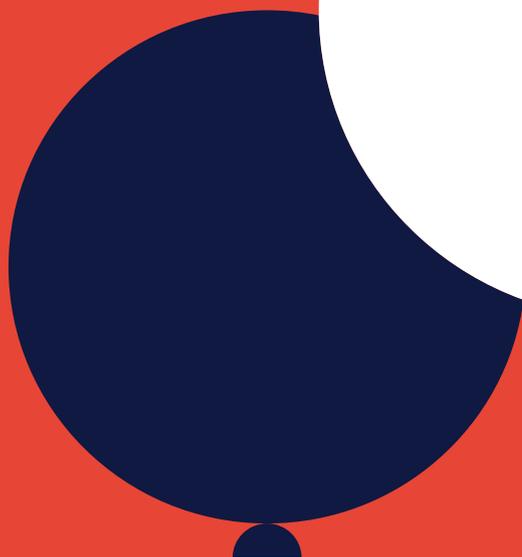
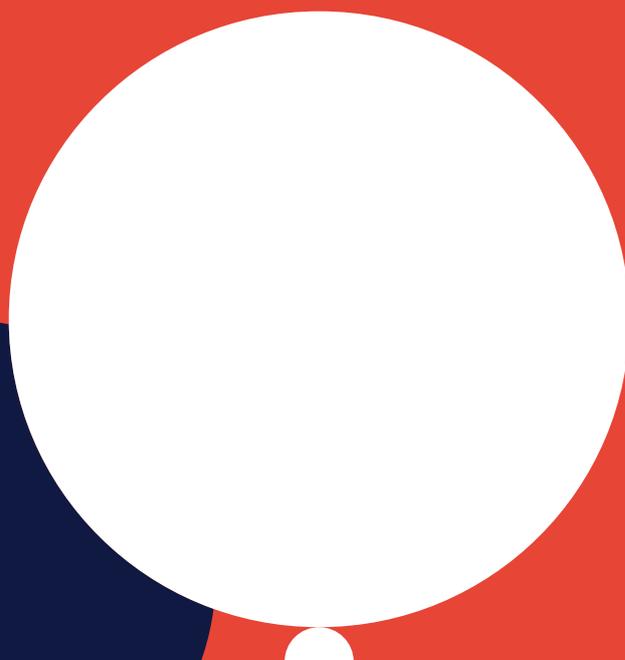
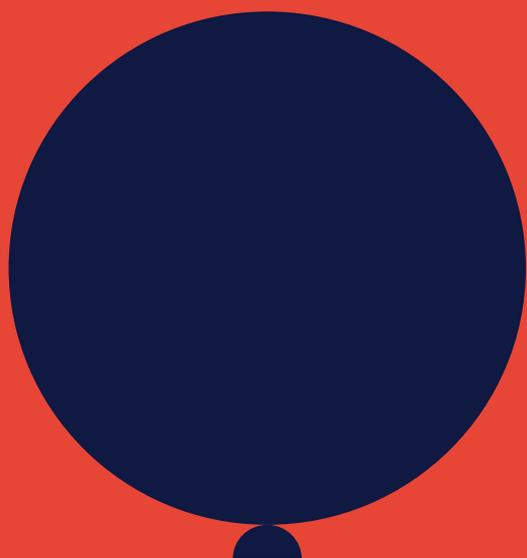


randstad workmonitor 2021 deuxième édition



transformation de la main-d'œuvre
sous l'effet d'une quête de sens généralisée.

synthèse



enhardis et responsabilisés, les travailleurs sont en quête de nouvelles modalités de travail.

La pandémie a créé quantité de dynamiques inattendues. Ces deux dernières années, les licenciements massifs à l'échelle mondiale, suivis d'un regain d'embauches sur de nombreux marchés, ont entraîné les travailleurs dans une économie en dents de scie. En parallèle, les défis liés au COVID-19 ont révélé une certaine résilience des travailleurs à travers le monde, malgré les difficultés et les changements de vie auxquels ils ont été confrontés et auxquels ils continuent de faire face actuellement.

Notre enquête Workmonitor se fait l'écho des ressentis multiples et variés exprimés par la main-d'œuvre à l'échelle mondiale au cours de cette période. Ainsi, en début de pandémie, les personnes interrogées nous ont dit se sentir soutenues par leurs employeurs malgré la fermeture des lieux de travail et la multiplication des licenciements sur de nombreux marchés. L'optimisme est ensuite revenu, associé à un désir fort de retour à la normale. Une autre tendance remarquable a émergé dans le sillage de la Grande Démission : la quête de sens généralisée.

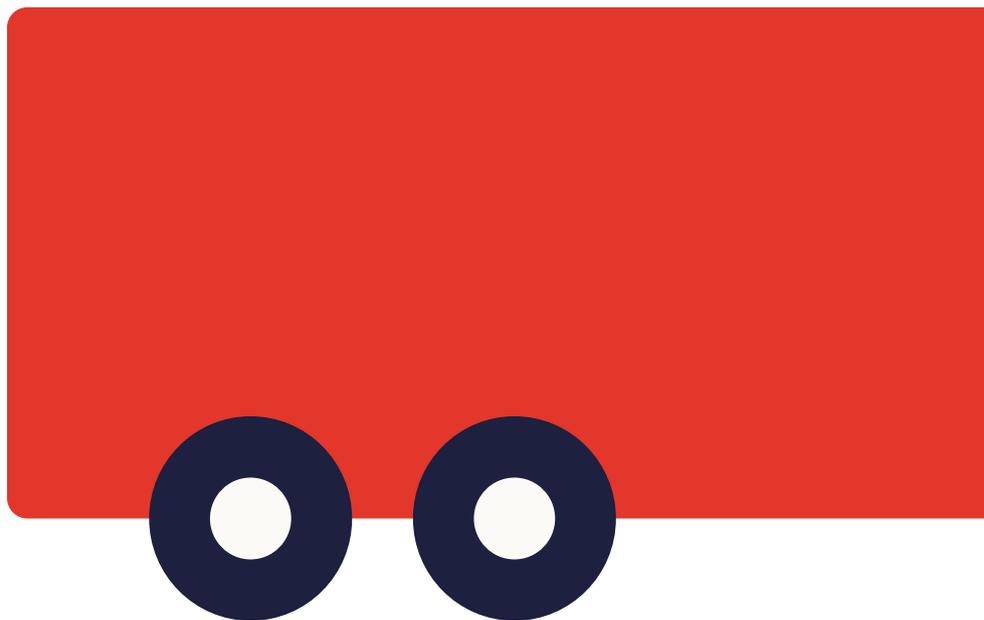
Nous avons constaté que, malgré les chamboulements et l'incertitude sans précédent engendrés par la pandémie, les travailleurs savent manifestement mieux ce qu'ils veulent sur les plans personnel et professionnel. Leurs inquiétudes et les problèmes qu'ils ont dû affronter ont profondément modifié leurs perspectives et leurs désirs. La main-d'œuvre post-pandémique se caractérise par sa volonté de prendre son destin en main, au travail comme à la maison.



Indépendamment de leur sexe, de leur niveau d'études ou de leur âge, les répondants se disent plus lucides et plus autonomes. Enthousiasmés, ils sont en quête de nouvelles modalités de travail, en accord avec leur employeur. Parmi les attentes des travailleurs, citons une plus grande flexibilité, une meilleure rémunération et des formations pour rester compétitifs sur un marché du travail qui évolue rapidement.

Les employeurs, les gouvernements et d'autres organisations sont en train de prendre la mesure de ce vaste mouvement. Dans le monde entier, les marchés du travail souffrent d'une pénurie de talents, car des millions de travailleurs mis sur la touche par la pandémie n'ont pas repris le chemin du marché du travail ou ont dû trouver un emploi dans d'autres secteurs. Selon [CNBC](#), sur les 3,1 millions de personnes ayant quitté le marché du travail américain, 63 % sont des femmes, et la moitié ont entre 20 et 34 ans. Ce chiffre montre notamment que le problème de la garde des enfants reste un obstacle à la reprise d'une activité. Nombreux sont ceux qui choisissent de s'occuper de leurs enfants et d'autres membres de la famille après avoir redéfini leurs priorités. D'autres voient le contexte actuel comme une occasion de repenser leurs choix de carrière et en profitent pour opérer des changements.

Au Royaume-Uni, [les offres d'emploi ont dépassé](#) le million en juillet suite à une hausse de la demande de travailleurs et à [une baisse de la main-d'œuvre immigrée](#) imputable au Brexit et à la fermeture des frontières. Cette pénurie a eu des conséquences fâcheuses. Elle s'est notamment traduite par un manque de chauffeurs-livreurs pour livrer le carburant. Dans certains pays d'Asie déjà confrontés à des pénuries de main-d'œuvre avant la pandémie de COVID, l'incapacité à pourvoir les postes de production et de logistique [impacte la chaîne d'approvisionnement](#) dans le monde entier.



En cette période de bouleversement extrême de l'économie mondiale, l'évolution des ressentis des travailleurs a des conséquences notables sur l'ensemble des parties prenantes, des employeurs aux décideurs politiques en passant par les organisations syndicales. Au terme d'un parcours long et difficile pendant la pandémie, la plupart des travailleurs aspirent à un retour à leur vie d'avant la crise. Aujourd'hui, cependant, leur désir d'apporter des changements à leurs vies privée et professionnelle pourrait les inciter à ne pas renouer avec leurs anciennes habitudes.



49 %

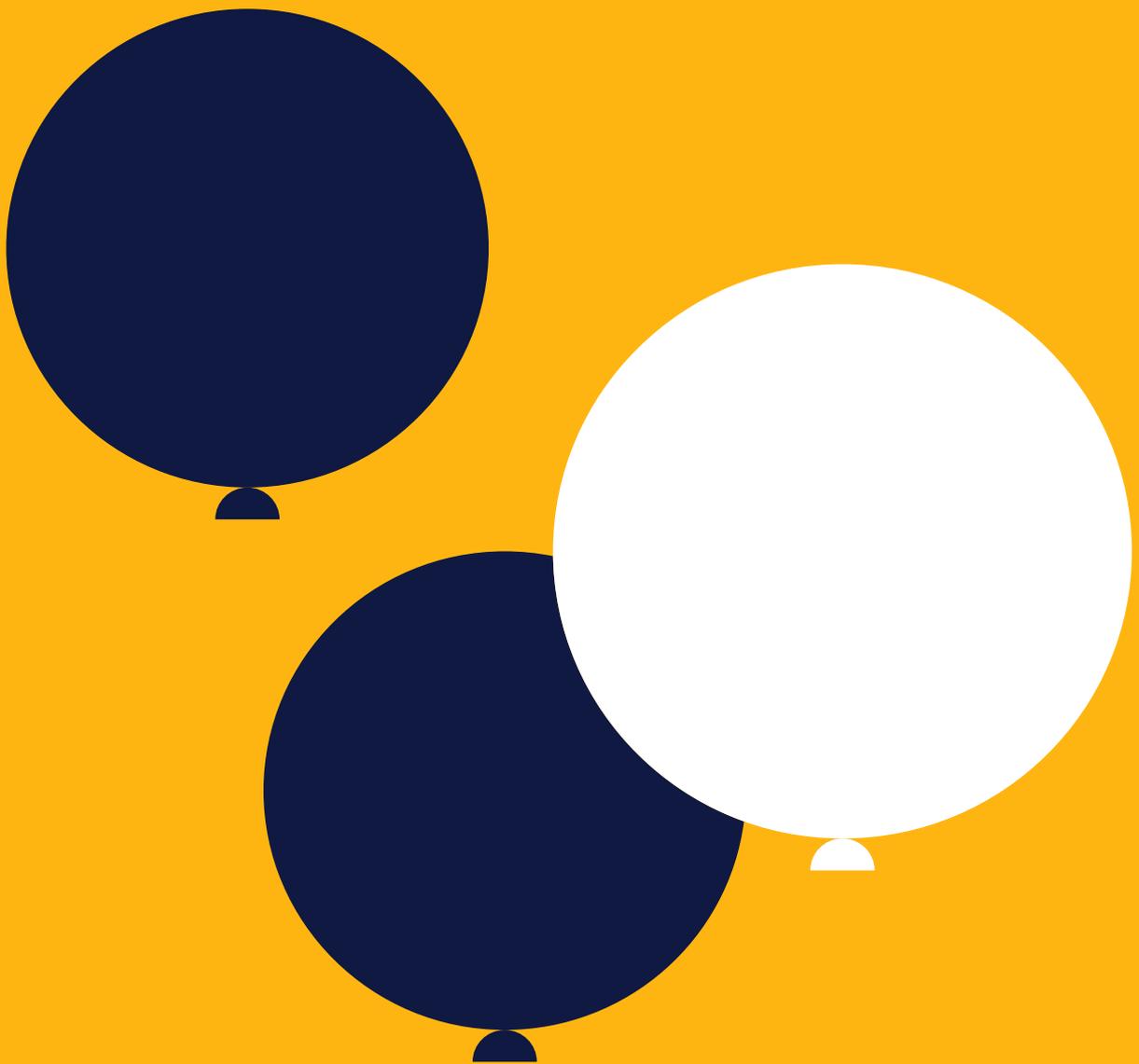
des répondants déclarent être plus stressés depuis la pandémie et avoir besoin d'opérer des changements dans leur vie professionnelle

