

A photograph of three people sitting around a table in a meeting. A man in a grey shirt is in the center, seen from the back. To his left, a woman with dark curly hair is looking down at a document. To his right, a woman with long red hair is smiling and looking towards the man. The background is a bright office space with large windows.

pénurie mondiale  
de main-d'œuvre

et inadéquation  
des compétences

quelles politiques pour faire avancer  
les choses ?

## Sommaire

# 1. pénurie mondiale de main-d'œuvre et inadéquation des compétences... ... quelles politiques pour faire avancer les choses ?

5 introduction

## 2. le potentiel inexploité

10 l'emploi dans sa globalité

12 les femmes

14 les séniors

16 les jeunes travailleurs

18 les personnes en recherche d'emploi

## 3. pénuries de main-d'œuvre

25 les secteurs les plus impactés par les pénuries de main-d'œuvre

## 4. inadéquation des compétences

29 réussir l'adéquation à l'emploi

## 5. bonnes pratiques

30 recommandation 1

31 recommandation 2

32 recommandation 3

35 références

36 contact



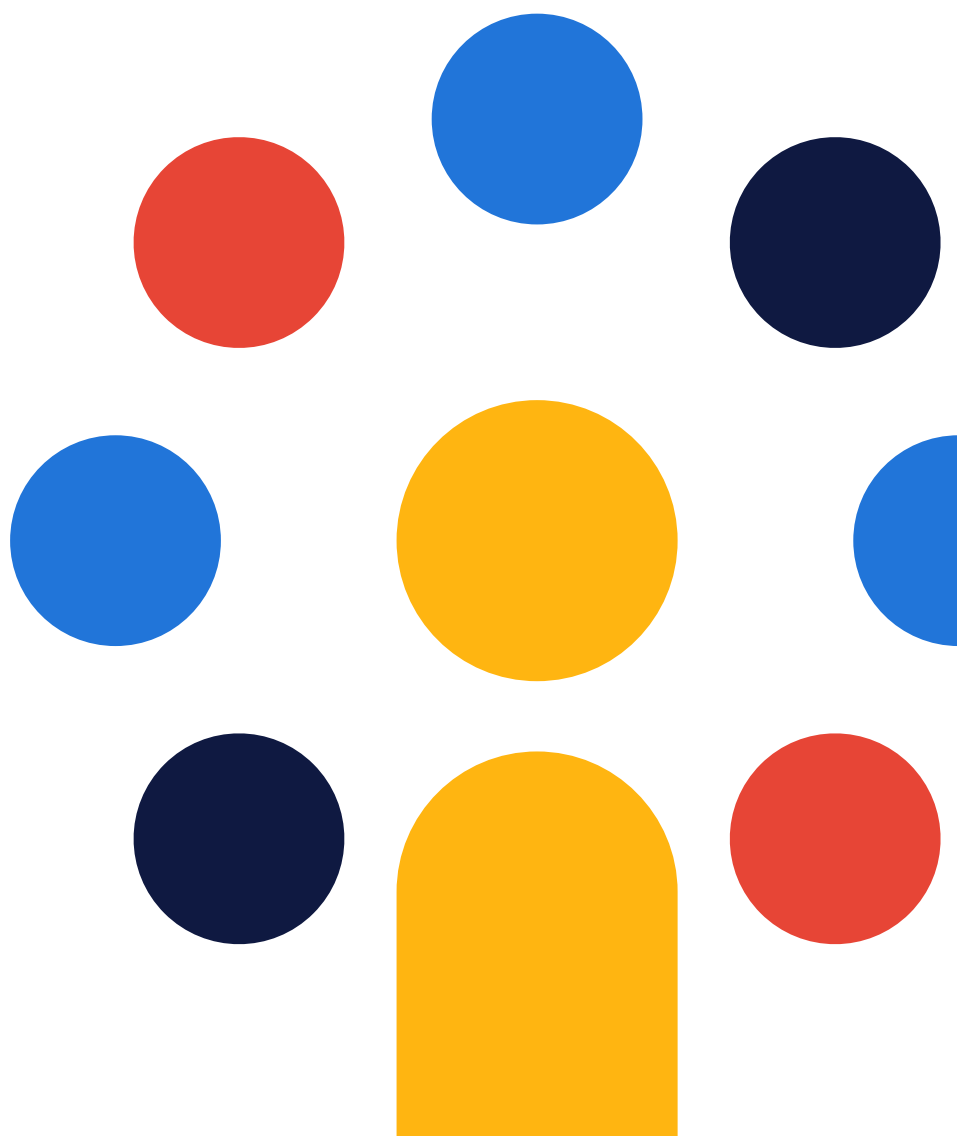
# 1. pénurie mondiale de main-d'œuvre et inadéquation des compétences...



Lecture 5 min.



2022







# ... quelles politiques pour faire avancer les choses ?

## introduction

Les tendances du marché du travail, telles que l'intensification de la digitalisation, les nouvelles formes de travail, l'évolution démographique, les pénuries de main-d'œuvre touchant tous les secteurs et la polarisation des emplois, ont été accélérées par la pandémie de COVID-19, qui a fait changer le marché du travail et évoluer la nature même du travail. Les attentes des individus et des entreprises en matière de travail sont en train de changer.

Des études ont montré que, d'ici 2030, il devrait manquer plus de 25 millions de talents aux Etats-Unis, tandis que l'Europe devrait accuser un déficit de 35 millions de travailleurs d'ici 2050.<sup>[1]</sup> Le vieillissement de la population mondiale, l'aspiration à bénéficier d'une meilleure rémunération ainsi que la demande et le besoin croissants de compétences technologiques sont autant de facteurs qui jouent un rôle dans les pénuries de talents d'aujourd'hui.

Et si cela n'a pas commencé avec le COVID-19, il est certain que la pandémie a exacerbé les pénuries qui frappaient déjà le marché du travail.

Comprendre ce qui provoque la pénurie de main-d'œuvre et l'inadéquation des compétences aidera les parties prenantes à surmonter les perturbations qui découlent de ces phénomènes. Quelles politiques pour faire avancer les choses ?





# quelles politiques face à la crise ? nos recommandations

Les pénuries de main-d'œuvre et l'inadéquation des compétences représentent un risque certain pour la croissance économique et la création de nouveaux emplois. Dans des secteurs tels que l'industrie, la logistique, la santé, l'informatique, l'éducation et le e-commerce, la consommation augmente et les taux de production diminuent, car les employeurs ne trouvent tout simplement pas assez de personnes compétentes pour pourvoir les postes vacants.

Les entreprises sont également confrontées à des problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la hausse rapide de l'inflation. Une récente étude de Gartner montre que, parallèlement, l'investissement dans les nouvelles technologies pâtit du manque de compétences nécessaires.<sup>02</sup>

Ces difficultés imposent de suivre une approche commune, toutes les parties prenantes devant assumer leurs responsabilités respectives. Les gouvernements doivent préparer le terrain en fournissant des

politiques et des instruments fondamentaux tels qu'un cadre réglementaire garantissant un travail décent pour tous. Les employeurs doivent encourager tous les talents, y compris ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi. Enfin, les travailleurs doivent quant à eux prendre davantage conscience qu'ils doivent investir dans la requalification et la montée en compétences, les compétences numériques étant désormais indispensables. Ce n'est qu'à ce prix qu'ils pourront s'adapter à la rapide évolution du marché du travail d'aujourd'hui et de demain.



Les politiques à engager et les mesures à prendre à tous les niveaux doivent être prioritaires et renforcées. Selon nous, il faut s'attacher à :



1

Encourager l'acquisition et la montée en compétences pour soutenir l'employabilité.





**2** Accroître la participation à l'emploi à travers des politiques actives du marché du travail, en facilitant et en accompagnant la mobilité et les transitions intersectorielles.



**3** Élargir le vivier de talents en encourageant tous les profils et en ne laissant personne de côté, notamment ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi.



# 2. le potentiel inexploité



Lecture 9 min.



