie de talents, déficit de compétences : quelles sont les principales causes et les principaux défis ?3
artie 2 : Les Recommandations de l'AmCham aux entreprises et décideurs publics5
1) Créer un sentiment d'utilité et de responsabilité collectives grâce à la marque employeur5
2) Améliorer l'expérience collaborateur
3) Améliorer la proposition de valeur des entreprises
4) Améliorer et renforcer les programmes de l'Éducation Nationale9
5) Développer des programmes de formation spécialisés pour les employés10
6)Encourager l'apprentissage tout au long du parcours professionnel pour favoriser la fidélisation des employés
7) Renforcer la collaboration entre les entreprises et la société civile pour développer des stratégies fortes de RSE12
Remerciements13



## PARTIE 1 : Pénurie de main d'oeuvre, pénurie de talents, déficit de compétences : Quelles sont les principales causes et les principaux défis ?

Après une période économiquement difficile, marquée par des confinements, l'interruption de la mobilité internationale et les perturbations sur les chaînes d'approvisionnement, le gouvernement d'Emmanuel Macron a lancé un programme de relance visant à réindustrialiser le pays. Le plan de relance historique de 100 milliards d'euros a pour but de renforcer la durabilité de l'économie française tout en créant des emplois. Plus encore, le gouvernement veut saisir ce tournant économique pour se démarquer au niveau international en tant que leader de l'industrie 4.0.

L'industrie de demain sera très différente de celle d'aujourd'hui, et les compétences qu'elle exigera pour se développer seront toutes aussi différentes. L'ère post-Covid se caractérise par des changements de paradigme dans tous les domaines : les défis économiques, industriels, technologiques et environnementaux remodèlent l'environnement économique et social.



Aujourd'hui, les entreprises doivent s'adapter à de nouveaux modèles commerciaux, processus et services qui transforment les missions des employés. Alors que le travail traditionnel des ouvriers industriels sera transformé ou deviendra obsolète, de nouveaux rôles alignés sur la révolution de la robotique et des données seront beaucoup plus recherchés <sup>1</sup>.

C'est un défi commun à la plupart - sinon à toutes - les économies occidentales et auquel la société française fait face avec une certaine crainte. Le gouvernement investit déjà dans la formation aux emplois de demain<sup>2</sup>, mais il faudra un certain temps avant que cet investissement ne se traduise par une main-d'œuvre prête à répondre aux exigences de l'industrie 4.0. Pourtant, les jeunes Français sont conscients que leurs carrières seront loin d'être linéaires.

Aujourd'hui, le manque de talents qualifiés est un obstacle majeur à la transformation rapide de l'économie française, et il y a un décalage dans le temps entre la demande et la disponibilité des compétences nécessaires dans tous les domaines.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> https://www.cgi.com/sites/default/files/2019-07/industry-4-making-your-business-more-competitive.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> https://www.education.gouv.fr/l-utilisation-du-numerique-l-ecole-12074



L'ère post-Covid est également marquée par un changement de la culture du travail. Les employés recherchent un sens dans leurs missions quotidiennes. La liberté et la reconnaissance ont pris une place centrale dans les attentes des employés concernant leur vie professionnelle, qui doit également être mieux équilibrée avec leur vie personnelle. Les demandeurs d'emploi semblent accorder moins d'importance au salaire et à la sécurité de l'emploi et davantage aux valeurs promues par une entreprise (notamment par les engagements RSE/ESG), à la flexibilité et à l'ambiance de travail<sup>3</sup>. De nombreux jeunes prônent la sensibilisation aux questions écologiques et sociétales et refusent de travailler dans des entreprises considérées comme peu engagées en matière de RSE<sup>4</sup>.

Au-delà des défis que représente l'attraction de nouveaux talents, la rétention des collaborateurs devient également une question cruciale. De nombreux jeunes ont le sentiment de ne pas être employés à leur juste valeur, ce qui nourrit leurs aspirations à évoluer rapidement au sein de l'entreprise, ou en dehors. Un environnement de travail innovant, collaboratif et stimulant, associé à des possibilités d'apprentissage continu et de progression rapide, sont désormais des critères essentiels pour garder les employés.