« Comment les employeurs peuvent-ils s'adapter à l'évolution des attentes d'une main-d'œuvre mondiale qui s'est éveillée, responsabilisée et enhardie ? Les entreprises qui adhèrent activement à ce nouveau contrat social et à toutes les obligations qui vont avec sont bien mieux préparées pour accéder aux talents dont elles ont besoin pour faire redémarrer leur activité et renouer avec la croissance. »

Rebecca Henderson,
directrice activités mondiales et
membre du conseil d'administration



un désir



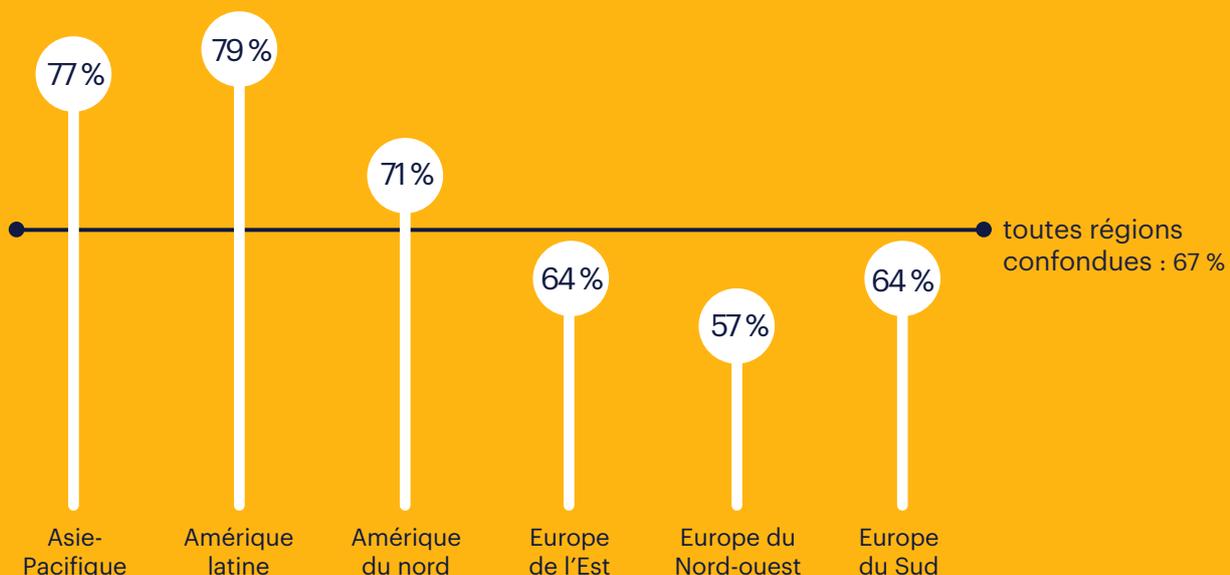
de changement

les travailleurs se réveillent à travers le monde et sont prêts pour le changement

La pandémie a modifié la façon de voir de nombreuses personnes dans le monde, de même que leur notion de communauté et de lieu de travail. La distanciation sociale, le confinement et d'autres obligations liées à la santé publique ont modifié les interactions en famille, entre amis et entre collègues. La façon dont les travailleurs mènent leur vie, les protocoles qu'ils ont adoptés au travail et les sacrifices qu'ils ont dû faire ont modifié leurs perceptions et leurs attentes. En deux ans seulement, les habitudes des individus ont profondément changé et le retour aux habitudes pré-pandémie ne se fera probablement pas avant un certain temps, voire pas du tout.

Ces changements semblent découler d'une prise de conscience personnelle. Près des trois quarts des personnes interrogées par Randstad ont déclaré avoir une vision plus claire de leurs objectifs personnels et professionnels. Les travailleurs d'Amérique latine sont particulièrement lucides, tandis que ceux du nord-ouest de l'Europe sont les moins certains. La majorité des personnes interrogées ont toutefois déclaré y voir plus clair depuis le début de la pandémie.

à l'échelle mondiale, la pandémie a incité 67 % des personnes interrogées à revoir leur équilibre vie professionnelle - vie privée.



La publication récente d'un [livre blanc](#) sur les conséquences de la pandémie de grippe espagnole de 1919, qui a fait 100 millions de victimes, pourrait fournir des indices sur la manière dont une crise mondiale peut affecter les comportements après une pandémie. Nos données révèlent qu'en temps de pandémie les gens sont plus introspectifs et plus déterminés quant à leurs choix de carrière, à leur capacité à opérer des changements et, surtout, à leurs priorités dans leur vie privée et professionnelle. Ce sont ces choix cruciaux qui ont conduit au mouvement de la Grande Démission et aux conséquences qui en découlent. Après avoir survécu au COVID-19, supporté les quarantaines à domicile et avoir été isolés du monde extérieur pendant des mois, les gens savent aujourd'hui mieux ce qu'ils veulent.

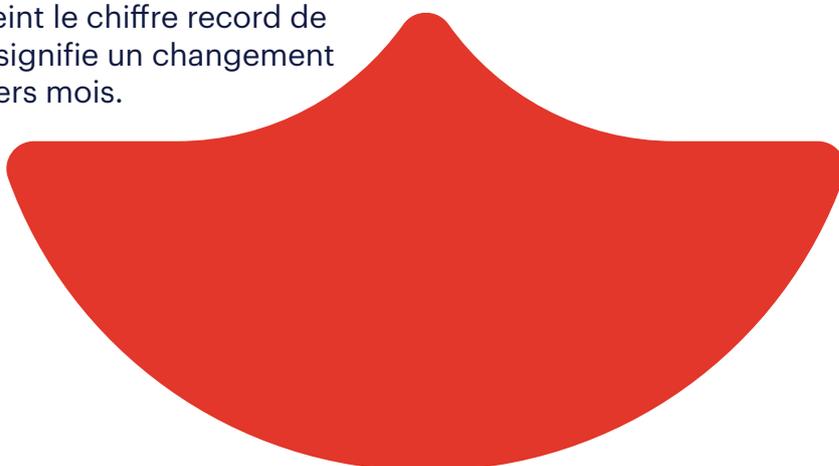
région	ont une vision plus claire de leurs objectifs personnels	ont une vision plus claire de leurs objectifs professionnels
Asie-Pacifique	76 %	75 %
Amérique latine	85 %	85 %
Amérique du nord	79 %	78 %
Europe de l'Est	74 %	72 %
Europe du Nord-ouest	64 %	62 %
Europe du Sud	73 %	72 %
toutes régions confondues	73 %	72 %
par genre		
hommes	73 %	72 %
femmes	73 %	72 %

C'est peut-être en raison de ces événements marquants que tant de personnes connaissent actuellement une véritable prise de conscience. Avant la pandémie de COVID-19, les travailleurs étaient concentrés sur leurs tâches quotidiennes au travail. Mais à la faveur des réflexions causées par la pandémie, beaucoup ont pris le temps de repenser leur vie et leur carrière - et de voir en particulier si l'entreprise pour laquelle ils travaillent leur offre ce qu'ils recherchent. Savoir s'ils répondent suffisamment à ces besoins est l'une des questions les plus importantes que doivent se poser les employeurs.

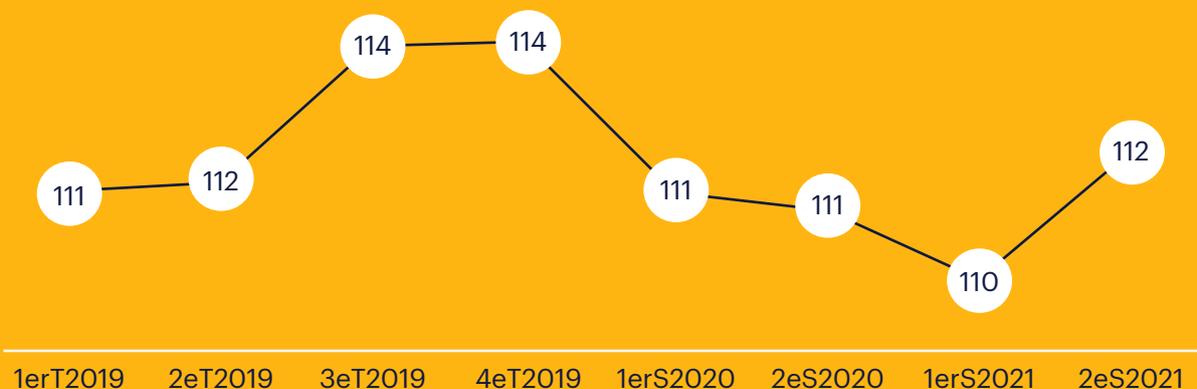
De même, les deux tiers des personnes interrogées ont déclaré qu'avec la pandémie elles avaient pris le recul nécessaire pour se donner les moyens de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, les habitants d'Amérique latine se sentant le plus concernés et les travailleurs du nord-ouest de l'Europe le moins concernés. Comme l'a récemment expliqué [Anthony Klotz](#), psychologue et professeur à l'université A&M du Texas, qui a inventé l'expression « la grande démission », au plus fort de la pandémie, les gens ont dû rompre avec leur routine quotidienne entre vie privée et travail, reconsidérant ainsi leurs objectifs. La pandémie a amené de nombreuses personnes à se poser des questions existentielles et à s'interroger, par exemple, sur ce qui les rend heureuses et sur le but de leur existence. « Dans de nombreux cas, ces réflexions mèneront à des tournants dans la vie », a-t-il déclaré dans une [récente interview](#).

Et beaucoup, en effet, ont changé de cap. Alan Manning, professeur d'économie à la London School of Economics, [cite l'exode des immigrés](#) comme l'une des raisons pour lesquelles le Royaume-Uni est confronté à une pénurie de main-d'œuvre. Il souligne que de nombreux travailleurs ont quitté le pays après avoir réalisé que leur vie pouvait être meilleure ailleurs. Selon lui, les personnes ayant le statut de résident permanent peuvent elles aussi élargir la palette des opportunités qui s'offrent à elles ou trouver des modes de vie plus conformes à leurs préférences. Aux États-Unis, le [taux de rupture de contrat avoisine toujours des niveaux records](#) après être passé de 1,8 % au plus fort de la crise à 3,3 % en août dans le secteur privé.

Les données de notre enquête ont montré que les changements d'emploi ont atteint le chiffre record de 36,5 % de répondants - ce qui signifie un changement d'emploi au cours des 12 derniers mois. Ce taux est le plus élevé jamais enregistré depuis que Randstad suit la mobilité dans le cadre de son étude Workmonitor.



pourcentage de personnes ayant changé d'emploi au cours des 12 derniers mois



Il est certain que le stress au travail joue un rôle important dans les choix de carrière des travailleurs. Ces deux dernières années, l'isolement, le flou grandissant entre travail et vie privée lors des confinements et la flexibilité des journées de travail ont conduit certains à travailler plus longtemps. [Les premières enquêtes](#) relatives au télétravail ont montré que les travailleurs effectuaient plus d'heures et allongeaient leur journée en répondant à des emails ou en effectuant d'autres tâches professionnelles. Selon des [données plus récentes](#), si la main-d'œuvre à l'échelle mondiale a réduit ses heures de travail, elle n'en continue toutefois pas moins de passer toujours plus de temps au travail qu'avant la pandémie.

Dans certaines régions du monde, les travailleurs sont de fait plus stressés. À l'échelle mondiale, 49 % des personnes interrogées par Randstad ont déclaré se sentir plus stressées qu'avant la pandémie et entendent faire le nécessaire pour mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. C'est dans la région Asie-Pacifique, où 63 % des personnes interrogées sont dans cette situation, que le problème est le plus aigu. Avec un taux de 39 % de travailleurs trop stressés, le nord-ouest de l'Europe compte le moins de travailleurs stressés parmi les personnes interrogées.

Paradoxalement, les mesures prises par les travailleurs en quête de changement se répercutent sur les membres de leur entourage. Plus de la moitié d'entre eux ont en effet déclaré que les décisions prises par leurs collègues ou leurs amis les incitent à opérer des changements dans leur carrière. C'est dans la région Asie-Pacifique que cet effet domino est le plus fort, 63 % des personnes interrogées déclarant avoir eu envie de changer grâce à d'autres personnes ; l'Europe du Nord-Ouest observe le moins de réactions en chaîne.