2022

## l'emploi dans sa globalité

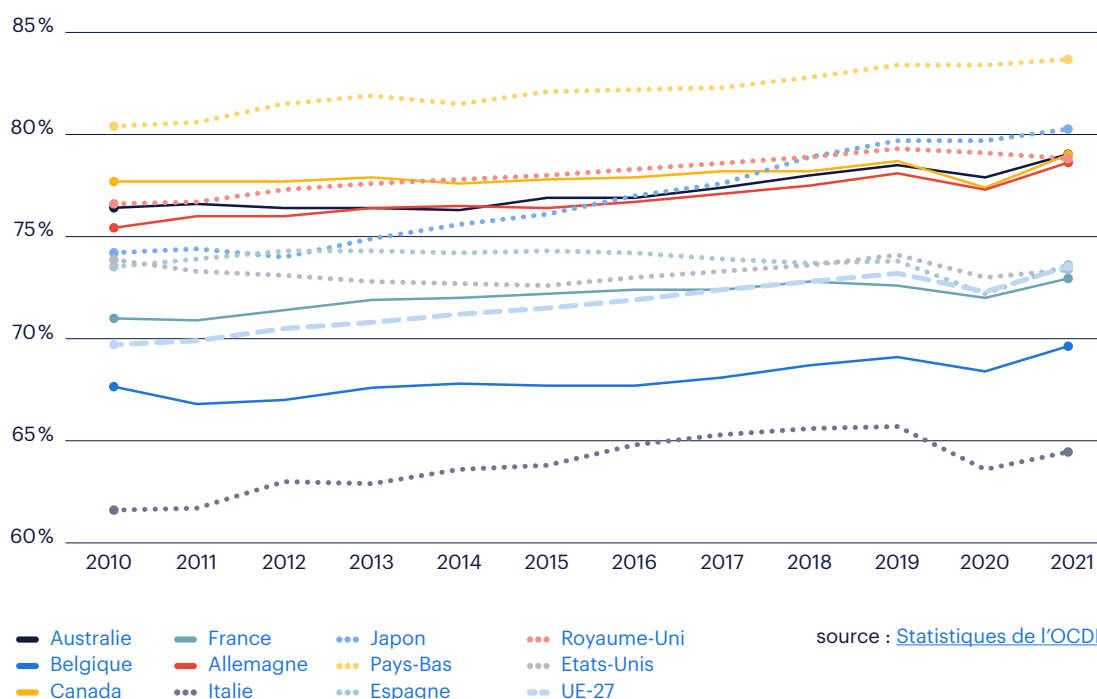
Il est important, pour bien comprendre comment les pénuries de main-d'œuvre affectent actuellement le marché du monde entier, de distinguer les différents groupes qui forment le marché du travail et leurs taux respectifs d'activité.

Face à la pénurie de main-d'œuvre, il faut faciliter l'accès à l'emploi au plus grand nombre. Cela aidera à élargir le vivier de talents global et rendra le marché du travail plus pérenne, plus divers et plus inclusif. En 2020, dans l'UE, le taux moyen d'activité était de 72,4 %.<sup>03</sup>

Le taux d'activité en France était proche de la moyenne européenne, à 72 %.

Le taux le plus bas revenait à la Grèce, à 61,1 %, et le plus élevé à l'Islande, à 82,1 %. A l'image de la Grèce, l'Italie se situait également bien en dessous de la moyenne, à 62,6 %.

### taux d'activité dans les pays étudiés

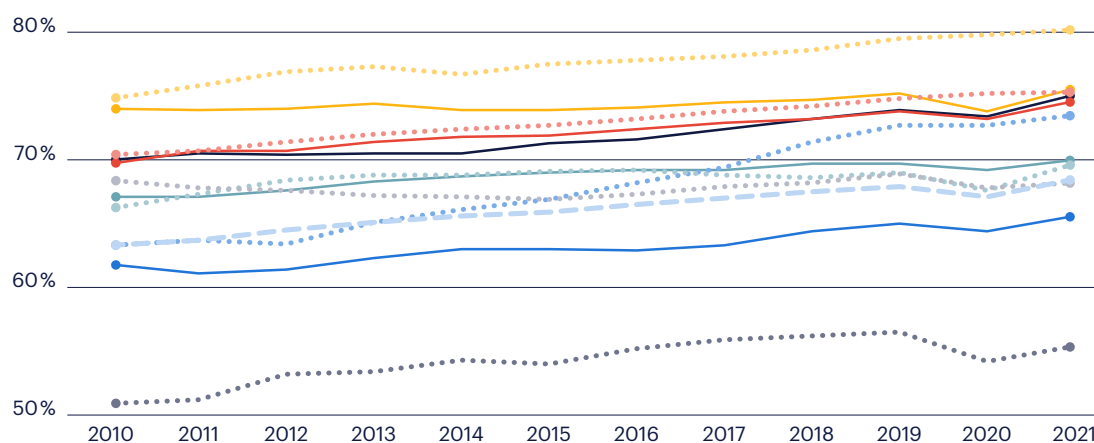
source : [Statistiques de l'OCDE](#)



# les femmes

Depuis plusieurs dizaines d'années, la part des femmes sur le marché du travail est en augmentation dans le monde entier. Chaque nouvelle génération de femmes a joué un rôle plus important que la précédente sur le marché du travail.

## taux d'activité des femmes dans les pays étudiés



— Australie — France — Japon — Royaume-Uni  
— Belgique — Allemagne — Pays-Bas — Etats-Unis  
— Canada — Italie — Espagne — UE-27

source : [Statistiques de l'OCDE](#)

Un meilleur accès à l'éducation et à l'enseignement supérieur a aussi contribué à attirer les femmes sur le marché du travail et à les y maintenir. Cette augmentation s'explique par des raisons culturelles importantes. Elle a également été rendue possible par le progrès technique, qui simplifie le travail ménager et qui libère du temps pour les aidants, qui dans la plupart des pays, sont des femmes. L'éducation des femmes, les attitudes culturelles et la discrimination entre les genres demeurent des facteurs majeurs dans les taux d'activité des femmes.

La crise de la COVID-19 a malheureusement eu davantage d'impact sur les femmes, les jeunes et les minorités. Pendant la pandémie, ces groupes ont en effet été considérablement affectés par l'augmentation du travail informel et non rémunéré. D'après une étude statistique de l'Organisation internationale du travail de 2021, les jeunes femmes ont réellement fait les frais de la crise de la COVID-19, car elles ont dû assurer la garde des enfants, en raison de la fermeture temporaire des établissements d'enseignement.<sup>04</sup> De la même manière, pendant cette phase de la pandémie, les femmes ont passé en moyenne trois fois plus de temps que les hommes à assurer les tâches ménagères.<sup>05</sup>



La participation des femmes au marché du travail est un facteur important dans l'augmentation du taux d'activité global. Il est possible de l'améliorer en travaillant notamment sur deux axes :

- mise à disposition de solutions de garde d'enfants qualitatives (aux bons endroits et sur les bons créneaux horaires) ;
- disponibilité de formes de travail diverses, telles que le travail à temps partiel choisi, le télétravail ou le travail intérimaire, pour permettre de concilier les responsabilités professionnelles et familiales.

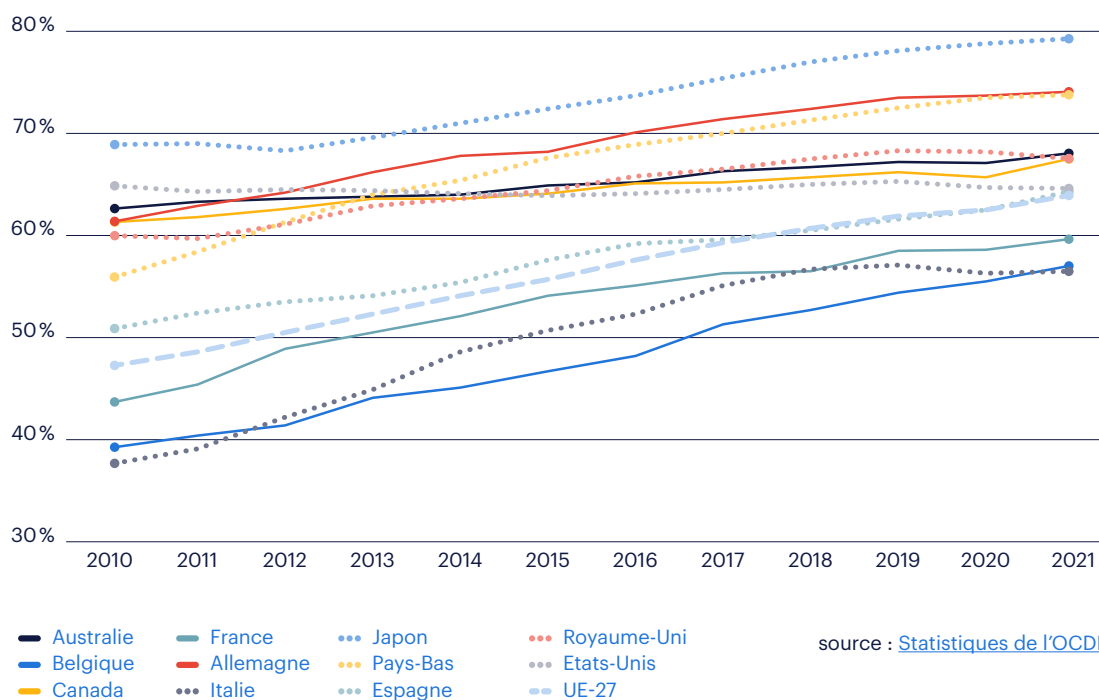
# les séniors

Il ne faut pas non plus négliger l'importance de la catégorie des plus de cinquante ans. Dans les pays vieillissants de l'OCDE, ces personnes joueront un rôle important dans le monde du travail multi-générationnel de demain.