Compte tenu de ces évolutions, l'AmCham France a rédigé une série de 7 recommandations à l'intention des employeurs et des décideurs politiques pour relever ces défis et faire face, ensemble, à "La guerre des Talents".



<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>https://fortune.com/2022/01/18/great-resignation-workplace-culture-flexibility-well-being-linkedin/
<sup>4</sup>https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/05/11/des-etudiants-d-agroparistech-appellent-a-deserter-desemplois-destructeurs\_6125644\_3244.html



## PARTIE 2 : Les Recommandations de l'AmCham aux entreprises et décideurs publics



## Créer un sentiment d'utilité et de responsabilité collectives grâce à la marque employeur

Les entreprises subissent des *pressions* internes et externes pour assumer et renforcer leurs responsabilités environnementales et sociales. Les collaborateurs s'attendent à ce que les performances économiques reposent sur un ensemble de valeurs qui se traduisent par des actions concrètes. La communication externe et interne des entreprises doit donc s'inscrire dans une stratégie durable globale. Ces stratégies sont souvent meilleures lorsqu'elles suivent la "glocalisation", en considérant à la fois les impacts mondiaux et l'adaptation / la mise en œuvre d'une stratégie locale.

Développer une marque employeur interne (ciblant les employés) ainsi qu'une marque employeur externe (ciblant les candidats potentiels) est essentielle pour créer un sentiment d'utilité et de responsabilité collectifs.

L'efficacité de la marque employeur repose sur son authenticité. Elle doit être construite sur les valeurs de l'entreprise et sa responsabilité sociale, puis être suivie d'actions concrètes. En outre, les équipes doivent être impliquées dans les actions RSE/ESG et participer au changement social, créant ainsi un sentiment de responsabilité partagée.

En outre, les entreprises peuvent développer *une marque collaborateurs* qui se manifestera par la création de groupes d'"**ambassadeurs**" (employés et anciens élèves qui intègrent et reflètent les valeurs de l'entreprise).

L'image d'une entreprise a un impact significatif sur son attractivité pour les candidats potentiels. Les entreprises doivent prendre en considération les éventuelles pressions sociales sur les candidats qui postulent pour des entreprises ayant une "mauvaise réputation "liée à leur domaine d'activité et essayer d'atténuer ces problèmes en travaillant sur l'image qu'elles projettent.

Les jeunes talents attendent également des engagements authentiques en matière de RSE et souhaitent y participer activement. Par conséquent, les entreprises devraient investir dans leurs stratégies RSE et mieux communiquer à leur sujet (par exemple, en étant transparentes sur leur suivi, leurs évaluations d'impact et leurs rapports) et mieux mettre en valeur leurs réalisations concrètes sans paraître hypocrites.







### Améliorer l'expérience collaborateur

Aujourd'hui, on attend du manager qu'il soit un leader émotionnellement intelligent et un coach.

#### Middle Management

La transparence, la communication et l'honnêteté sont décrites comme des éléments centraux de la relation entre les managers et leurs équipes. Les managers doivent tisser des liens étroits avec leurs collaborateurs et les impliquer dans les évaluations internes et les sessions de feedbacks croisées.

#### Évaluation 360°

Un processus d'évaluation qui fournit un feedback de la part de différents membres de l'entreprise (subordonnés, collègues et superviseurs) et qui est complété par l'auto-évaluation d'un employé apparaît comme un outil pertinent et efficace. En mettant en évidence les lacunes des employés sur la base de nombreuses données, le feedback à 360 degrés développe et renforce le travail d'équipe et la responsabilisation. Il révèle également des axes de développement de carrière spécifiques. Les managers devraient également organiser des "entretiens de départ" au cours desquels les employés peuvent fournir un retour utile et informatif sur leur expérience au sein de l'entreprise avant de la quitter.