L'un des résultats les plus remarquables de cette édition du Workmonitor est la similitude entre le ressenti des femmes et celui des hommes. De fait, le nombre de personnes, exprimé en pourcentage, qui se sentent plus fortes et plus au clair dans leur vie est le même pour les deux sexes. C'est d'autant plus surprenant que la pandémie a davantage nui aux travailleuses qu'aux travailleurs. Les femmes ont été davantage impactées en termes de pertes d'emplois, de revenus et de temps libre au cours de cette période car elles ont assumé davantage de responsabilités au sein du foyer. Dans le même temps, [les hommes ont été plus nombreux à mourir](#) de la maladie que les femmes, de sorte que ces différentes épreuves peuvent expliquer que chaque genre revoit ses choix de carrière et de vie.



région	se sentent plus stressé(e)s et envisagent d'opérer des changements pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée	souhaitent plus de souplesse au travail et dans leur carrière
Asie-Pacifique	63 %	85 %
Amérique latine	53 %	87 %
Amérique du nord	50 %	76 %
Europe de l'Est	48 %	74 %
Europe du Nord-ouest	39 %	65 %
Europe du Sud	45 %	72 %
toutes régions confondues	49 %	76 %
par genre		
hommes	49 %	74 %
femmes	49 %	77 %



75 %

des travailleurs âgés de 25 à 34 ans déclarent avoir une vision plus claire de leurs objectifs professionnels depuis le début de la pandémie, soit le pourcentage le plus élevé de tous les groupes d'âge.

« La main-d'œuvre mondiale ayant une idée plus claire de ses objectifs professionnels, les organisations doivent être absolument transparentes quant aux avantages qu'elles peuvent offrir aux demandeurs d'emploi et aux employés. Cela leur permettra d'attirer et de retenir les meilleurs talents. »

Karen Fichuk,
PDG Amérique du Nord
membre du conseil d'administration



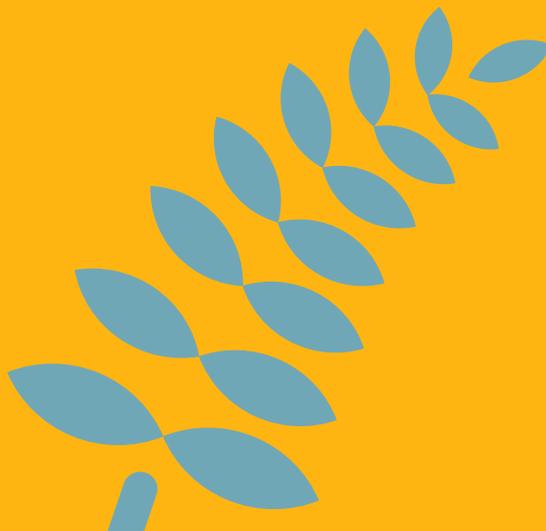
apprendre à séparer travail et vie privée pendant la pandémie a été une grande avancée pour les Néerlandaises.

Lorsque la pandémie a mis en suspens la vie telle que la plupart des gens la connaissaient, les réactions ont varié selon les pays. En Europe du Nord, les gouvernements ont d'abord hésité à imposer des mesures de quarantaine strictes mais, face à l'ampleur de la crise, les confinements sont rapidement devenus la norme, contraignant les gens à vivre et à travailler différemment.

Pour Yvonne Sijne, s'adapter à de nouveaux modes de vie a été à la fois pratique et délicat. En tant que professionnelle travaillant dans les services financiers en médecine légale, les restrictions ont d'abord été un choc pour elle. Aux Pays-Bas, où elle vit avec sa famille, le gouvernement a d'abord imposé des règles de sortie strictes, n'autorisant que les déplacements essentiels dans les magasins, les hôpitaux, etc.

« Je n'avais plus le droit d'aller au bureau, mes enfants se sont brusquement retrouvés privés de sortie le week-end », se souvient-elle.

Comme de nombreux autres pays, les Pays-Bas ont payé un lourd tribut à la crise. Bien qu'il s'agisse d'un petit pays de seulement 17 millions d'habitants, plus de 2 millions de cas de COVID-19, entraînant plus de 18 000 décès, y ont été enregistrés. Tout au long de la pandémie, la maladie a refait surface par vagues, perturbant la vie des gens au moment où ils commençaient à s'habituer à ces défis.



Le contexte a engendré un stress énorme, Yvonne souligne que sa famille n'a pas été épargnée par la pression liée à de longues périodes de confinements et à l'isolement social. Avant la pandémie, son quotidien consistait à se rendre au bureau et à travailler en étroite collaboration avec une équipe chargée de former les employés à l'identification de crimes financiers et à la lutte contre le blanchiment d'argent. Ses enfants menaient eux aussi une existence type : ils allaient à l'école et fréquentaient leurs amis pendant leur temps libre. Pendant le confinement, cependant, sa famille a limité ses interactions aux autres membres de la famille, ce qui a créé une ambiance quelque peu claustrophobe dans la maison.

« La situation a également été très difficile à vivre pour mes enfants car leur mère s'est brusquement retrouvée toute la journée à la maison, et leur intimité leur a manqué », se souvient-elle. « Je crois que seul notre chien était heureux de nous voir tout le temps à la maison. »

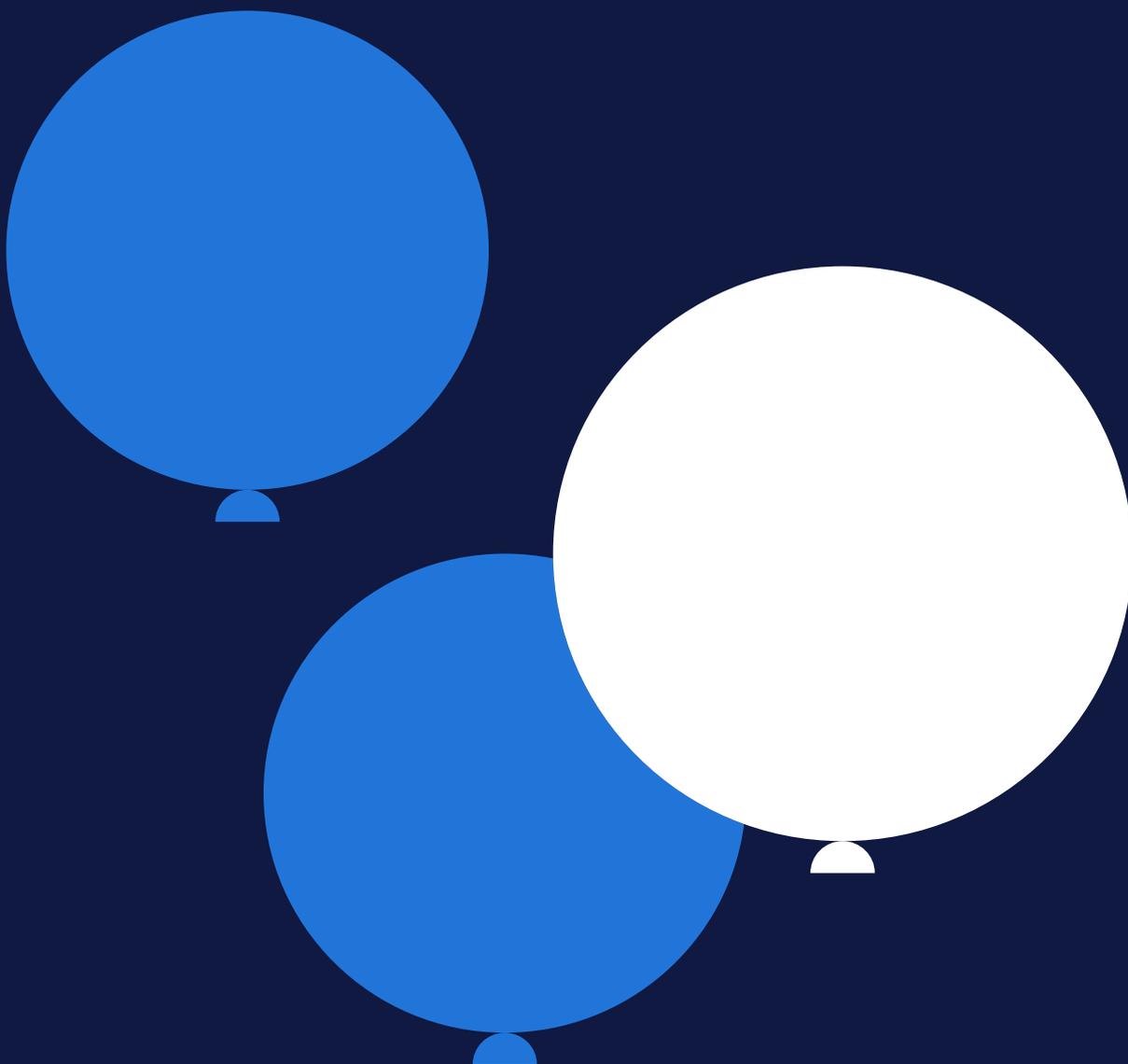
Ce genre de difficultés a conduit certains vers une profonde prise de conscience. Pendant les mois de confinement et de restriction des déplacements, dans le monde entier, les gens ont eu le temps de réfléchir à leur situation, et c'est l'une des raisons pour lesquelles ils opèrent des changements pour équilibrer vie professionnelle et vie privée. Certains, comme Yvonne, qui sont sortis peut-être plus forts et plus déterminés de cette crise, apprécient davantage ce qui leur est donné et sont devenus plus enclins à l'introspection.

Yvonne est reconnaissante envers son employeur, qui s'est rapidement mobilisé au début de la pandémie pour apporter un soutien à ses employés en télétravail. Elle éprouve également de la gratitude à l'égard de sa propre famille qui a su composer avec des circonstances difficiles.

« En fin de compte, nous avons tous trouvé notre propre façon de faire face à ces difficultés. J'ai également pris conscience de la nécessité de poser des limites plus claires entre mon travail et ma vie privée, car les chevauchements entre ces deux sphères sont plus importants que jamais. Je comprends maintenant mieux que jamais combien il est important de ne pas emporter de travail à la maison ou, du moins, de ne pas travailler dans mon salon ou pendant mon jour de congé. »



préparer



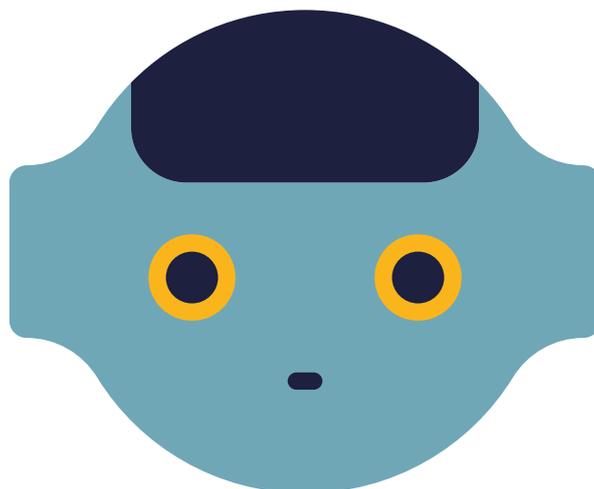
l'avenir.

un besoin urgent d'acquisition de compétences pour préparer l'avenir du travail.

La pandémie a eu pour effet notable d'accélérer la transformation digitale. Selon une [enquête menée l'année dernière par McKinsey auprès de cadres](#), les produits numériques ont fait un bond de sept ans suite à la pandémie. Si elle a créé de formidables perspectives commerciales, la crise a également mis en lumière la vulnérabilité de nombreuses entreprises face à un manque croissant de compétences. C'est une opinion que partagent employeurs et travailleurs.

Les changements rapides survenus dans l'économie mondiale et sur le marché du travail ont été et sont toujours une source de préoccupation pour de nombreuses personnes, inquiètes quant à leur future employabilité. C'est l'une des raisons pour lesquelles la montée en compétences (upskilling) et l'acquisition de nouvelles compétences (reskilling) ont attiré l'attention des dirigeants d'entreprise du monde entier. Selon [Josh Bersin](#), analyste dans le secteur des RH, l'apprentissage et le développement font désormais partie intégrante de la stratégie d'acquisition de talents des entreprises en cette période de pénurie de talents.

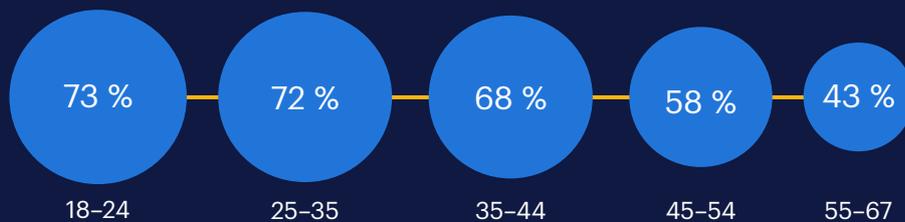
Depuis la survenue de l'épidémie de COVID-19, l'acquisition de compétences est devenue une question centrale dans le monde entier. Des millions de personnes ayant perdu définitivement leur emploi, ces travailleurs doivent acquérir de nouvelles compétences pour trouver un emploi durable et permanent. Pourtant, les entreprises sont souvent mal préparées pour fournir ce service important à leur personnel, selon l'OCDE. Dans son [Employment Outlook pour 2021](#), l'OCDE souligne que seules 13 % environ des formations dispensées par les entreprises répondent à leurs besoins stratégiques, et qu'une grande partie des activités d'apprentissage sont axées sur la sécurité des travailleurs.