Pour faire face au vieillissement croissant de la population, nombreux sont ceux qui estiment qu'il faut tout simplement renforcer les effectifs dans le secteur de la santé, mais le fait est qu'à l'avenir les travailleurs vieillissants eux-mêmes s'avéreront essentiels en tant que membres actifs du capital humain mondial professionnellement requalifié ou doté de nouvelles compétences. Au lieu de forcer les séniors à prendre leur retraite et d'encourager le mouvement du « grand départ en retraite », il est important que toutes les parties prenantes réfléchissent aux moyens de redéployer au mieux ce groupe, à travers la requalification et la montée en compétences. Bien que les plus de 55 ans soient nombreux à vouloir et à pouvoir

travailler, le taux d'activité de ce groupe est relativement faible par rapport à la moyenne nationale. Il est nécessaire de revoir les politiques existantes en matière de retraite pour aider cette classe d'âge à rester active. Aujourd'hui, si les gens repoussent leur départ en retraite d'un an, cela n'augmente que rarement leur pension par la suite, malgré les cotisations supplémentaires. Cet aspect est déjà problématique entre 60 et 65 ans, mais après 65 ans, les éléments dissuasifs deviennent presque prohibitifs dans certains pays. Dans notre société, où les individus restent en bonne santé nettement plus longtemps et possèdent des connaissances et une expérience très précieuses, chacun devrait pouvoir choisir de rester actif ou non.

## taux d'activité des + de 55 ans dans les pays étudiés



source : [Statistiques de l'OCDE](#)



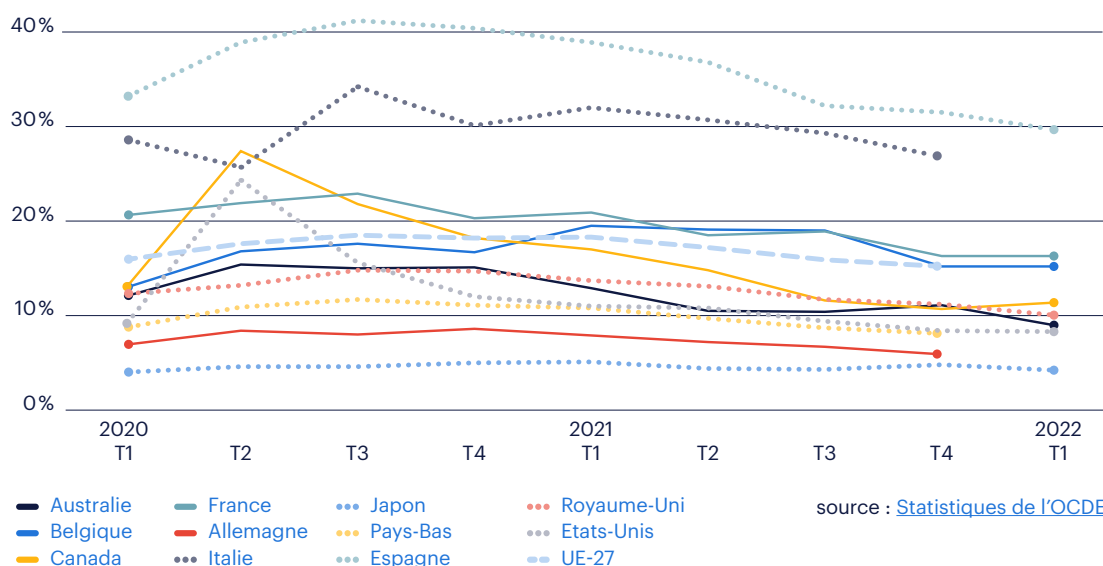
Plusieurs actions permettraient d'encourager les individus à travailler plus longtemps et à prendre leur retraite plus tard :

- améliorer l'employabilité des seniors en investissant davantage dans la requalification et la montée en compétences, y compris en proposant une formation professionnelle continue ;
- revoir les motivations financières, afin que les seniors ne s'exposent pas à un taux d'imposition élevé s'ils choisissent de travailler plus longtemps ;
- veiller, parallèlement à l'aspect financier, à ce que d'autres prestations sociales, telles que les prestations d'invalidité ou d'assurance chômage, ne servent pas de parcours alternatif à un retrait anticipé du marché du travail.

# les jeunes travailleurs

La pandémie a également gravement touché les jeunes, partout dans le monde. Les jeunes ont souffert non seulement de l'interruption de l'enseignement, suite à la fermeture des écoles et des universités, mais aussi de la diminution des perspectives économiques et de la limitation des liens sociaux.

## chômage des jeunes dans les pays étudiés



Pour éviter que ces jeunes ne deviennent une génération perdue qui rencontrera des difficultés pendant des décennies, tous les acteurs concernés doivent assumer une responsabilité commune. Comme le dit en substance le Global Risks Report de 2021 du Forum économique mondial, les jeunes d'aujourd'hui portent déjà les stigmates d'une dizaine d'années de crise financière, d'un système éducatif obsolète, d'une crise climatique endémique et, dans beaucoup d'endroits, de la violence.<sup>06</sup> La crise du COVID-19 a quant à elle fait inexorablement remonter le taux de chômage des jeunes.

Cette situation contingente rend cette problématique encore plus importante dans les pays en développement, où les taux de chômage des jeunes sont deux à quatre fois plus élevés que ceux des adultes.<sup>07</sup> Ainsi, pour augmenter la participation au travail, il semble nécessaire d'agir en particulier du côté des jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en études (NEET). Pour aider les jeunes à acquérir une expérience professionnelle, les entreprises vont devoir intégrer des programmes et des initiatives axés spécifiquement sur l'inclusion des jeunes travailleurs.





#### Actions à mener pour permettre aux jeunes d'accéder au marché du travail :

- combler l'écart de compétences qui existe entre le monde scolaire et le monde professionnel en adaptant le parcours de formation des établissements d'enseignement, pour que les jeunes soient préparés aux emplois de demain et puissent posséder les compétences correspondant à ces emplois, acquérir davantage de compétences permettant d'augmenter son employabilité.
- garantir la fluidité de l'entrée ou du retour sur le marché du travail tout en assurant le maintien à jour des compétences. Plus les personnes restent longtemps sans emploi, moins elles sont susceptibles de revenir sur le marché du travail.
- aider les jeunes à développer leur réseau professionnel, pour qu'ils n'aient pas le sentiment d'être seuls dans leur recherche d'emploi.