#### L'Actionnariat Salarié

Considérer le salarié comme un "investisseur" peut être un bon moyen de créer une notion de "
propriété" dans l'entreprise. Cela peut se faire en distribuant des actions de l'entreprise aux
employés, ou en favorisant davantage la participation aux bénéfices au-delà des exigences
légales obligatoires, par exemple. Cela contribuera à transformer l'état d'esprit des employés. Il
est intéressant de capitaliser sur l'esprit d'entreprise dont les employés ont fait preuve pendant la
pandémie pour sauver des entreprises.

En outre, les entreprises doivent travailler avec leurs employés pour s'assurer que leur environnement de travail est motivant, stimulant et inclusif.





#### Processus de recrutement

La fidélisation des talents commence par un bon processus de recrutement. Les attentes des candidats ayant évolué, les processus de recrutement et d'accueil doivent s'adapter et s'éloigner des lourds processus de recrutement traditionnels qui peuvent durer des mois et impliquer de nombreux entretiens. Les candidats ont également tendance à vouloir rencontrer l'ensemble de leur équipe avant leur recrutement, et pas seulement le manager. Vous devriez permettre aux collaborateurs de rencontrer les candidats sans les managers, en montrant votre confiance dans la force de l'entreprise et de ses valeurs. Cela fonctionnera dans les deux sens, comme un cercle vertueux.

Le processus de recrutement donne le ton de l'expérience du collaborateur. Il indique au candidat quels peuvent être les avantages et les inconvénients de travailler dans l'entreprise (flexibilité, gain de temps, comportements et compétences des recruteurs et des managers, etc.) Il est donc essentiel de ne pas survendre un poste aux candidats et de respecter les promesses offertes par le poste lors du recrutement d'un employé.

Les entreprises pourraient également créer des postes en fonction des profils des nouveaux employés, au lieu de les faire s'adapter à des postes prédéfinis.





### Améliorer la proposition de valeur des entreprises



#### Flexibilité, sentiment d'appartenance et culture

Les employés potentiels s'attendent à une certaine flexibilité en termes de gestion du temps et du travail, comme des accords de travail à distance ou différents types de contrats (c'est-à-dire travail à temps plein, travail à temps partiel, travail temporaire); le travail en freelance, le conseil et les services lorsqu'ils sont autorisés peuvent également constituer une proposition de valeur (sous réserve des contraintes légales).

Le lieu de travail doit également être un environnement "convivial". Les talents doivent se sentir inclus et avoir le sentiment d'appartenir à l'entreprise. Les entreprises sont donc confrontées à une importance accrue de l'individu au sein de leur structure. Souvent, les valeurs des employés passeront avant les valeurs de l'entreprise. Une façon de traiter ce changement est la création de nouveaux rôles tels que les "People & Culture Managers". L'organisation physique et la structure de l'espace de travail devraient également devenir plus conviviales et collaboratives, en favorisant la technologie et les nouveaux moyens de communication.

Les entreprises doivent également prêter attention à une éventuelle discrimination fondée sur l'âge, **en veillant** à tirer parti des compétences des seniors qui ont plus d'expérience et sont moins mobiles, garantissant ainsi une transition plus douce vers un nouveau type de main-d'œuvre où le partage et le transfert des connaissances sont encouragés.

#### Le télétravail ne devrait pas être contre-productif

Suite à la pandémie, le travail à distance est devenu un nouveau mode de flexibilité dans l'organisation du travail, dont tous reconnaissent qu'il a vocation à rester. Pourtant, il ne génère pas les mêmes attentes et/ou contraintes pour tous, selon le type de travail, les générations et l'ancienneté. Mais il a montré qu'il pouvait être une source d'efficacité améliorée. Cependant, les entreprises doivent veiller à trouver un équilibre entre flexibilité et performance lorsqu'elles élaborent des politiques de travail hybride, car le développement professionnel se fait également en observant et en travaillant avec des employés plus expérimentés, une sorte de mentorat implicite dû à la co-présence dans les locaux.

#### Rémunération et avantages

La rémunération est un ensemble et comporte plusieurs dimensions : salaire, crèches d'entreprise, travail partagé, travail à distance, équilibre de vie, etc. Une certaine différenciation salariale peut être autorisée en échange de la qualité de vie et de la flexibilité.