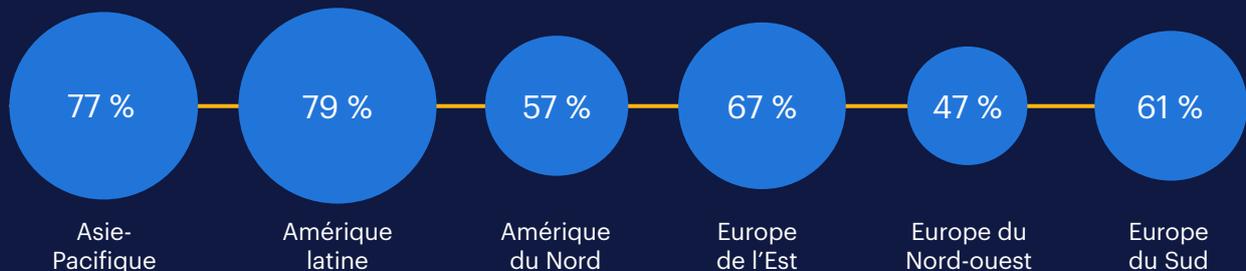
Paradoxalement, nous observons que les travailleurs âgés ressentent moins le besoin d'acquérir de nouvelles compétences bien qu'ils soient plus exposés au risque de perdre leur emploi et de rester plus longtemps au chômage. [Selon Forbes](#), les personnes de 65 ans et plus sont les moins aptes à travailler à distance. Aux États-Unis, une enquête menée en juin par l'AARP auprès de femmes actives en milieu de carrière et plus âgées (entre 40 et 65 ans) a révélé que 70 % des femmes ayant perdu leur emploi sont restées au chômage pendant six mois ou plus. Depuis la publication du rapport, l'AARP, un groupe de défense des personnes âgées, a lancé une [plateforme pour l'acquisition de compétences](#) à l'intention de ses membres.

estiment qu'il est nécessaire de disposer de davantage de compétences pour être en phase avec l'évolution du marché du travail depuis la survenue de la pandémie de COVID-19

par âge



par région



par genre



Cependant, quel que soit l'âge, les exigences en matière d'acquisition de compétences sont un challenge pour toutes les parties concernées. Selon le rapport du Forum économique mondial sur [l'avenir de l'emploi](#), la moitié des employés dans le monde devront acquérir de nouvelles qualifications d'ici 2025. Nos données ont montré qu'une majorité écrasante de travailleurs (80 %) disent avoir besoin de continuer à apprendre tout au long de leur carrière. Là encore, ce sentiment décline avec l'âge.

Si la plupart des gens estiment avoir une idée claire de leurs objectifs de carrière, on ne peut pas en dire autant de leurs objectifs en matière de compétences. La majorité des répondants à notre enquête, soit 66 % des personnes âgées de 18 à 24 ans, déclarent que les changements sont si rapides qu'ils ont du mal à savoir quelles compétences acquérir. À l'autre extrémité du spectre, seuls 44 % des 55 à 67 ans partagent cet avis.

[Un rapport sur les compétences les plus demandées](#) établi par Randstad Sourceright en octobre a montré que les emplois liés aux technologies sont les plus recherchés dans le monde. Le cloud computing, le développement de l'IA et la maîtrise des outils d'analyse font partie des technologies qui figurent en tête de liste, mais les employeurs sont également à la recherche de compétences non techniques en matière notamment de communication, de leadership et de travail d'équipe, selon [CNBC](#). Vicki Salemi, spécialiste des carrières chez Monster, estime que : « Ces compétences sont intemporelles et toujours recherchées par les responsables du recrutement. »

Alors comment les travailleurs peuvent-ils définir les compétences dont ils ont besoin aujourd'hui et dans le futur ? L'une des plus grandes difficultés que pose cette pandémie est d'anticiper les secteurs qui auront besoin de main-d'œuvre. Ceux-ci ont en effet du mal à déterminer où les mènera leur carrière compte tenu des fluctuations de la demande dans certains secteurs. À titre d'exemple, lorsque les frontières ont été fermées au début de la pandémie, de nombreux employés des compagnies aériennes se sont reconvertis dans d'autres secteurs, tels que la santé et le service client. Et le fait est, aujourd'hui, que les compagnies aériennes font face à une pénurie de personnel alors que la demande repart à la hausse.

La question de l'employabilité retient de plus en plus l'attention des entreprises et des responsables politiques. Accompagner, en les préparant, les travailleurs qui ont définitivement perdu leur emploi en raison du COVID est une entreprise de longue haleine, et les données montrent que le chômage de longue durée est en augmentation. En effet, selon l'OCDE, fin 2020, [le nombre de personnes au chômage depuis au moins six mois a augmenté de 60 %](#) par rapport à la période pré-pandémie.



Nos données montrent que l'un des dilemmes auxquels sont confrontés les talents est le suivant : comment définir leur « employabilité » et comment l'améliorer pour avoir un meilleur avenir ? Parce qu'ils ne peuvent souvent pas déterminer si leurs compétences sont suffisantes pour suivre l'évolution du marché du travail, une majorité (deux tiers) des personnes interrogées estiment que les employeurs et les organismes publics devraient proposer des tests d'évaluation pour les aider à planifier leur avenir. Il est à noter que les ressentis sont sensiblement les mêmes quel que soit le niveau d'études, même si les répondants ayant un faible niveau d'études sont les plus à risque en cette période de transition (66 % souhaitent une implication du gouvernement et des employeurs). Les personnes ayant un niveau d'études élevé étaient les plus susceptibles (68 %) de vouloir être accompagnées dans cette évaluation et celles ayant un niveau d'études moyen se situant entre les deux extrémités (63 %).

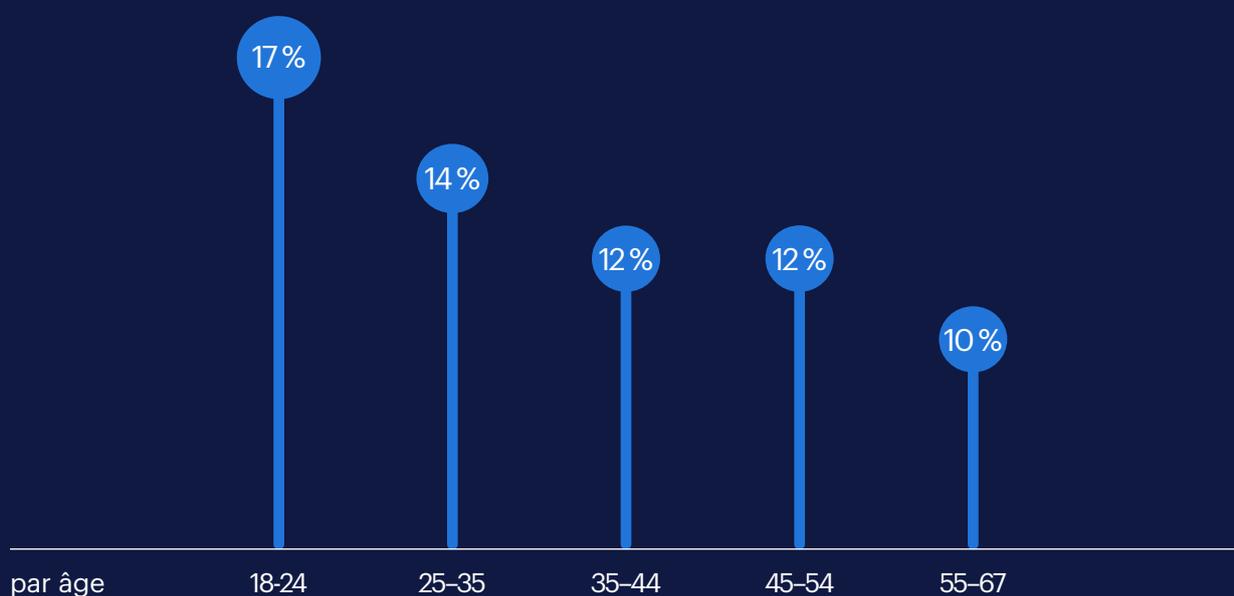
Même si elle n'a pas perdu son emploi, une partie de la main-d'œuvre mondiale estime que sa capacité à gagner un revenu a diminué au cours de l'année écoulée. Cela était particulièrement vrai pour les personnes ayant un faible niveau d'études, selon nos données. Un écart plus important a été observé selon les groupes d'âge, les travailleurs les plus jeunes ayant constaté une baisse de leur capacité à gagner un revenu.

C'est d'ailleurs une préoccupation soulevée par le [Fonds monétaire international](#), qui a fait état d'une inégalité croissante entre les pays riches et les pays pauvres ainsi qu'entre les travailleurs âgés et les jeunes. Dans un article, le FMI a déclaré : « Il est prouvé depuis longtemps dans de nombreux pays que les personnes qui entrent sur le marché du travail pendant une grave récession gagnent moins que les cohortes qui les précèdent et les suivent, et que ces différences persistent dans le temps. En provoquant une récession mondiale massive, le COVID-19 a certainement créé de nouvelles inégalités au sein des cohortes de jeunes. »





estiment que leur perspectives salariales ont diminué au cours de l'année écoulée

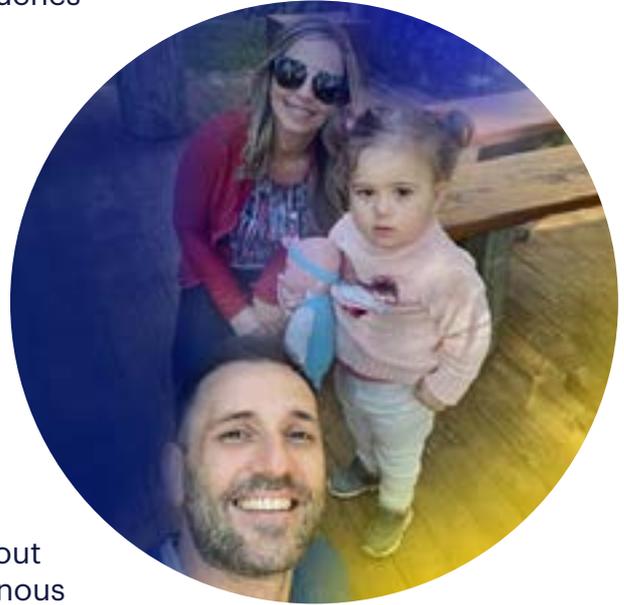


L'acquisition de compétences sera probablement au cœur des défis à relever pour l'économie mondiale bien après la fin de la pandémie. Le manque de compétences posait déjà problème avant la pandémie tandis que nombreux travailleurs perdaient leur emploi à cause de l'automatisation des tâches et de l'essor de l'économie basée sur le libre-service. La transformation digitale étant bien engagée, on table sur une hausse du nombre de personnes, notamment dans les segments les plus vulnérables de la main-d'œuvre, ayant besoin d'aide pour acquérir les compétences recherchées sur le marché du travail.

les mois de confinement ont renforcé les liens au sein de la famille d'un manager brésilien.

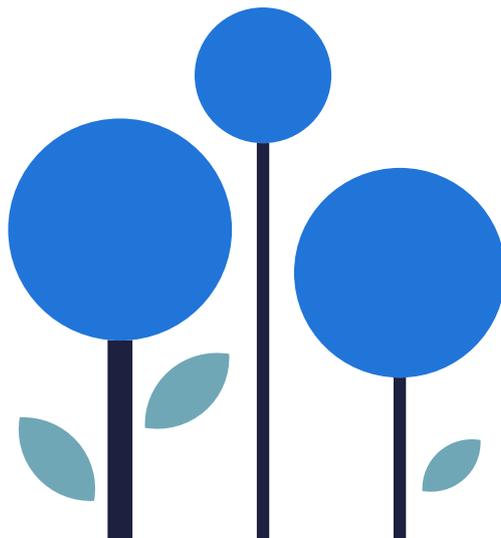
Rares sont les pays à avoir été aussi durement touchés par la pandémie que le Brésil, qui continue de lutter contre le COVID-19 même si le nombre de cas tend à diminuer. Pays ayant enregistré le plus grand nombre de victimes après les États-Unis, le Brésil a dû faire face à plus de 20 millions de cas depuis le début de l'épidémie, qui a infligé de terribles épreuves à ses citoyens et à son économie.