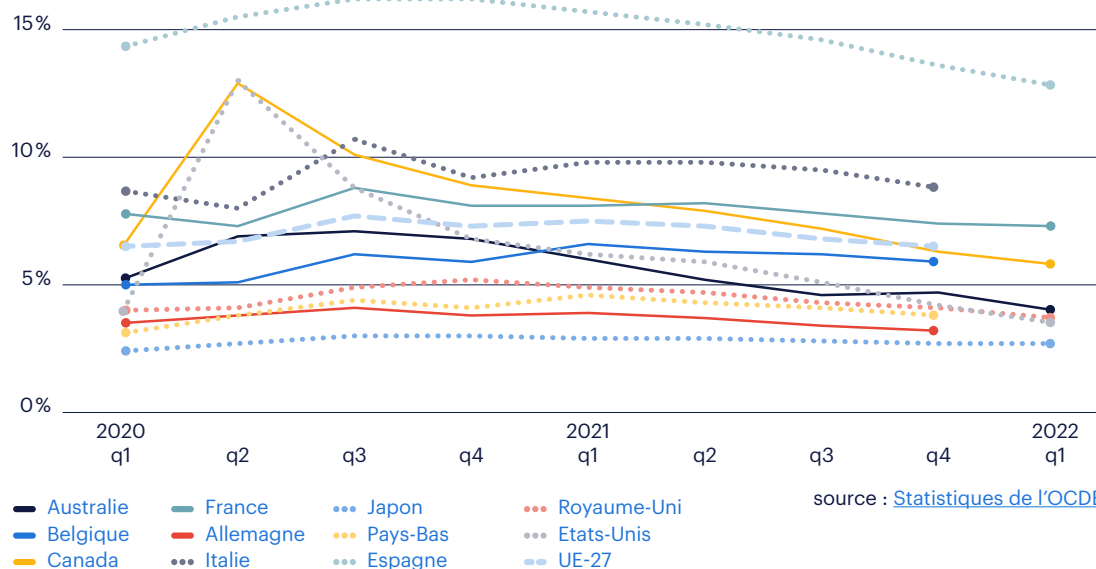
# les personnes en recherche d'emploi

Les demandeurs d'emploi sont des personnes en âge de travailler, qui sont disponibles pour travailler et qui ont pris des mesures pour trouver un emploi.

Avec la fin de la pandémie, on constate partout dans le monde que le chômage diminue. Lors du Sommet social de Porto, tous les partenaires sociaux se sont engagés sur des objectifs sociaux pour 2030, qui visent notamment qu'à cette date au moins 78 % des personnes âgées de 20 à 64 ans soient en emploi. Cet engagement a été pris le premier jour du Sommet d'une part par le président de la Commission européenne, le président du Parlement européen et le Premier ministre du Portugal, pays qui assure actuellement la présidence du Conseil de l'UE, et d'autre part par les partenaires sociaux européens et les représentants de la société civile. En 2021 en Europe, le taux d'activité moyen était de 74 %, 10 pays se situant au moins à la hauteur de

l'objectif fixé (République Tchèque, Danemark, Allemagne, Estonie, Hongrie, Pays-Bas, Suède, Islande, Norvège et Suisse).<sup>08</sup> Il reste qu'en raison du vieillissement des populations, le marché du travail va pendant de nombreuses années être impacté par « le grand départ en retraite » enclenché en 2010. La question de savoir comment augmenter les niveaux d'activité va donc rester cruciale. De plus, on observe que plus le niveau de formation est bas, plus le taux de chômage est élevé. Sachant que cette tendance est vraie dans beaucoup de secteurs, il serait bon de développer des formes d'emploi plus pérennes pour les personnes dont le niveau de formation est relativement bas.

## chômage dans les pays étudiés

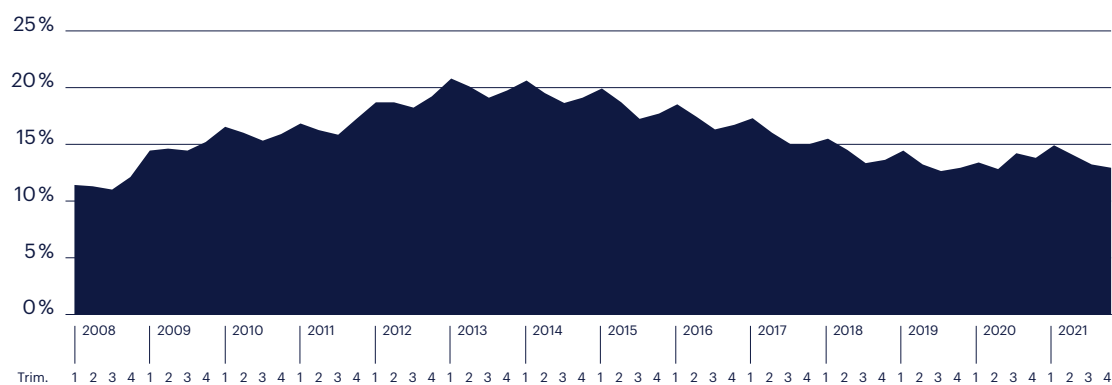


source : [Statistiques de l'OCDE](#)

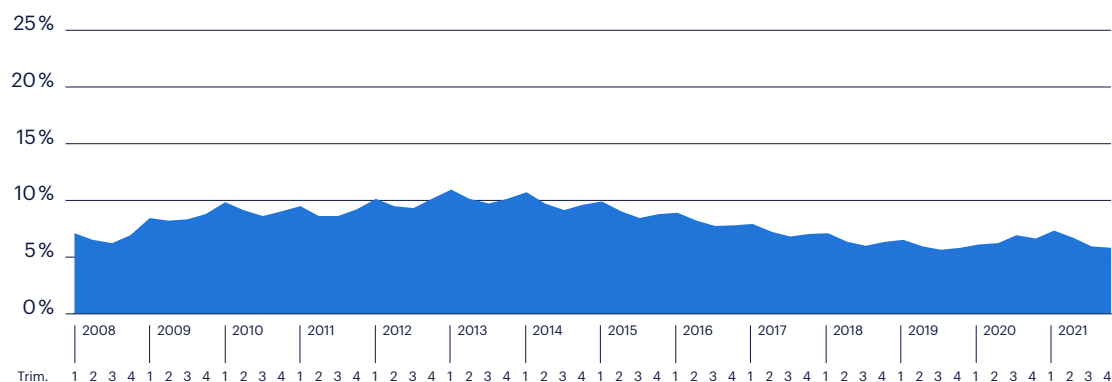




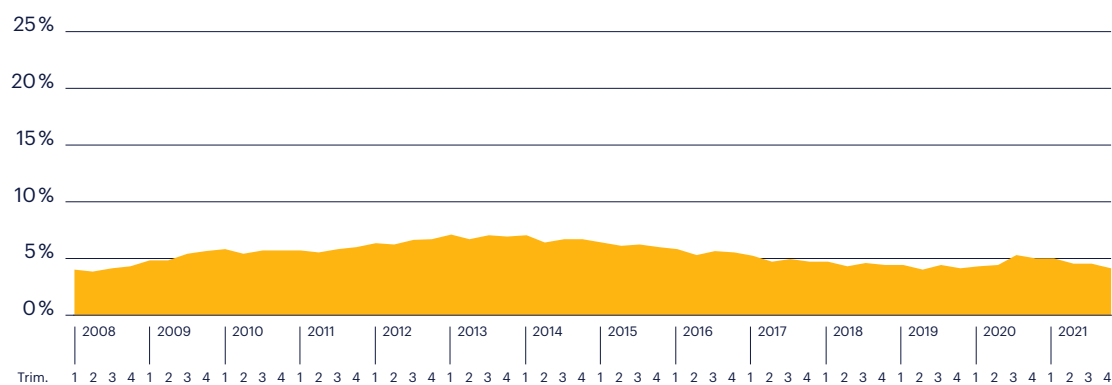
## taux de chômage dans l'UE-27 en fonction du niveau d'étude



● école maternelle, école primaire, collège (niveaux 0 à 2)