Les entreprises doivent éviter les écarts salariaux importants avec leurs concurrents et tenir compte de l'évolution du coût de la vie. Les entreprises ont de nombreuses options à leur disposition pour améliorer la rémunération : salaires plus élevés, primes, avantages en nature, participation aux bénéfices, etc.

Les entreprises doivent également tenir compte, dans leurs propres stratégies, du positionnement du gouvernement en matière de lutte contre l'inflation (par le biais d'aides financières aux entreprises).

Au-delà de l'attrait de son mode de vie, la France dispose d'un régime exceptionnel pour encourager l'"impatriation" des talents actuellement établis à l'étranger (grâce à d'importants allégements fiscaux).







## Améliorer et renforcer les programmes de l'éducation nationale

Dans un environnement économique en constante évolution, où la technologie et le progrès sont trop souvent vécus comme un défi par les Français (plus que comme une opportunité), donner aux étudiants les compétences et la confiance nécessaires aux emplois d'aujourd'hui et de demain est devenu un facteur clé de réussite pour les entreprises.

Le gouvernement a augmenté ses investissements dans la formation et les compétences, notamment par le biais d'un vaste programme de financement de la formation professionnelle, qui alloue 15 milliards d'euros sur cinq ans pour aider les entreprises à répondre à leurs besoins de recrutement.

L'AmCham France estime que tous ces efforts doivent être orientés vers **l'acquisition d'un ensemble de compétences spécifiques et complémentaires** pour ceux qui entrent sur le marché du travail :

- Les Soft skills sont devenues les compétences les plus convoitées dans le monde des affaires. La résolution des conflits, la gestion du temps, l'intelligence émotionnelle et bien d'autres compétences augmentent l'employabilité. Les étudiants peuvent développer ces compétences par le biais d'exercices d'entrepreneuriat dans le monde réel ou d'études de cas impliquant une participation dynamique qui diffère du cadre classique d'une salle de classe. Aujourd'hui, les candidats attendent également de leurs futurs managers qu'ils possèdent ces compétences nontechniques.
- Les New hard skills sont également nécessaires pour s'adapter à l'évolution rapide des industries. Les entreprises recherchent massivement des recrues ayant des compétences dans le domaine du numérique, et notamment (mais pas seulement) en informatique ou en science des données.

L'élaboration de programmes d'études qui contribuent à développer des compétences générales et de nouvelles compétences spécifiques, mais qui permettent également une plus grande adaptabilité dans le temps, contribuera à former une main-d'œuvre adaptée aux besoins de l'emploi de demain. Les sujets et les compétences enseignés aux étudiants devraient être basés sur le contexte social et économique actuel et devraient notamment se concentrer sur les compétences dures émergentes (new hard skills) dans le secteur numérique et technologique. Les gouvernements sont également encouragés à faciliter les programmes qui permettent aux jeunes (moins de 18 ans) d'acquérir des emplois d'été et des emplois à temps partiel, ce qui les aiderait à mieux appréhender le monde du travail dès leur plus jeune âge.





## Développer des programmes de formation spécialisés pour les employés



Les systèmes éducatifs ne peuvent pas toujours anticiper les besoins du marché qui évoluent rapidement. Les entreprises sont donc encouragées à participer elles-mêmes aux besoins de formation des jeunes talents, par le biais de partenariats avec des universités, des écoles ou en créant des centres de formation spécialisés.

Ces dernières années, le gouvernement français a incité à la création de Centres de formation d'apprentis au sein des entreprises. Il n'est désormais plus nécessaire d'obtenir une autorisation légale pour créer de tels centres, et des financements publics peuvent être disponibles pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie<sup>5</sup>. L'AmCham encourage les entreprises à envisager l'ouverture de tels centres, éventuellement avec d'autres acteurs de l'industrie, ce qui peut leur fournir un flux régulier d'employés déjà formés aux compétences spécifiques dont ils ont besoin pour les années à venir.

Si les grandes entreprises et les groupes peuvent se permettre cet investissement à long terme, c'est plus difficile pour les PME qui sont confrontées à une grave pénurie de travailleurs qualifiés. Pour faire face à ce problème, les agences gouvernementales devraient contribuer à faciliter les partenariats entre les PME et les écoles, les universités et les centres de formation.