Pour Adiemir Hortega Medeiros, cadre supérieur dans une société de conseil internationale et parent d'un jeune enfant, les mois de confinement et de restrictions ont soulevé de nombreux problèmes sur le plan personnel et professionnel. Il se montre malgré tout optimiste, comme de nombreux travailleurs que nous avons interrogés pendant la pandémie. Il dit avoir trouvé un côté positif à tout cela malgré le lourd tribut payé par les Brésiliens,



« La pandémie a, selon moi, eu des effets positifs, à commencer par une plus grande cohésion familiale, puisque nous passons plus de temps à la maison » confie Adiemir, qui vit dans la région de Sao Paulo.

Son histoire est aussi celle de travailleurs du monde entier. Nombreux affirment pouvoir à nouveau profiter de dîners en famille en semaine depuis qu'ils télétravaillent, et beaucoup se disent plus proches de leurs enfants confinés avec eux à domicile. Bien que cela puisse également être une source de stress supplémentaire, les liens qui se créent entre les membres de la famille à la maison s'inscrivent eux aussi dans cette grande prise de conscience qui s'est amorcée.



Selon M. Hortega Medeiros, les facteurs qui ont incité les travailleurs à reconsidérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée incitent les entreprises à faire de même. S'appuyant sur son expérience avec son employeur pendant cette période, il estime que les entreprises s'adaptent à « une nouvelle forme de normalité » dans laquelle la frontière entre vie privée et vie professionnelle est devenue plus floue. Si, pour certaines personnes, cela peut être négatif, Adiemir Hortega Medeiros estime que cela fait partie de la transformation du monde du travail. Avant d'ajouter : « L'expérience a montré que la productivité ne doit pas nécessairement souffrir du fait que les gens travaillent à leur domicile. »

« Les emplois offrant des horaires hybrides donneraient aux travailleurs le meilleur des deux mondes », selon Adiemir. Même s'il travaille à distance à 100 %, il préfère être au bureau au moins partiellement pour pouvoir communiquer avec ses collègues. Et la précédente enquête Workmonitor de Randstad a révélé que la plupart des travailleurs sont du même avis. Le Brésil étant toutefois toujours aux prises avec la pandémie, il se conformera aux directives de son employeur.

Le soutien de son employeur et de son entourage en cette période difficile lui a permis de compenser le manque de lien avec ses collègues. Comment fait-il pour chasser le stress par ailleurs ? « Je fais du sport, comme du judo, et je vais à la salle de sport. Le soutien de ma famille et celui de mon employeur ont énormément compté », a-t-il ajouté.



73 %

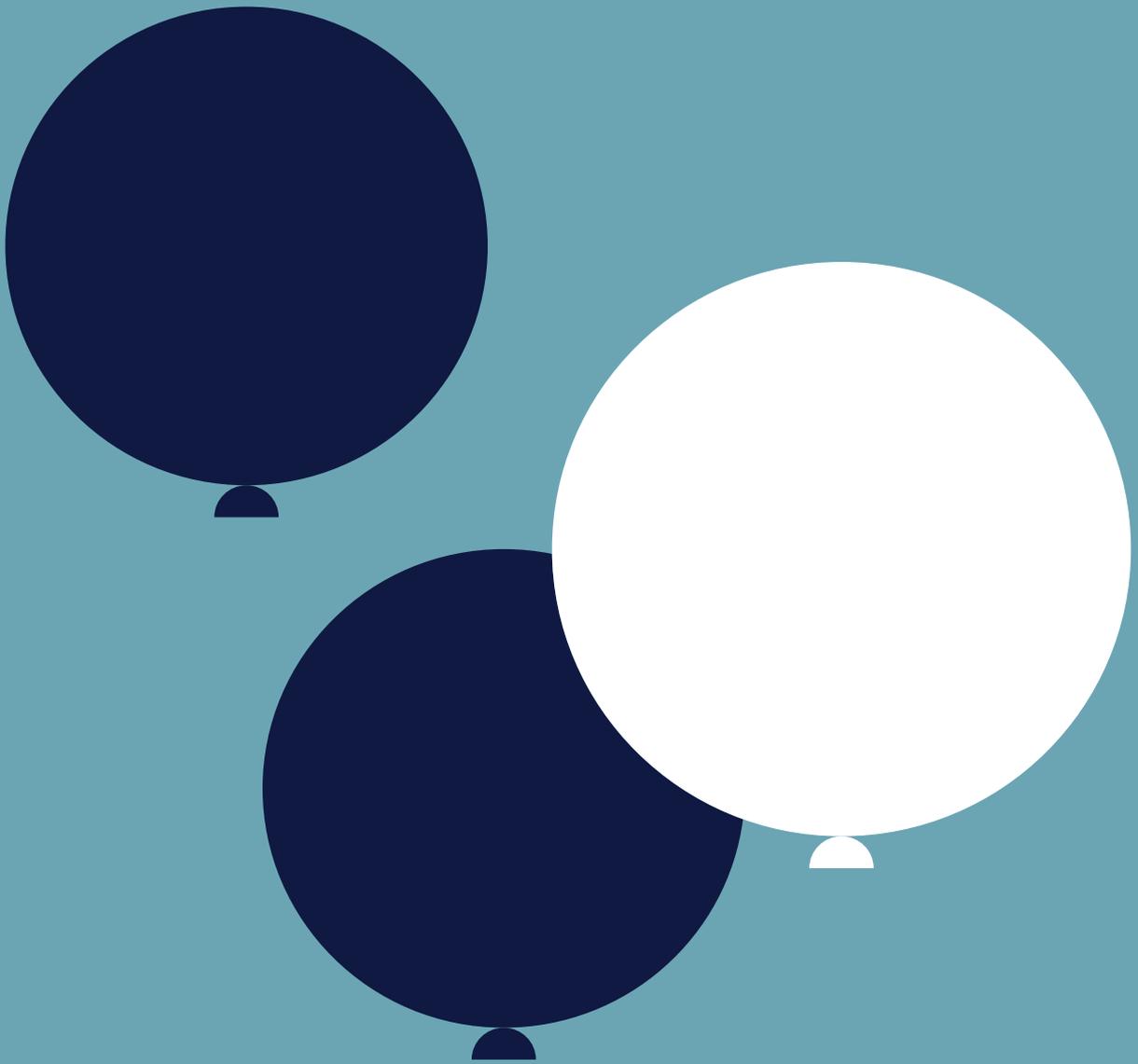
des travailleurs âgés de 18 à 24 ans souhaitent que leur employeur ou le gouvernement propose des tests d'évaluation des compétences

« En investissant dans le perfectionnement de leur main-d'œuvre, les employeurs peuvent attirer un plus grand nombre de talents sur un marché du travail difficile, favorisant les employés. De cette façon, ils s'assurent qu'ils disposent des compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs dans l'économie transformée qui est la nôtre aujourd'hui. »

René Steenvoorden,
directeur en charge des données
et membre du conseil d'administration



des talents



mobiles.

après une période de stagnation, une nouvelle main-d'œuvre se profile à l'horizon.

La mobilité, sous toutes ses formes, a sensiblement diminué ces deux dernières années. Que ce soit pour les loisirs, le travail ou leur carrière en général, la circulation des personnes est essentielle au bon fonctionnement de l'économie et du marché du travail. Ainsi, lorsque la pandémie a contraint à la fermeture des frontières, cantonné les gens dans leur emploi et interrompu les échanges de talents à l'international, elle a éveillé un désir refoulé dans la population active. La récession mondiale qui a suivi le confinement initial a été sévère mais de courte durée - aux États-Unis, elle a été la plus courte jamais enregistrée, s'étant terminée en avril 2020. Depuis lors, les grandes économies se sont mises à embaucher à tour de bras et les travailleurs peuvent de nouveau bénéficier de la mobilité professionnelle en changeant d'emploi, d'employeur et même de secteur d'activité dans leur quête d'une meilleure carrière.

Nos données montrent que ce parcours a été dynamique pour les talents, et qu'ils sont prêts pour le changement. En outre, lorsque les travailleurs envisagent de changer de carrière, ils tiennent compte d'éléments qui entrent dans le cadre des questions existentielles qu'ils se posent - des réflexions sur le sens du travail, sa flexibilité, les possibilités de télétravail, un niveau de stress minimum et un environnement de travail sûr. La rémunération reste bien évidemment le moteur le plus important, mais les facteurs non financiers peuvent faire la différence en matière de stratégie pour attirer des talents. Selon certains chefs d'entreprise, toutes ces tendances conduisent à une nouvelle norme sur le marché du travail.

« Les gens prennent des décisions différentes, ils déménagent », a déclaré Jamie Dimon, PDG de JPMorgan Chase, [le mois dernier](#). « Le COVID a modifié leur état d'esprit. Il y a plus de roulement des effectifs. Ce n'est pas grave et cela va se normaliser avec le temps. »

Le sentiment dominant révélé par nos données est qu'une bonne partie des personnes (39 %) sont satisfaites de leur situation actuelle mais ouvertes à de nouvelles opportunités. 19 % sont à la recherche d'un nouveau poste, prévoient de prendre leur retraite prochainement, ont récemment changé d'emploi ou de secteur d'activité ou se tiennent volontairement à l'écart du marché. Seul un peu plus d'un tiers (39 %) se disent satisfaites de leur emploi et ne souhaitent pas en changer.



les événements récents et les changements opérés se sont traduits par :

un sentiment de satisfaction mais une ouverture sur de nouvelles perspectives si elles concordent avec les objectifs personnels/professionnels	39 %
un sentiment de satisfaction sans intention de changer d'emploi	37 %
la recherche d'un nouvel emploi	14 %
la décision de partir plus tôt à la retraite	2 %
un changement d'emploi au cours de ces trois derniers mois	2 %

Compte tenu du grand nombre de personnes désireuses de changer de vie, il n'est pas surprenant qu'un [nombre record de 4,3 millions d'Américains aient quitté leur emploi](#) en août. En quête de salaires plus élevés, de meilleures conditions de travail et d'une plus grande flexibilité de l'emploi, de nombreux travailleurs montrent qu'ils veulent vraiment changer les choses. De même, dans toute l'Europe, la hausse des salaires a amené les employeurs des États membres de l'UE à se livrer une concurrence féroce pour recruter des travailleurs à tous les niveaux de qualification. Andrew Watt, chef de l'unité d'économie européenne à l'Institut de politique macroéconomique de la Fondation Hans Böckler de la Fédération syndicale allemande, a déclaré à [Politico](#) qu'« il va falloir que les salaires augmentent dans certains secteurs pour que les gens renouent avec des emplois difficiles et mal payés ». En Corée du Sud, le secteur des soins de santé est soumis à une pression énorme, les travailleurs démissionnant ou prenant des congés après des mois de stress dans le cadre de la lutte contre le COVID-19.

Pour certains, c'est le besoin de salaires justes qui les incite à changer de carrière. Les entreprises quant à elles se plient aux exigences d'augmentations. [Selon une enquête menée par Gartner auprès de directeurs financiers](#), une majorité d'entre eux (60 %) ont déclaré que les salaires avaient augmenté au sein de leur entreprise au deuxième trimestre de cette année. Et selon Oxford Economics, [les salaires des personnes aisées](#) augmentent actuellement pour dépasser très largement leur salaire moyen d'avant crise. C'est peut-être grâce à des données comme celles-ci, et au fait que de nombreux travailleurs sont inspirés par les décisions de leurs amis et collègues, que les gens quittent leur emploi, en quête d'un meilleur salaire.

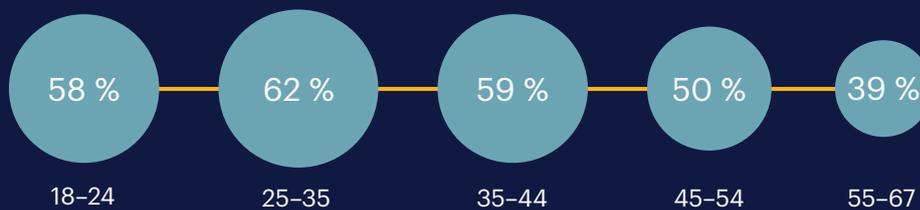
Lorsqu'on leur demande s'ils ont reçu une promotion, 10 % des personnes interrogées qui ont répondu par l'affirmative ont également souligné que cette promotion ne s'était pas accompagnée d'une augmentation de salaire. Par ailleurs, 12 % des personnes promues ont déclaré ne pas avoir bénéficié d'une meilleure rémunération mais tabler sur une augmentation dans le courant de l'année. Seuls 18 % ont déclaré avoir eu une augmentation de salaire après leur promotion. Cela a créé de la rancœur.