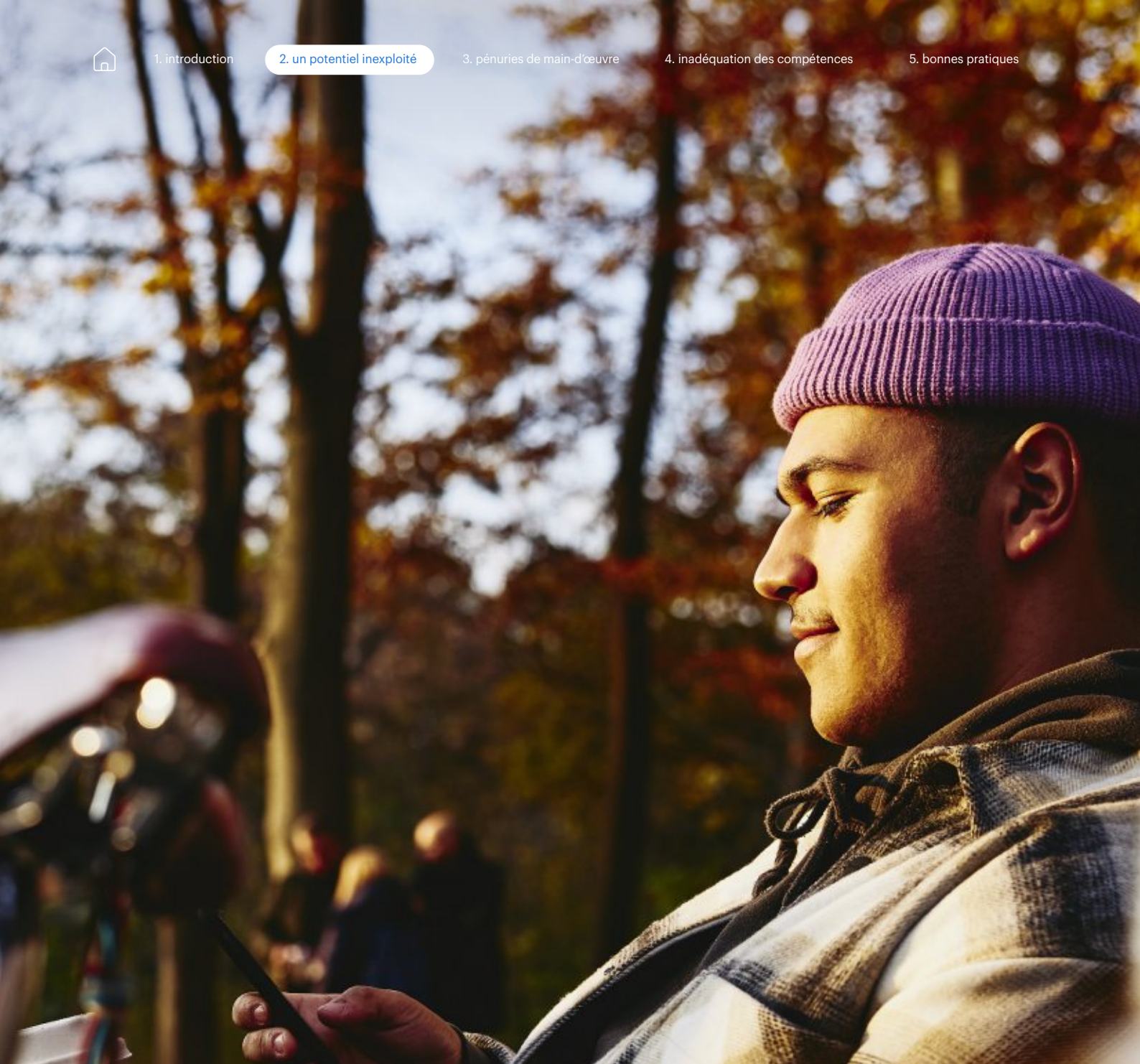
● lycée, enseignement secondaire (niveaux 3 et 4)



● enseignement supérieur (niveaux 5 à 8)

source : Eurostat





#### Il est possible d'augmenter les taux d'activité :

- A travers des politiques actives du marché du travail, il est possible de mettre en place de précieuses collaborations entre les secteurs public et privé, ce qui aidera encore davantage les personnes qui, sans cet accompagnement, auraient des difficultés à accéder au marché du travail et à obtenir un emploi intéressant. Pour réussir véritablement, ces politiques doivent être adaptées aux besoins du marché du travail.
- Il est donc essentiel de collecter et de partager des données précises sur le marché du travail, pour que la collaboration entre les services d'emploi publics et privés soit efficace. Il sera ainsi possible de comparer les besoins actuels et futurs aux compétences existantes, ce qui permettra de prévoir la demande du marché du travail. Ces éclairages sur le marché du travail nous aident à mieux nous préparer aux réalités de demain et à fournir aux travailleurs les meilleures informations sur les options qui s'offrent à eux. Si elles sont précises, les données permettent également de faciliter des transitions fluides basées sur les compétences, ce qui permet de mieux personnaliser les parcours professionnels de chacun.
- Il faut aussi proposer des formes de travail diverses, en modernisant la législation du travail, les conventions collectives et les organismes professionnels.



# 3. pénuries de main-d'œuvre

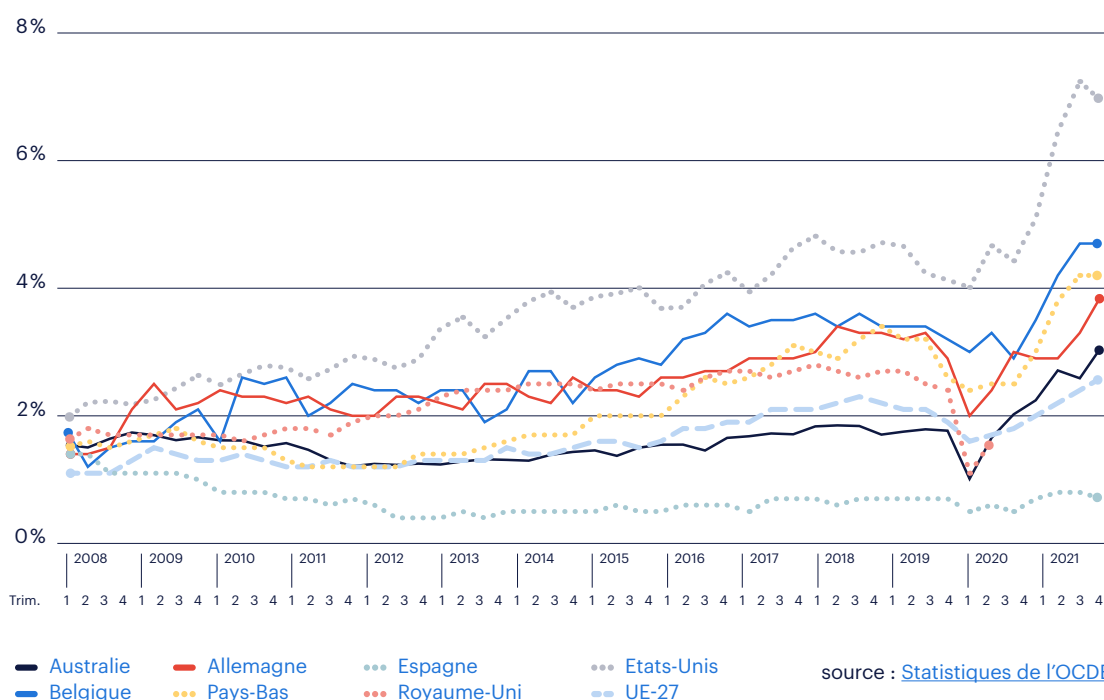
🕒 Lecture 4 min. 📅 2022

Comme le montre une étude Forbes, le marché du travail aux Etats-Unis est actuellement extrêmement tendu, avec plus de 11 millions de postes à pourvoir et seulement 6 millions de personnes en recherche active d'un emploi.<sup>09</sup>

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer où sont allés les travailleurs manquants. La pandémie, d'abord, a déclenché une vague de départs en retraite anticipés. De nombreux travailleurs ont par ailleurs quitté leur emploi pour lancer leur propre entreprise. Et d'autres ont quitté le marché du travail temporairement. Ils devraient y revenir, mais n'y sont pas encore prêts. L'immigration, par ailleurs, est en baisse depuis 2016,

et cette chute s'est accentuée lorsque la pandémie est apparue. Le graphique ci-dessous montre le taux de vacance moyen dans les pays considérés, taux qui est à présent nettement supérieur à la moyenne mondiale qui est d'environ 2 % sur ces dernières années. Naturellement, certains pays - et en particulier les Etats-Unis - ont des taux de vacance relativement plus élevés que d'autres.