#### Perspectives de carrière et missions d'évolution

En développant des programmes de formation, les entreprises pourront accompagner les employés dans leur développement professionnel. Les talents attendent également des entreprises qu'elles proposent des programmes de mobilité.

L'image du travail de " col bleu " est devenue moins attrayante pour de nombreux jeunes. Le travail manuel en général a tendance à ne pas être bien considéré par les jeunes générations. Les entreprises, la société civile et les pouvoirs publics devraient donc travailler ensemble pour **soutenir le travail manuel** en améliorant son image (en montrant par exemple que le travail manuel est tout aussi avancé technologiquement que les autres emplois). Les récents efforts du gouvernement pour promouvoir l'artisanat devraient être salués à cet égard et pourraient servir d'exemple.

 $^5$ https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/guides/article/kit-ouvrir-votre-propre-centre-de-formation-d-apprentis-cfa







## Encourager l'apprentissage tout au long du parcours professionnel pour favoriser la fidélisation des employés

Les employeurs devraient établir **des plans de développement de carrière** avec leurs employés. Les talents seront ainsi encouragés à se projeter dans leur prochain poste, ce qui servira la rétention des talents dans l'entreprise.

La prochaine génération de salariés semble moins intéressée par les carrières linéaires que les générations précédentes. Peu de jeunes salariés s'imaginent faire le même travail ou travailler dans la même entreprise toute leur vie. Ainsi, le rôle de l'entreprise devrait être d'aider à satisfaire ce besoin de changement et de diversité. En aidant les employés à développer des compétences différentes, les entreprises peuvent encourager la mobilité interne pour permettre de changer d'emploi sans nécessairement quitter l'entreprise.

Les entreprises doivent offrir aux employés des possibilités de formation aux compétences diverses, mais cette formation doit rester utile **aux objectifs commerciaux de l'entreprise** au sens large. En procédant ainsi, les employés disposeront d'une boîte à outils professionnelle plus complète tout en encourageant la rétention des talents.

Les ressources pour la formation aux compétences des professionnels sont déjà largement disponibles. Il faut maintenant **créer des incitations pour que les entreprises et les employés** utilisent ces ressources sans compter. Ces incitations devraient être simples : les entreprises pourraient bénéficier de crédits d'impôt tandis que certaines primes aux employés pourraient exiger qu'un certain nombre d'heures de formation achevée soit dispensé.

L'un des autres défis à la mise en œuvre généralisée de la formation qualifiante pour les salariés actifs est celui de la "mentalité": dans de nombreuses entreprises françaises, il existe une croyance largement répandue selon laquelle il faut travailler uniquement dans le domaine dans lequel on a été formé. La polyvalence est un atout qui ne doit pas être entravé.







## Renforcer la collaboration entre les entreprises et la société civile pour développer des stratégies fortes de RSE

Les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile doivent s'associer aux entreprises pour établir des stratégies de RSE, et coordonner des initiatives conformes aux valeurs des entreprises et aux priorités du gouvernement.

La Marque Employeur Territoriale repose essentiellement sur la collaboration entre les entreprises et les acteurs publics territoriaux. Leurs pratiques partagées facilitent l'accueil, l'intégration et le développement des compétences. Ainsi, l'employeur intègre la dimension territoriale de l'entreprise qui accroît son attractivité et son impact sur les réseaux économiques locaux.

Les entreprises devraient envisager de donner aux employés la possibilité **d'allouer une partie de** leur temps de travail à des projets de RSE/ESG.



### **REMERCIEMENTS**













FRAGOMEN

















### **AmCham France**

77 rue de Miromesnil 75008 Paris, France

www.amchamfrance.org +33 1 56 43 45 67



### **ZAHIRA NAULAIS-BENABDALLAH**

Membership & Communications Manager zahira.benabdallah@amchamfrance.org

### **ZACHARY PASCAUD**

Public Affairs & External Relations Manager zachary.pascaud@amchamfrance.org