La plupart des personnes interrogées par Randstad (54 %) ont indiqué avoir le sentiment de ne pas avoir une rémunération en adéquation avec leurs compétences et cherchent un autre emploi. C'était plus vrai pour les hommes que pour les femmes, et surtout pour les jeunes travailleurs. Le groupe qui se sent le plus sous-rémunéré est celui des 25-34 ans (cité par 62 %), tandis que les plus âgés (55-67 ans) ont moins cette impression (39 %).

ne se sentent pas justement ou suffisamment rémunérés et sont donc à la recherche d'un nouvel emploi

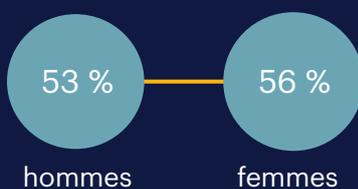
par âge



par région



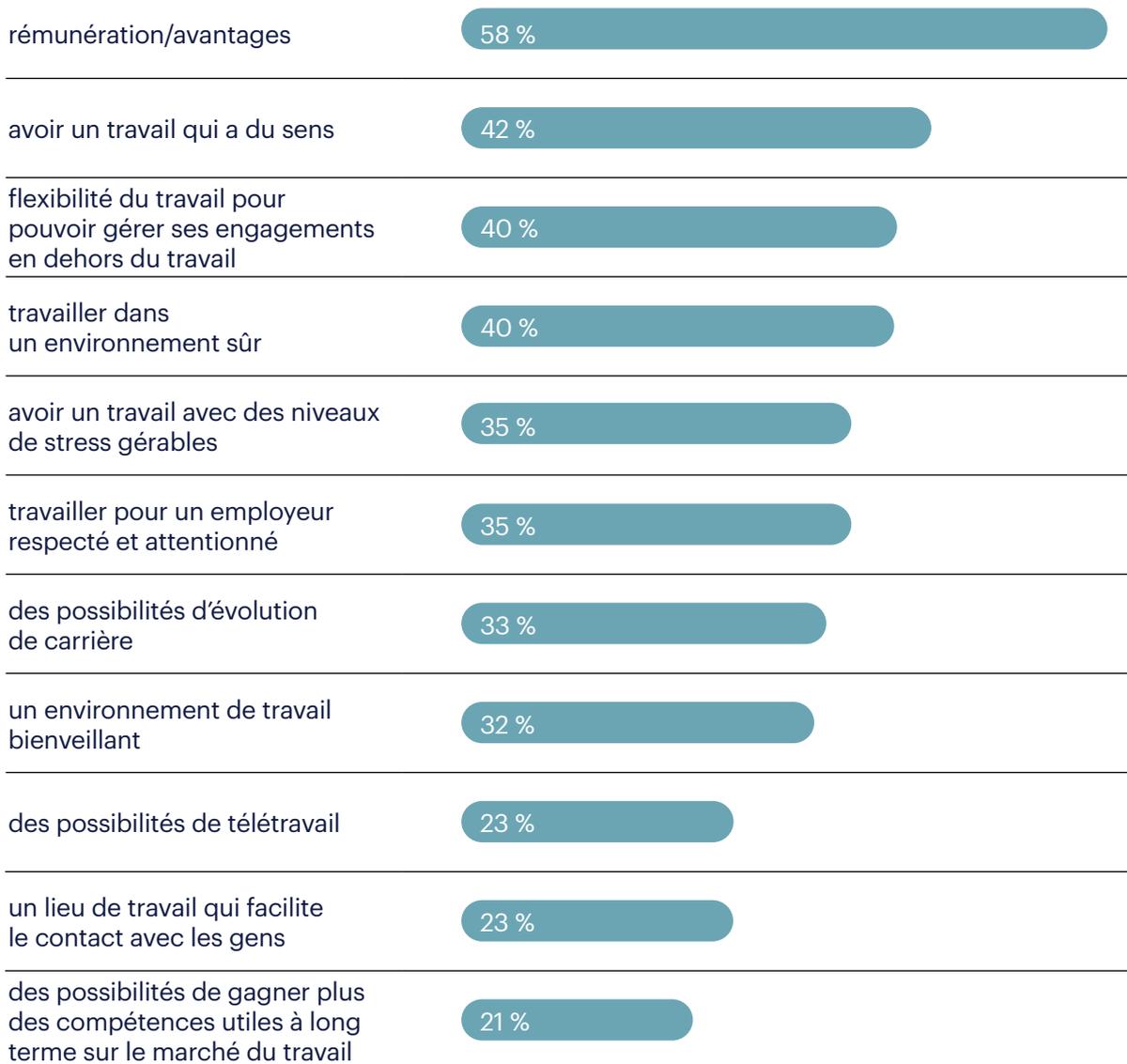
par genre



Toutefois, la rémunération n'est qu'un des facteurs qui poussent les travailleurs à changer d'emploi ou de carrière. Ayant passé ces deux dernières années à télétravailler, certains se sont habitués à des journées de travail flexibles, adaptées à leurs horaires et objectifs personnels. Ainsi, lorsque les employeurs ont commencé à imposer la présence de leurs salariés sur site, certains travailleurs ont tout simplement refusé et quitté leur emploi. [Une enquête](#) a révélé que 40 % des personnes interrogées quitteraient leur emploi si elles se voyaient contraintes de retourner au bureau à temps plein.

Il ressort de nos données que pour environ un quart des personnes interrogées, pouvoir travailler à distance est le critère le plus important dans leur choix de carrière (à noter que ce sont les travailleurs les plus jeunes qui y attachent le moins d'importance). Dans l'ensemble, une majorité de travailleurs (39 %) souhaite avoir un emploi flexible tandis que 35 % affirment qu'un emploi avec un niveau de stress gérable est essentiel. Un travail intéressant (42 %) est le critère le plus important après une bonne rémunération et de solides avantages sociaux.

les considérations les plus importantes pour choisir un travail/une carrière sont les suivantes :



À mesure que la pénurie de talents va s'accroître, les employeurs devront tenir compte de l'évolution des priorités de leurs travailleurs et des demandeurs d'emploi. Veiller à offrir un cadre de travail qui réponde aux besoins de leurs salariés sera essentiel pour attirer et conserver les talents nécessaires à leur croissance pendant la période de reprise à venir.

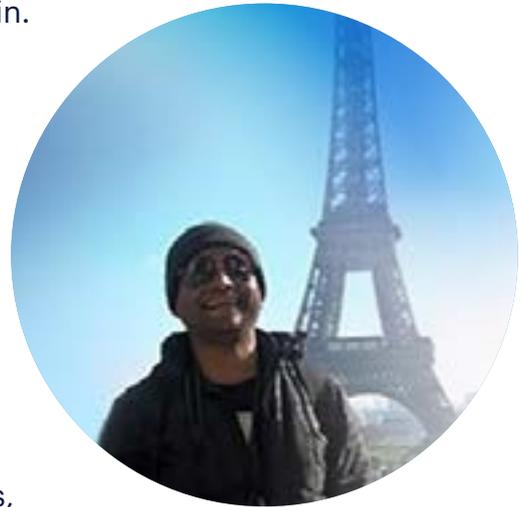


la vie, la famille et les amis sont précieux : telle est la principale leçon tirée de la pandémie par les travailleurs indiens.

La pandémie a entraîné de nombreuses tragédies dans le monde et fait des millions de morts. Le bilan COVID-19 personnel de Rajesh Sinha est très proche de la réalité sur le terrain. Ce directeur d'exploitation basé à Bangalore, en Inde, a perdu des amis et des collègues des suites de cette maladie mortelle. Ayant été témoin de cette tragédie et y ayant survécu, il a appris à apprécier les gens qui l'entourent.

Selon lui, « nous avons maintenant plus de clarté qu'au début de la pandémie. La pandémie nous a appris à apprécier pleinement la vie, la famille et les amis ». Rajesh Sinha a déclaré avoir eu de la chance d'avoir été épargné par la maladie elle-même, surtout dans un pays où le nombre de cas mortels est parmi les plus élevés. Avec plus de 34 millions de cas signalés, l'Inde a été, à un moment donné de la pandémie, le pays du monde comptant le plus de victimes quotidiennes. On comprend aisément pourquoi Rajesh a changé de perspective depuis le début de l'épidémie. Sous le coup des confinements et de l'évolution du monde du travail, il dit vivre et travailler différemment.

Par exemple, il limite le temps passé en public, dans les transports en commun ou au bureau. Cela s'est avéré difficile au début de la pandémie, notamment parce que la coordination avec ses collègues à distance a été difficile. « Au début, entrer en contact avec l'équipe était délicat et très difficile », se souvient-il. « Mais je me suis adapté en un mois ou deux. »



Le fait d'être à la maison lui a procuré un sentiment de soulagement et de confort, dit-il, car il était entouré de ses proches. Ce point de vue est partagé par la majorité des personnes interrogées par Randstad dans le cadre de notre dernière étude, et il reflète une redéfinition des priorités de beaucoup de personnes. La pandémie a été pour ceux qui ont subi des pertes personnelles, comme pour ceux qui en sont sortis pratiquement indemnes, un temps de réflexion qui a conduit à des changements personnels et professionnels.

Rajesh a déclaré que le fait de devoir s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et à des horaires flexibles, suivis par le temps passé en famille, ont été les plus grands changements qu'il a connus pendant cette période. De plus, en limitant le temps qu'il passe dans les lieux publics, ses habitudes quotidiennes ont radicalement changé.

Le soutien de son employeur a également aidé Rajesh à faire face au stress et à l'incertitude générés par la pandémie. « J'ai la chance d'avoir un responsable hiérarchique qui m'aide et me soutient ». Il réalise maintenant que si une rémunération attrayante est la marque d'un bon employeur, d'autres critères tels que la culture d'entreprise et le soutien des collègues sont également importants.



27 %

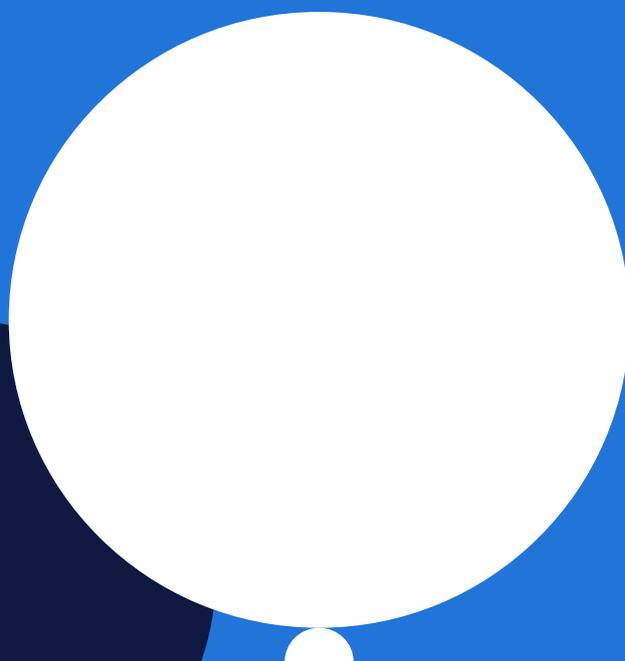
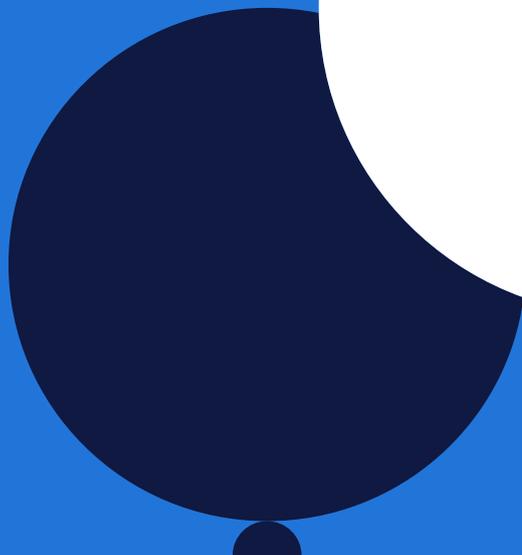
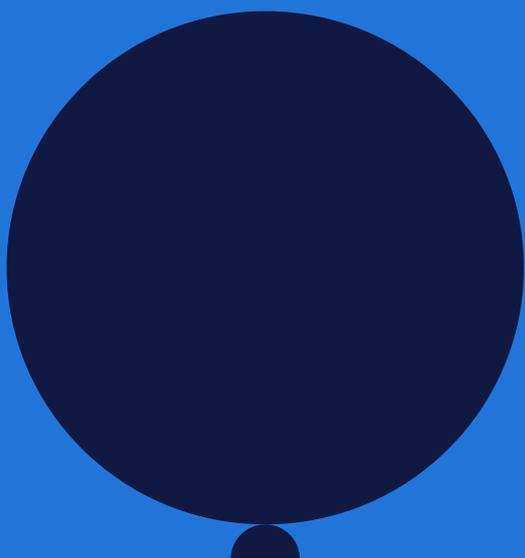
des travailleurs hautement qualifiés déclarent que la possibilité de télétravailler est le facteur le plus important dans leur choix de carrière.