## taux de vacance de postes dans les pays étudiés



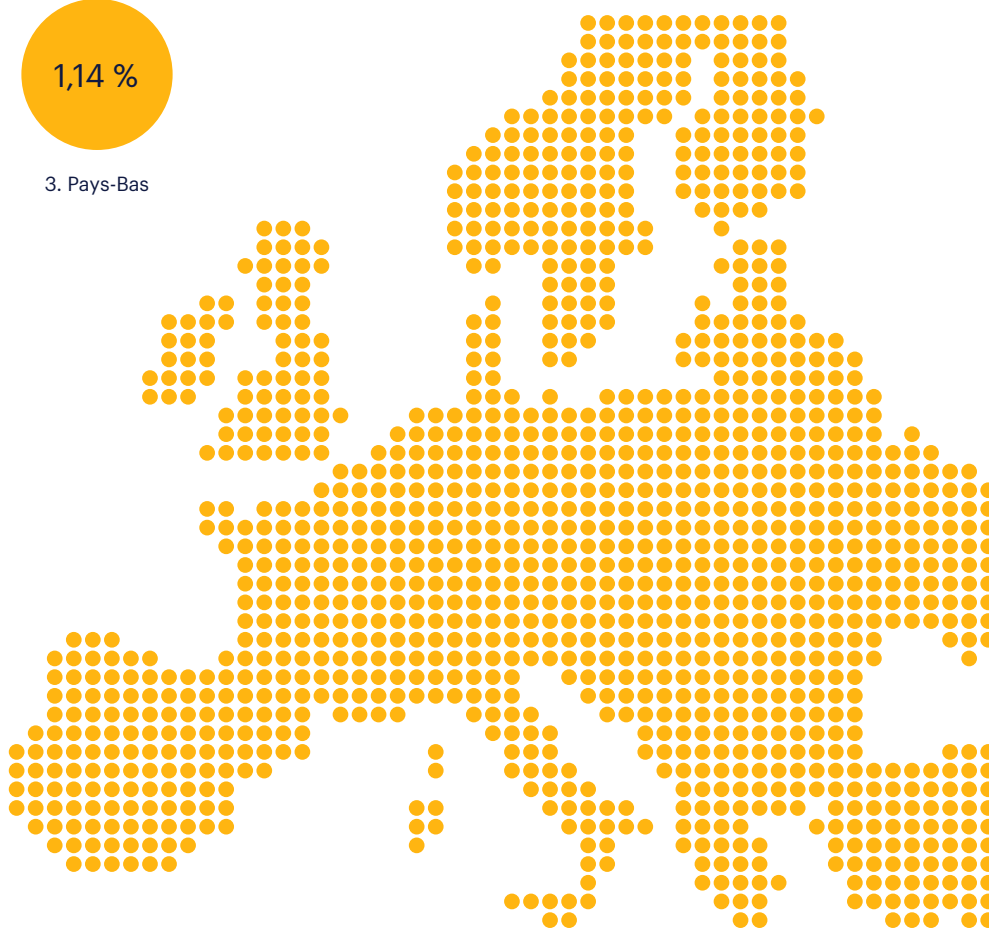




Sur le graphique qui suit, les données d'Eurostat montrent que sur les 18 pays européens considérés, le marché du travail le plus en tension est celui de la République tchèque. A la fin 2021, il y avait dans ce pays plus du double de postes à pourvoir que de

personnes sans emploi. En Allemagne et aux Pays-Bas, le ratio était aussi supérieur à 1. Dans les quinze autres pays cependant, il y avait toujours plus de personnes sans emploi que de postes vacants. Dans certains pays, le taux de chômage est en effet très élevé.

### rareté de la main-d'œuvre sur le marché au 4<sup>ème</sup> trimestre de 2021



4. Norvège	0,82 %
5. Hongrie	0,68 %
6. Islande	0,56 %
Slovénie	0,56 %
7. Luxembourg	0,51 %

8. Lettonie	0,42 %
9. Pologne	0,38 %
10. Estonie	0,35 %
11. Suède	0,33 %
12. Lituanie	0,26 %

13. Croatie	0,23 %
14. Portugal	0,16 %
15. Bulgarie	0,15 %
Roumanie	0,15 %
16. Slovaquie	0,14 %

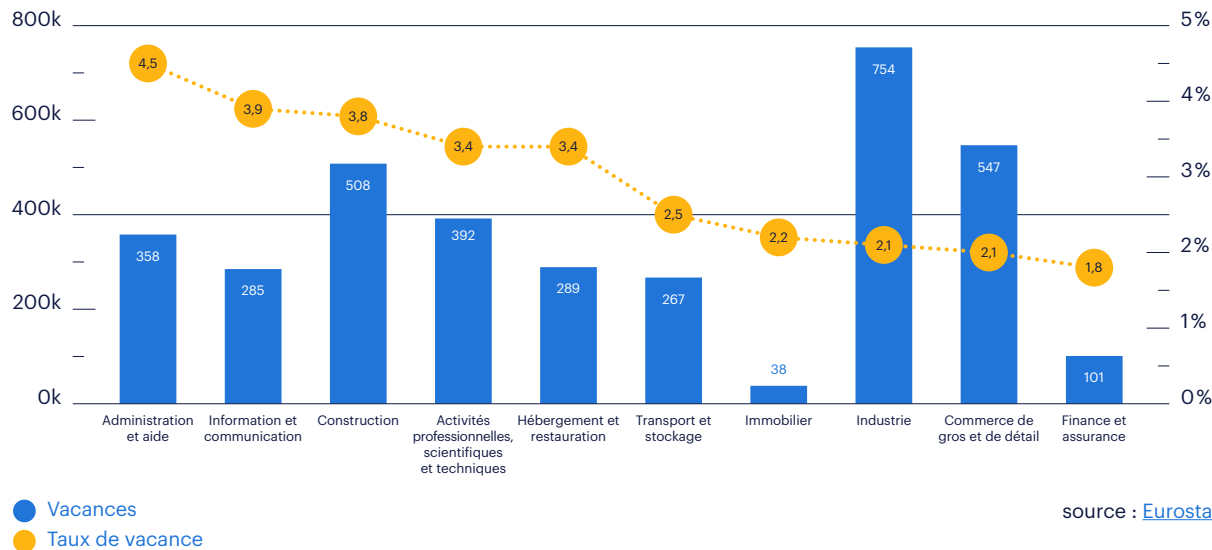
sources : [eurostat 1](#) [eurostat 2](#)



# les secteurs les plus impactés par les pénuries de main-d'œuvre

Les pénuries de main-d'œuvre peuvent avoir un impact sociétal énorme, d'où la nécessité de bien reconsidérer les politiques migratoires. Les secteurs de la santé et de l'éducation en particulier, qui ont été lourdement impactés pendant la pandémie, ont plus que jamais besoin de personnel pour pouvoir assurer leur mission, d'autant qu'avec le vieillissement de la population, les travailleurs sont en train de sortir du marché du travail en grand nombre.

## vacances par secteur d'activité, UE-27, 4<sup>ème</sup> trim. 2021



Parallèlement, les personnes qui veulent saisir de nouvelles opportunités d'emploi ou changer de parcours professionnel peuvent ne pas y parvenir par manque de certaines compétences précises. Ce type de situation est aussi compliqué par le fait qu'il n'existe pas toujours de fonds de formation sectoriels pour accompagner ces changements de secteur,

de sorte qu'il est encore plus difficile de passer par exemple d'un secteur en déclin tel que celui des services financiers ou de l'administration à un secteur en croissance, tel que celui de la santé. Le graphique ci-dessus montre les secteurs qui sont les plus impactés par les pénuries de main-d'œuvre.



# 4. inadéquation des compétences



Lecture 4 min.



2022

La technologie et l'automatisation ont modifié de manière indélébile la nature de l'emploi, ainsi que la structure du marché du travail, en creusant le fossé entre les opérations répétitives et non répétitives.