« Le monde entier a basculé dans le télétravail, si bien qu'avant de rouvrir leurs bureaux, les entreprises doivent mettre en place une politique de retour pertinente qui réponde aux besoins de leur personnel tout en veillant à ce que la collaboration et l'innovation ne soient pas impactées négativement à l'avenir. »

Chris Heutink,
membre du conseil d'administration



passer à



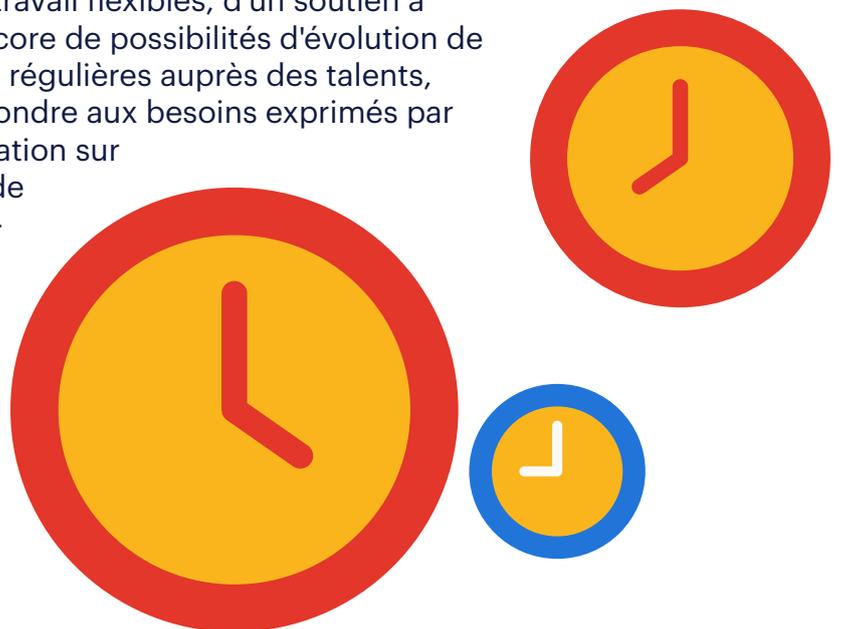
l'action

avec l'évolution des attentes, le moment est venu de passer à l'action.

Il ressort de nos données qu'après un événement qui change la vie - comme cette pandémie - , les attentes en termes d'objectifs personnels et professionnels sont modifiées à jamais. Au fur et à mesure que les gens prennent conscience de leurs désirs et de leurs besoins, ils sont prêts et désireux d'apporter les changements qui leur permettront d'aligner ces aspects de leur vie. Les contrats sociaux qui existaient ne s'appliquent plus, aussi les parties concernées doivent-elles établir de nouveaux accords.

Qu'est-ce que cela signifie pour les employeurs du monde entier ? Pour fidéliser les talents, les entreprises doivent avant tout faire preuve d'empathie. Ce n'est pas une tâche facile, mais notre enquête Workmonitor de 2020 montre que la plupart des entreprises sont suffisamment compétentes en la matière. Une majorité des travailleurs interrogés ont par ailleurs déclaré se sentir soutenus émotionnellement par leur employeur. Ces ressentis sont peut-être toujours d'actualité, mais un an plus tard, les attentes ont changé. Avec une majorité des travailleurs ayant le sentiment de ne pas être rémunérés à la hauteur de leurs compétences, de nombreuses entreprises peuvent rencontrer des problèmes importants pour retenir leur personnel.

Compte tenu du nombre de personnes qui quittent leur emploi en cette période, offrir un salaire compétitif est tout simplement primordial. Les entreprises doivent continuer à offrir à leurs employés la proposition de valeur qui compte le plus pour eux, qu'il s'agisse d'une politique de télétravail efficace, d'horaires de travail flexibles, d'un soutien à l'acquisition de compétences, ou encore de possibilités d'évolution de carrière. Cela implique des enquêtes régulières auprès des talents, un engagement des dirigeants à répondre aux besoins exprimés par leurs employés et un retour d'information sur les résultats obtenus. En cette période de fluidité exceptionnelle de la main-d'œuvre, il est essentiel d'écouter ce que les travailleurs désirent.

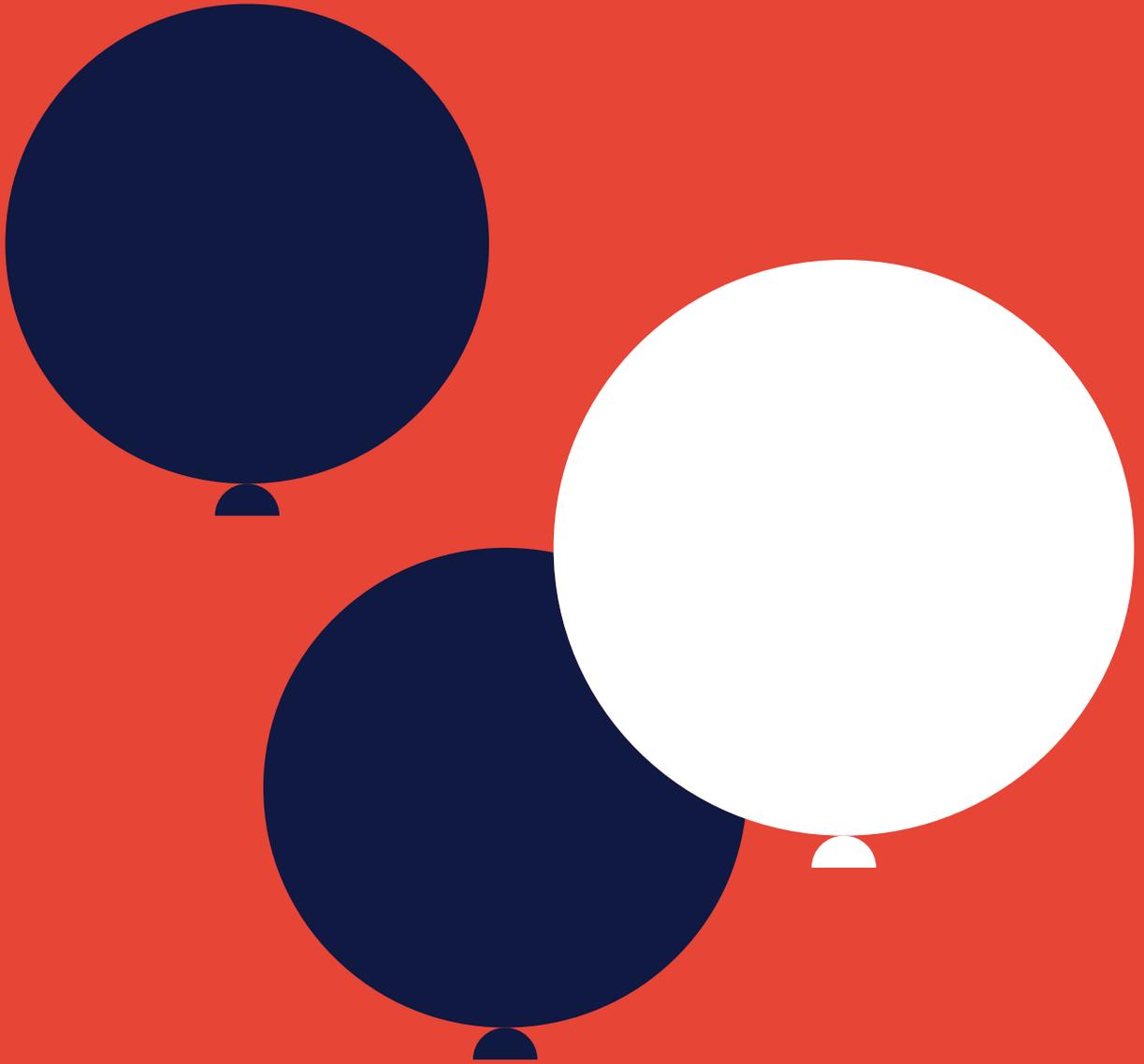


Les employeurs ne peuvent pas respecter ce nouveau contrat social seuls. Les responsables politiques doivent également tenir compte de l'évolution de leur main-d'œuvre et élaborer des politiques qui profitent également à leurs concitoyens. Rendre obligatoire le congé parental, proposer des avantages fiscaux pour la garde d'enfants et offrir un plus grand soutien sur le plan social aux mères qui travaillent sont quelques-unes des mesures prises par certains gouvernements dans le monde. Jusqu'à présent, les dirigeants politiques de la plupart des pays ont bien aidé leurs concitoyens à affronter la pandémie en adoptant des programmes de maintien de l'emploi et en offrant des indemnités sociales importantes, mais la prochaine étape exige des décisions plus nuancées et réfléchies qui impliquent de gros investissements et une coopération avec le secteur privé.

S'il est une leçon à tirer, c'est que la crise mondiale a modifié à jamais le point de vue de la génération actuelle de travailleurs. Cette dynamique s'inscrit dans le même sillon que les pandémies passées. Toutefois, le monde du travail d'aujourd'hui est très différent de ce qu'il était lors de la dernière crise sanitaire mondiale, survenue en 1918. Toute réponse coordonnée pour atténuer les conséquences doit en tenir compte.



changement



d'emploi.

taux élevé de changement d'emploi au second semestre 2021

Plus tôt dans l'année, notre enquête a montré que les travailleurs sont avides de changement. Un pourcentage important d'entre eux ont récemment changé de carrière ou cherchent activement à changer d'emploi. Ces données ont permis d'évaluer la satisfaction des personnes interrogées à l'égard de leur emploi, leur désir d'en changer ou encore le nombre de personnes qui l'ont fait au cours des six derniers mois.

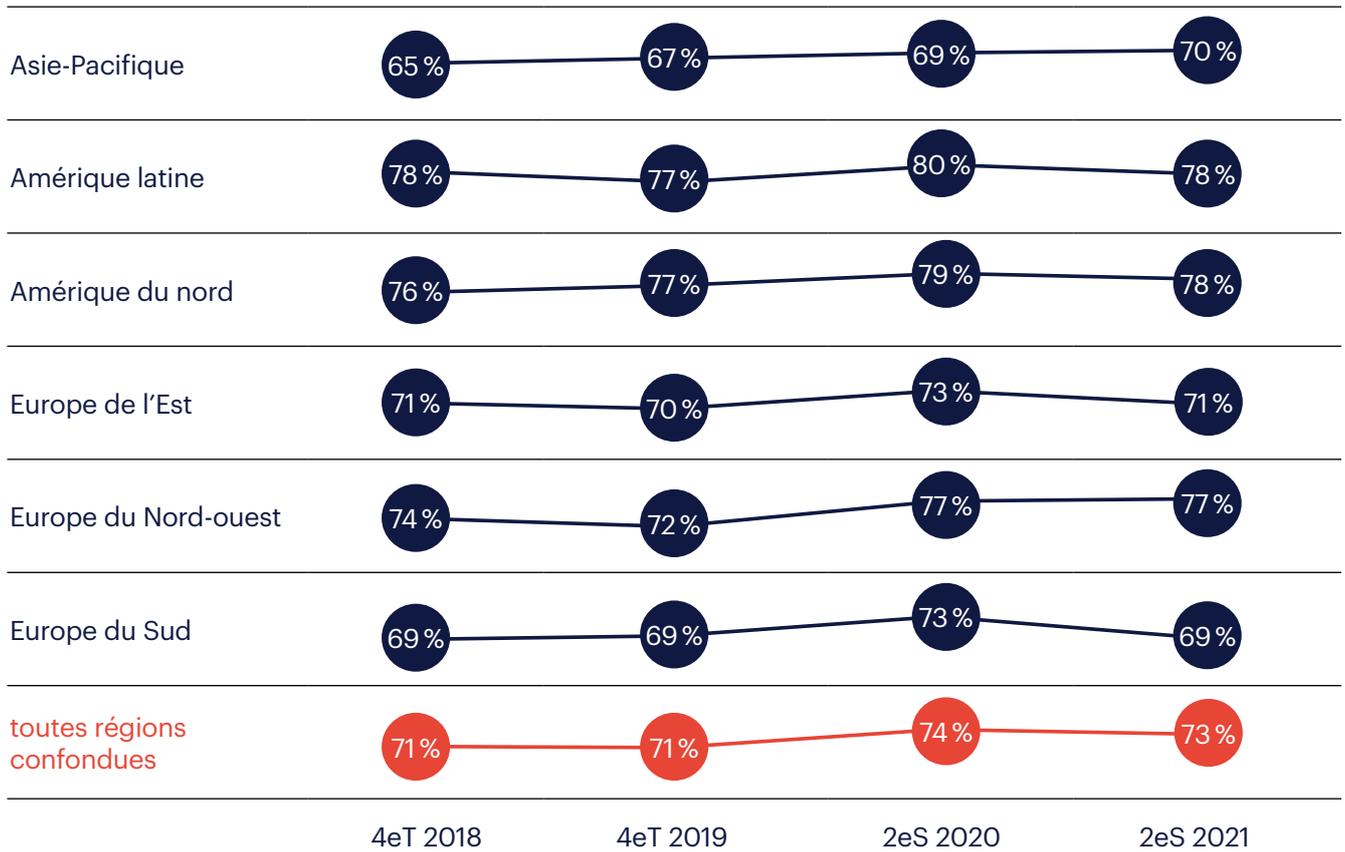
Nos données récentes montrent que l'intérêt pour les changements de carrière reste élevé, même si près des trois quarts des personnes interrogées se disent satisfaites de leur emploi. Dans la région Asie-Pacifique, près de 40 % des personnes interrogées disent être à la recherche d'un nouvel emploi, alors qu'elles ne sont qu'un quart dans le nord-ouest de l'Europe. Le pourcentage de travailleurs ayant également changé d'emploi dans la région Asie-Pacifique est plus élevé que dans toute autre région. De même, les pays d'Europe du Nord-Ouest et de l'Est sont ceux qui ont affiché le moins de mouvement au cours du second semestre de 2021.