Aujourd'hui déjà, 60 % des emplois comportent des tâches dont 30 % pourraient être automatisées.<sup>10</sup> Des études du McKinsey Global Institute indiquent en effet que, d'ici 2030, des agents intelligents et des robots pourraient remplacer jusqu'à 30 % de la main-d'œuvre humaine actuelle.<sup>11</sup> Même si les technologies rendent certains métiers obsolètes, elles en créent aussi de nouveaux, dont beaucoup sont plus souhaitables que ceux qu'elles remplacent. Une récente étude a montré qu'au Royaume-Uni, même si 20 millions d'actifs vont changer de métier d'ici 2030, chaque nouveau poste à haute technologie générera la création d'environ six emplois peu qualifiés.<sup>12</sup> Ces chiffres sont cohérents avec les trajectoires historiques des évolutions technologiques, car l'amélioration des processus automatisés

nécessite davantage d'activités impliquant la main-d'œuvre humaine dans les processus qui n'ont pas été automatisés. En résumé, une fois qu'une tâche est automatisée, sa productivité accrue nécessitera davantage de travail humain pour soutenir les fonctions non automatisées. A titre d'exemple, citons les superviseurs, les techniciens et les employés du support informatique des grands magasins où les passages en caisse s'effectueront sans caissiers ni caissières. En outre, l'évolution du paysage technologique a permis le développement de diverses formes de travail. Grâce à elles, les entreprises peuvent adapter rapidement le nombre de leurs salariés et la composition de leur personnel, ce qui serait impossible sans l'évolution technologique et la formation qui ont permis d'accroître l'agilité des postes.<sup>13</sup>



## les 20 types de postes dont la demande a le plus augmenté et le plus baissé dans l'ensemble des secteurs

### ↑ augmentation de la demande

1. analystes de données et experts en science des données
2. spécialistes de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique
3. spécialistes du big data
4. spécialistes du marketing en ligne et de la stratégie numérique
5. spécialistes de l'automatisation des processus
6. professionnels du développement commercial
7. spécialistes de la transformation digitale
8. analystes en sécurité de l'information
9. développeurs de logiciels et d'applications
10. spécialistes de l'internet des objets
11. chefs de projet
12. responsables administratifs et des services aux entreprises
13. professionnels des bases de données et des réseaux
14. roboticiens
15. conseillers en stratégie
16. analystes en management et organisation
17. ingénieurs fintech
18. mécaniciens et réparateurs de machines
19. spécialistes en développement organisationnel
20. spécialistes en gestion des risques

### ↓ baisse de la demande

1. opérateurs de saisie
2. secrétaires de direction
3. employés de la comptabilité, de la tenue des livres et de la paie
4. comptables et commissaires aux comptes
5. travailleurs à la chaîne et des usines
6. responsables administratifs et des services aux entreprises
7. travailleurs des services client et des services d'information aux clients
8. directeurs généraux et d'exploitation
9. mécaniciens et réparateurs de machines
10. employés chargés de l'archivage et de la tenue des stocks
11. analystes financiers
12. employés des services postaux
13. commerciaux, vente de gros et fabrication, produits tech. et consommables et instrumentation scientifiques
14. chargés de relations
15. guichetiers et autres employés de banque
16. démarcheurs, vendeurs de journaux et vendeurs de rue
17. installateurs et réparateurs en électronique et télécommunications
18. spécialistes en ressources humaines
19. spécialistes de la formation et du développement
20. manœuvres d'entreprises de construction

source : [Future of Jobs Survey 2020, Forum économique mondial](#)

Le [Forum économique mondial](#) estime que nous allons devoir requalifier plus d'un milliard de personnes d'ici 2030. En plus des compétences numériques, les compétences relationnelles spécialisées seront particulièrement demandées, sur un environnement de travail devenu hybride. Les métiers évoluent et nécessitent de nouvelles compétences ; c'est pourquoi les responsables du recrutement ne doivent plus tant se focaliser sur les diplômes officiels que s'appliquer à trouver des talents dont le savoir-être et le savoir-faire correspondent à ceux exigés pour les rôles considérés. D'après les estimations de l'OCDE, au cours de la décennie à venir, la technologie va probablement transformer plus d'un milliard d'emplois, soit près d'un tiers de l'ensemble des emplois dans le monde. La bonne nouvelle est qu'un grand nombre des hautes compétences associées aux rôles à croissance rapide et les mieux rémunérés sont similaires à celles des autres domaines. Un caissier, par exemple, possède 70 % des compétences qui sont nécessaires pour travailler au sein d'un

service client, et un chauffeur possède 57 % des compétences nécessaires pour travailler dans la chaîne d'approvisionnement.<sup>14</sup> Malheureusement, beaucoup d'employés pensent encore que leur employeur ou leur gouvernement s'occupera lui-même de les requalifier ou de les faire monter en compétences, même s'ils travaillent actuellement dans un secteur dit « en déclin », c'est-à-dire un secteur où la création d'emplois diminue au lieu d'augmenter. Les travailleurs, les gouvernements et les entreprises doivent donc être incités à accepter conjointement cette responsabilité et à donner la priorité à l'élaboration et à la mise en œuvre de systèmes d'éducation et de formation agiles qui répondront à l'évolution du monde du travail. Il s'agit notamment de mettre en place de meilleurs systèmes pour garantir un apprentissage de qualité tout au long de la vie et adapté à toutes les phases de la vie, ainsi que des compétences numériques et une formation professionnelle pertinente.



## réussir l'adéquation à l'emploi

En tant qu'entreprise, Randstad voit le possible qui existe en chaque individu. Nous aidons chacun à réaliser son véritable potentiel et à améliorer son employabilité, dans un monde du travail en constante évolution. Nous nous appliquons à dialoguer avec les talents, car nous savons toute l'importance que revêt un emploi dans la vie d'une personne. En mettant ainsi l'accent sur la relation avec les talents, nous contribuons aussi à la réussite de nos clients et nous les aidons, eux et les talents, à atteindre leurs buts et à réaliser leurs ambitions. Aujourd'hui plus que jamais, nous ressentons la responsabilité de réussir l'adéquation à l'emploi.

C'est pourquoi chaque année Randstad participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de nombreux programmes d'innovation sociale visant à améliorer l'employabilité des personnes et à promouvoir l'égalité des chances pour ceux qui ont besoin d'un accompagnement supplémentaire. Par tout ce que nous faisons au quotidien, nous voulons contribuer à l'établissement d'un marché du travail à la fois dynamique et pérenne et qui ne laissera personne de côté.



# 5. bonnes pratiques



Lecture 5 min.



2022

## recommandation 1

Encourager l'acquisition et la montée en compétences pour soutenir l'employabilité.

exemple de bonnes pratiques

### le Contrat à Durée Indéterminée Intérimaire (CDI-I)

Le Groupe Randstad en France est résolument engagé dans la promotion du Contrat à Durée Indéterminée Intérimaire (CDI-Intérimaire ou CDI-I). Depuis la création de ce dispositif en 2014, le groupe a ainsi signé près de 30 000 CDI-Intérimaires.

Le CDI-Intérimaire offre aux collaborateurs l'opportunité de multiplier les expériences professionnelles tout en bénéficiant d'un statut social parmi les plus protecteurs d'Europe. Leur salaire est garanti entre deux missions, ils ont la possibilité de se former en découvrant des environnements de travail différents et ils bénéficient d'un suivi personnalisé par les équipes de Randstad afin de mener à bien leur projet professionnel dans leur région.

Afin d'accompagner la montée en compétences de ses salariés en CDI-I, le Groupe Randstad a créé les Centres de Gestion de Compétences (CGC). Installés au cœur des régions, les CGC veillent à optimiser l'employabilité des CDI-I en leur proposant des parcours de formation adaptés aux besoins des entreprises de leur bassin d'emploi.

Par ailleurs, les collaborateurs en CDI-Intérimaire ont accès depuis 2022 à la Coopacademy, plateforme digitale de formation aux "soft skills" (savoirs être professionnels), atouts indispensables de différenciation pour s'adapter aux mutations en cours et répondre aux enjeux de transformation des métiers et des méthodes de travail. Coopacademy permet aux collaborateurs en CDI-I de développer leurs compétences grâce à un large catalogue de contenus innovants et ludiques, axé sur la transformation digitale et les compétences de demain.



# recommandation 2

Accroître la participation à l'emploi à travers des politiques actives du marché du travail, en facilitant et en accompagnant la mobilité et les transitions intersectorielles.

exemple de bonnes pratiques

## le Parcours Emploi Personnalisé Plaine Commune (PEPPC)

Le PEPPC est le fruit d'un partenariat entre l'Etablissement Public Territorial Plaine Commune, regroupant neuf villes de Seine-Saint-Denis, et le Groupe Randstad France, accompagné dans cette démarche par l'Institut Randstad, laboratoire d'innovation sociale du groupe. Le dispositif expérimental a été lancé début 2022 avec pour objectif de favoriser l'accès à l'emploi des habitants du territoire de la Plaine.