Nos enquêtes ont montré que les envies de changement et de recherche d'emploi reflétaient très largement celles exprimées en 2019. Après une année 2020 tumultueuse, la reprise économique mondiale semble témoigner d'un retour à une mobilité de l'emploi à des niveaux pré-pandémiques.



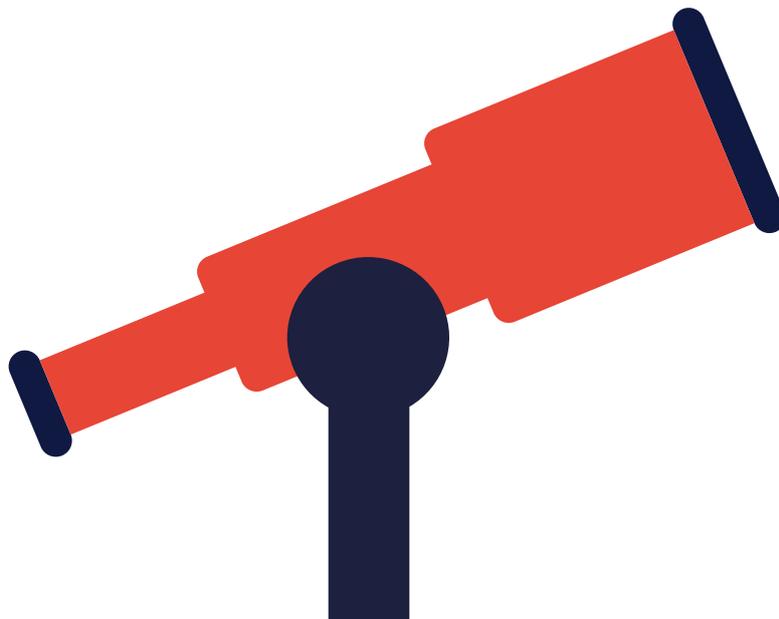
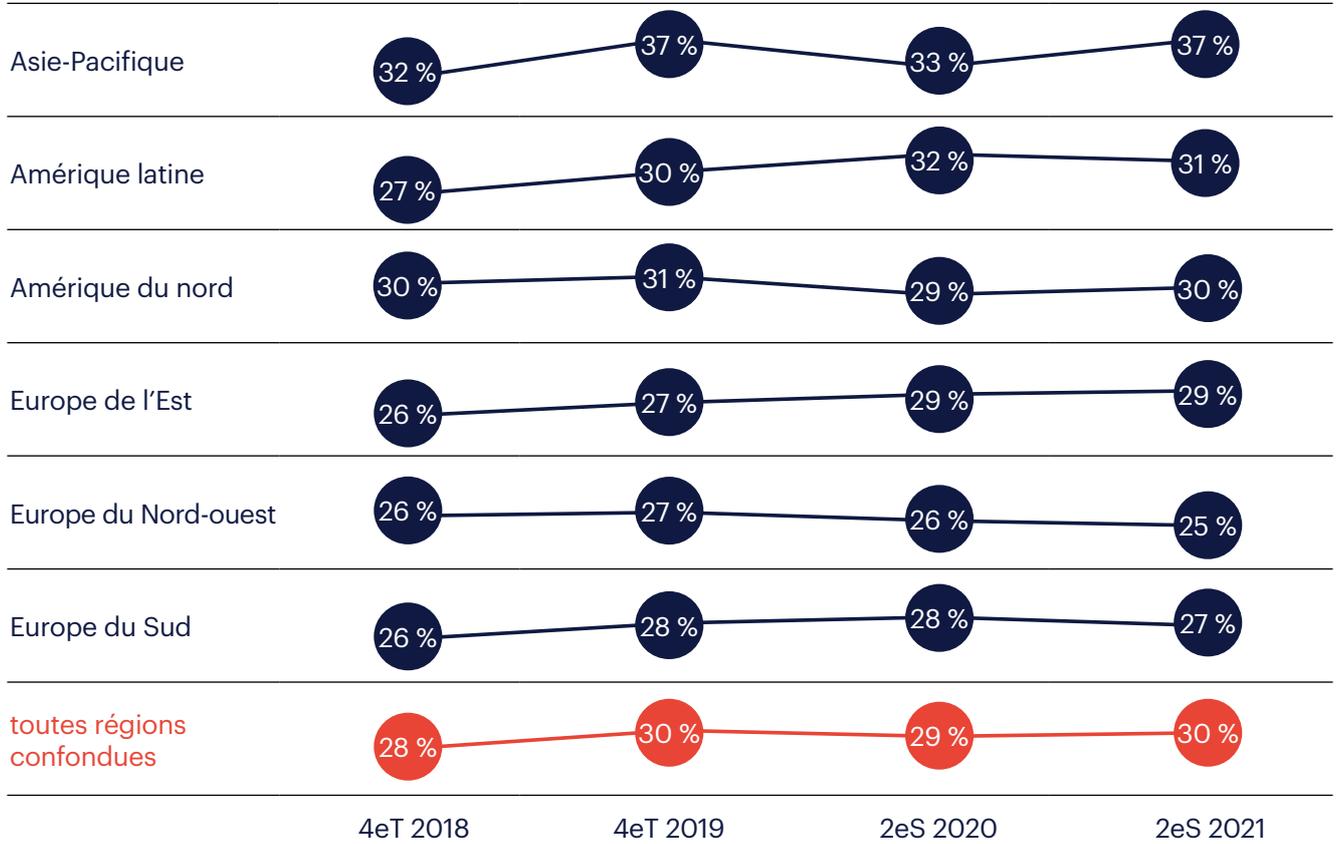
Nos données montrent qu'au cours des quatre dernières enquêtes Workmonitor, le degré de satisfaction a peu évolué. Aux quatrièmes trimestres 2018 et 2019, le taux était au plus bas mais a bondi en 2020. Dans notre dernière enquête, le taux n'a que légèrement diminué.

satisfaction au travail



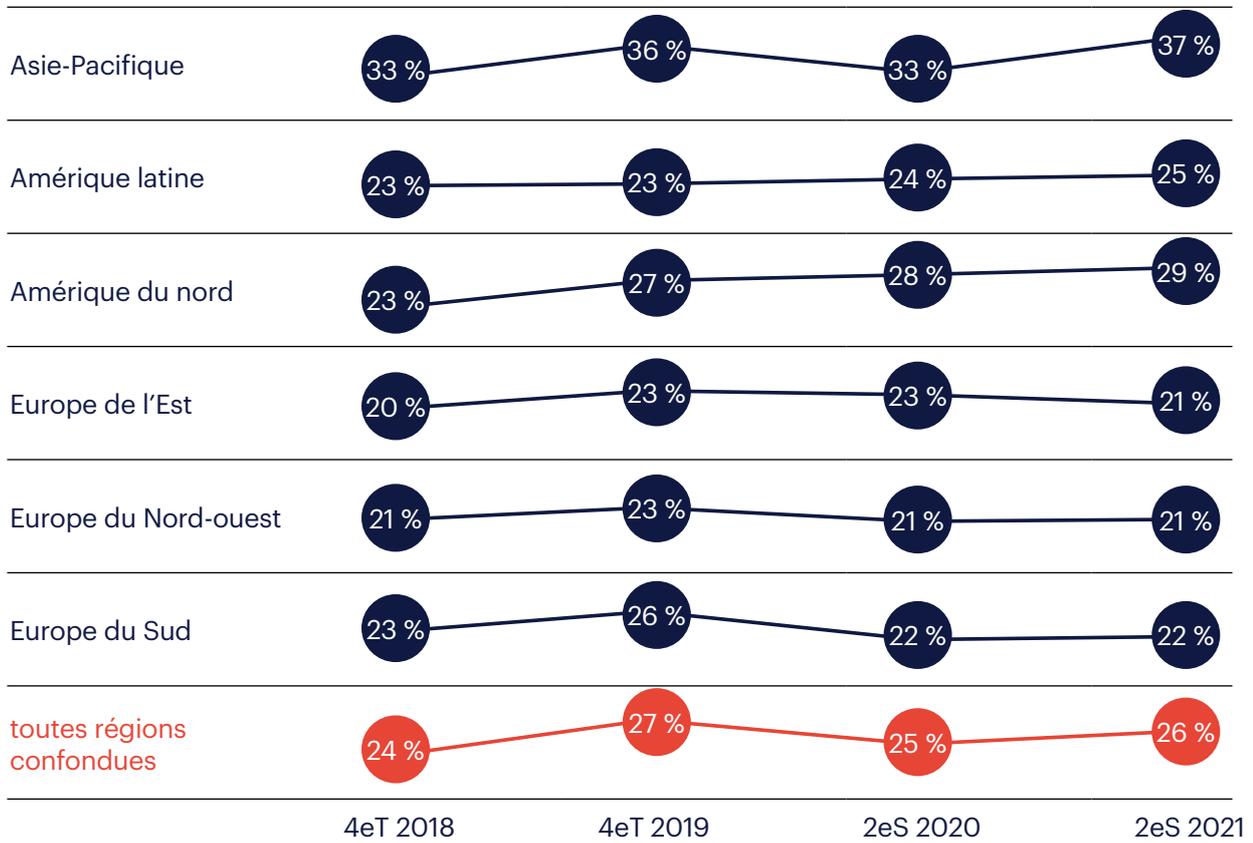
De même, le pourcentage de personnes à la recherche d'un emploi a augmenté de 1 %, un taux qui correspond à celui de 2019. En Asie-Pacifique, une hausse sensible a été observée.

en recherche d'emploi

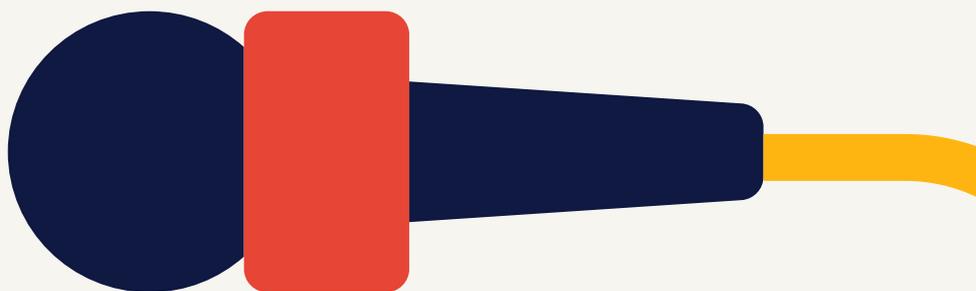


Le nombre de personnes qui ont effectivement changé d'emploi a légèrement augmenté, mais en Asie-Pacifique, ce chiffre a fait un bond et dépassé le niveau enregistré en 2019. Toutes les autres régions ont enregistré des taux stables ou en faible évolution.

changements d'emploi réels



à propos de l'enquête randstad workmonitor.



Créée en 2003, l'enquête Workmonitor de Randstad couvre aujourd'hui 34 marchés dans le monde entier. Elle englobe notamment l'Europe, l'Asie-Pacifique et les Amériques. Publiée deux fois par an, l'enquête Workmonitor de Randstad permet de mettre en évidence les tendances locales et mondiales en matière de mobilité au fil du temps.

Outre des groupes variables de questions sur des thématiques précises, l'enquête traite aussi de la satisfaction professionnelle, estime la probabilité qu'un employé décide de changer d'emploi au cours des six prochains mois, et donne une image claire et complète des sentiments et des tendances sur le marché du travail.

L'enquête est réalisée en ligne auprès de salariés âgés de 18 à 65 ans, occupant un emploi d'au minimum 24 heures par semaine (auto-entrepreneurs et indépendants étant exclus). La taille minimum de l'échantillon est de 800 interviews par marché. Le panneau Dynata est utilisé pour l'échantillonnage.

La deuxième enquête complète de 2021 a été menée sur 34 marchés, entre le 23 août et le 12 septembre 2021.



randstad

human forward.