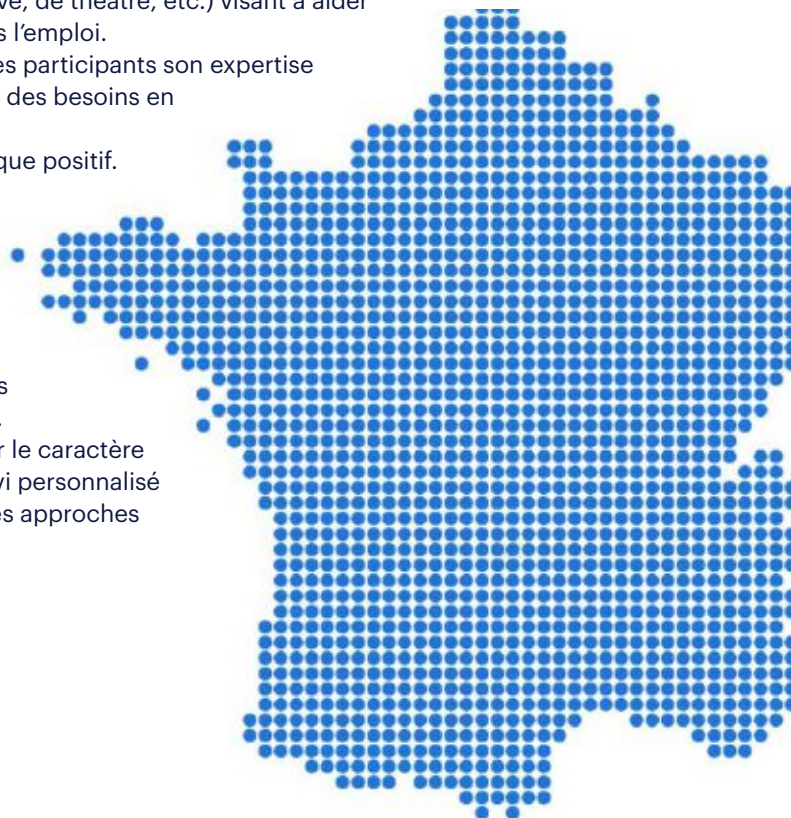
Sur le premier semestre 2022, 5 promotions ont permis à plusieurs dizaines de personnes, de tous profils et éloignées de l'emploi, de bénéficier d'un accompagnement sur mesure proposé par des professionnels de Plaine Commune et des experts du Groupe Randstad. D'une durée d'une à deux semaines, les parcours ont consisté en des ateliers collectifs et individuels (rédaction de CV, tests de personnalité, construction d'un profil professionnel sur les réseaux sociaux, préparation à l'entretien d'embauche, présentation juridique des différents types de contrats de travail, ateliers d'intelligence collective, de théâtre, etc.) visant à aider les participants à franchir la dernière marche vers l'emploi.

Le Groupe Randstad a également partagé avec les participants son expertise métiers, sa connaissance des bassins d'emploi et des besoins en main-d'œuvre associés.

Le bilan du premier semestre du PEPPC est plus que positif.

72% des personnes accompagnées étaient à la fin du semestre en retour en emploi en CDD, CDI, intérim ou formation qualifiante (le pourcentage de sorties positives se situe en moyenne entre 20 et 30% sur des dispositifs similaires). 7% des participant(e)s étaient à la même date en contrat d'alternance tandis que les 21% restants demeuraient en recherche d'emploi.

Le succès du dispositif s'explique notamment par le caractère personnalisé de l'accompagnement qui mixe suivi personnalisé et ateliers collectifs et par la complémentarité des approches publique et privée.



# recommandation 3

Elargir le vivier de talents en encourageant tous les profils et en ne laissant personne de côté, notamment ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi.

exemple de bonnes pratiques

## Kliff par Randstad, un réseau dédié à l'insertion des personnes en situation de handicap

En 2022, le taux de chômage des personnes en situation de handicap en France est de 13 %, soit près du double de celui de l'ensemble de la population, une situation inacceptable. En 2018, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a permis la création, à titre expérimental, deux nouveaux dispositifs encourageant le recours à l'intérim pour l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés :

- Le cas de recours spécifique au Travail Temporaire lié au statut de travailleur handicapé de la personne,
- Le statut d'Entreprise Adaptée de Travail Temporaire (EATT).

Parce que l'intérim est un puissant levier d'insertion professionnelle, le Groupe Randstad France a créé en 2019, en joint-venture sociale avec l'entreprise adaptée SOUN by Fastroad, premier groupe d'entreprises adaptées en France spécialisé dans le transport de personnes et de marchandises, le premier réseau national d'intérim dédié aux personnes handicapées : Kliff par Randstad.

En tant qu'EATT, Kliff offre aux candidats en situation de handicap la possibilité de s'insérer sur le marché du travail grâce à un accompagnement spécifique et individualisé. Composées d'experts du recrutement formés à l'accompagnement des personnes handicapées, les équipes de Kliff par Randstad apportent leur savoir-faire en matière de définition des besoins de l'entreprise et d'identification des candidats. Les équipes de Kliff accompagnent également l'entreprise et le collaborateur lors de l'intégration de ce dernier au sein de son nouvel environnement professionnel.

Kliff par Randstad permet ainsi aux entreprises de disposer d'un vivier de talents qualifiés tout en renforçant leur politique d'inclusion de travailleurs handicapés.

Depuis l'ouverture de la première agence du réseau en décembre 2019, et malgré un début d'activité entravé par la crise sanitaire, plus de 1 000 personnes ont été accompagnées et ont pu faire le point avec les experts de Kliff par Randstad sur leur parcours de carrière. Près de 250 d'entre elles ont été mises en emploi et 25% ont déjà décroché un emploi durable (CDI ou CDD long).

Aujourd'hui implanté en Ile-de-France (Saint-Denis), en Auvergne-Rhône-Alpes (Lyon) et en Bourgogne-Franche-Comté (Anteuil), le réseau Kliff par Randstad continuera de s'étendre en 2023 avec l'ouverture de plusieurs nouvelles agences.

L'expérimentation de ce dispositif prenant fin en décembre 2023, le Groupe Randstad appelle à une pérennisation du système qui a montré toute sa pertinence pour l'amélioration du taux d'emploi des personnes en situation de handicap.









# références

- 01 [“Making labour markets inclusive”](#), Ben Noteboom, Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE), publié (2013)
- 02 [“Gartner Survey Reveals Talent Shortages as Biggest Barrier to Emerging Technologies Adoption”](#), Gartner, publié (13 septembre 2021)
- 03 [“Employment rate” Centre européen pour le développement de la formation professionnelle \(CEDEFOP\)](#)
- 04 [“An update on the youth labour market impact of the COVID-19 crisis”, Statistical Brief, Organisation internationale du travail \(OIT\), publié \(juin 2021\)](#)
- 05 [“Unpaid care work in times of the COVID-19 crisis: Gendered impacts, emerging evidence and promising policy responses”](#)
- 06 [“Pandemics: Youth in an Age of Lost Opportunity”, The Global Risks Report 2021, Forum économique mondial \(FEM\), publié \(2021\)](#)
- 07 [“Global Employment Trends for Youth 2020”, Organisation internationale du travail \(OIT\), publié \(2020\)](#)
- 08 [“Eurostat”](#)
- 09 [“Here’s How Leaders Can Navigate Labor Shortages And Skills Mismatches”](#), Kweilin Ellingrud, Forbes, publié (6 mai 2022)
- 10 [“How many of your daily tasks could be automated?”](#), Michael Chui, James Manyika et Mehdi Miremadi, Harvard Business Review, publié (14 décembre 2015)
- 11 [“Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages”](#), McKinsey Global Institute, publié (28 novembre 2017).
- 12 [“sustainability@work 2021: toward 2030 together”](#), Randstad, publié (2021)
- 13 [“flexibility@work 2021: embracing change”](#), Randstad, publié (2021)
- 14 [“We need a global reskilling revolution – here’s why”](#), Saadia Zahidi, Forum économique mondial (FEM), publié (22 janvier 2020)

document traduit de l'original en anglais [disponible ici](#).

Le groupe Randstad s'engage dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle femme/ homme. Toutes les fonctions et tous les intitulés figurant dans cette note se déclinent au féminin comme au masculin.



nous serions ravis  
de recueillir vos réflexions  
et vos commentaires,  
contactez-nous.

Groupe Randstad France  
contact affaires publiques  
Marie Le Quellec  
[marie.lequellec@randstad.fr](mailto:marie.lequellec@randstad.fr)

contact presse  
Delphine Elatri  
[delphine.elatri@randstad.fr](mailto:delphine.elatri@randstad.fr)