

comprendre  
la pénurie de talents.



randstad

partenaire des talents.

- 03 synthèse.
- 06 tendance 1 : le vieillissement de la main-d'œuvre.
- 08 tendance 2 : la diminution de la population en âge de travailler.
- 11 tendance 3 : des taux d'activité variés sur les marchés.
- 12 tendance 4 : des taux de chômage historiquement bas.
- 14 tendance 5 : l'augmentation du taux d'emplois vacants.
- 16 tendance 6 : les principaux secteurs touchés.
- 18 tendance 7 : la croissance des emplois hautement qualifiés.
- 20 tendance 8 : le maintien dans l'emploi des travailleurs seniors.
- 22 tendance 9 : les travailleurs migrants hautement qualifiés et les viviers de talents.
- 23 tendance 10 : les opportunités liées à l'IA.
- 26 conclusion.

# synthèse.

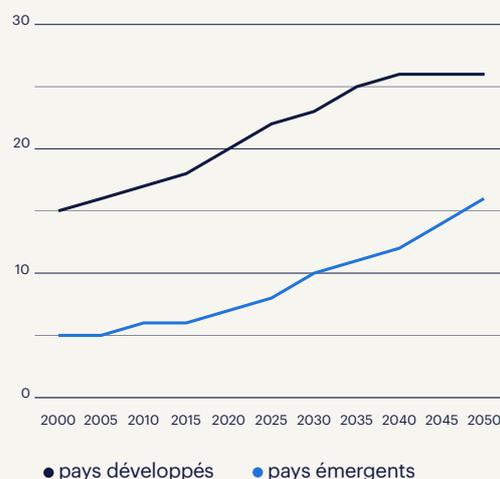
Dans le monde entier, de nombreux pays industrialisés sont confrontés au vieillissement rapide de leur population et de leur main-d'œuvre. L'évolution de la démographie de pays très peuplés annonce d'importants défis sociétaux, dont la pénurie de talents représente l'une des conséquences les plus préoccupantes. De plus, le ralentissement des migrations au cours des trois dernières années en raison de la pandémie a eu pour effet de limiter la circulation des talents, rendant le marché mondial du travail moins efficace.

La réalité du vieillissement de la population mondiale est indéniable. Selon [l'Organisation mondiale de la santé \(OMS\)](#), la proportion de la population mondiale âgée de plus de 60 ans doit presque doubler entre 2015 et 2050, passant de 12% à 22%. En Europe, la part de la population âgée de 65 et plus [augmente dans tous les États membres de l'UE](#). D'ici à 2050, [une personne sur quatre en Asie et dans le Pacifique aura plus de 60 ans](#). Entre 2010 et 2020, la population des plus de 65 ans aux États-Unis a connu sa plus forte progression en dix ans.

De plus, le vieillissement de la population de certaines des économies les plus dynamiques du monde n'est pas compensé par les naissances. De l'Allemagne à l'Italie, en passant par la Chine, la baisse des taux de fécondité entraînera des problèmes de main-d'œuvre à long terme et, par conséquent, de graves impacts pour leurs économies. Le Japon, qui a l'âge médian le plus élevé de toutes les grandes économies du monde, a également l'un des taux de natalité les plus bas, soit 1,26 enfant par femme (un taux de 2,1 étant nécessaire pour renouveler une population).

## projection du pourcentage de personnes âgées de 65 ans et + dans les pays développés et émergents.

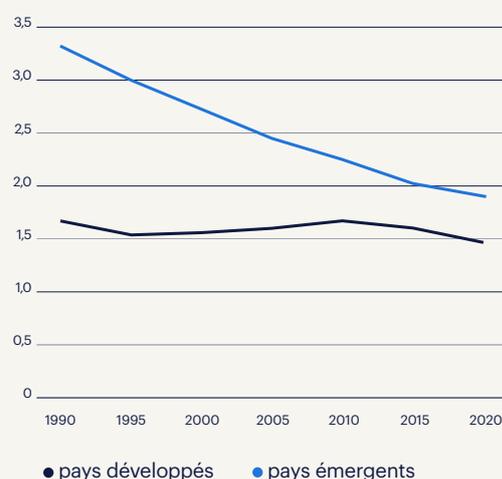
augmentation de la population âgée dans les pays développés et émergents.



source : OCDE

## taux de fécondité dans les pays développés et émergents entre 1990 et 2020.

baisse des taux de natalité dans les pays développés et émergents.



source : OCDE

## intensification de la pénurie structurelle de talents

Le vieillissement rapide de la main-d'œuvre mondiale et la baisse des taux de fécondité laissent penser que la pénurie de talents deviendra endémique sur le marché du travail dans les années et les décennies à venir. À mesure que la démographie d'un pays vieillit, le nombre de personnes disponibles pour participer à la main-d'œuvre diminue en raison des départs à la retraite, des invalidités et des décès. Depuis qu'il a atteint son plus haut niveau en 2008, le pourcentage de personnes en âge de travailler (15 à 64 ans) dans les pays de l'OCDE [n'a cessé de diminuer](#). En revanche, selon Bain & Company, les personnes âgées [représenteront plus d'un quart des travailleurs](#) dans les pays membres du G7. D'ici 2030, il y aura 150 millions de travailleurs supplémentaires âgés de 55 ans ou plus. Dans le même temps, la part des jeunes travailleurs (15 à 24 ans) dans ces pays aura diminué.

Les données démographiques mettent en évidence trois évolutions qui continueront à peser sur la capacité du marché du travail à fournir suffisamment de travailleurs pour répondre aux besoins croissants de l'économie.

- Une augmentation des départs à la retraite dans de nombreux marchés industrialisés à travers le monde, entraînant un exode important des travailleurs.
- Le vieillissement rapide de la main-d'œuvre mondiale et l'impact qui en découle sur la mobilité des talents pour pourvoir les postes vacants.
- Une baisse continue de l'activité de la main-d'œuvre de base - qui s'est accélérée pendant la pandémie - car les gens choisissent de prendre leur retraite plus tôt que prévu ou de réduire le nombre d'heures travaillées.

L'impact à long terme de ces évolutions est tel que même en cas de déclin économique, la pénurie de talents persistera pour tous les types de travail et tous les niveaux de compétences. La baisse des taux d'activité et des taux de chômage accentue l'écart structurel sur le marché du travail. De fait, selon l'OCDE, les taux de chômage dans les pays membres [sont restés inférieurs à 5%](#) en juillet 2023, un niveau proche des records malgré le ralentissement de l'économie mondiale. Un exemple clair de la nature structurelle de la pénurie de talents se retrouve aux États-Unis, où le nombre d'offres d'emploi dépasse le nombre de chômeurs depuis 2018. En juillet 2023, [ce ratio était de 1,5 emploi pour chaque demandeur d'emploi](#).

## les conséquences varient selon les secteurs et les entreprises

Les effets du vieillissement de la main-d'œuvre se feront sentir de manière plus aiguë dans un certain nombre de secteurs sous pression pour retenir les talents. Aux États-Unis, par exemple, il s'agit des services aux entreprises, des soins de santé et des services d'information. En novembre 2022, sur les 10,4 millions d'emplois vacants aux États-Unis, quelque 2 millions se trouvaient dans les services aux personnes et aux entreprises, suivis par 1,9 million dans les soins de santé. Dans ces secteurs, les chauffeurs de bus, les fiscalistes et les professionnels de l'audit ont également [l'âge médian le plus élevé](#) de toutes les professions.

Les entreprises qui exigent un travail physique intense peuvent être les plus touchées par le vieillissement de la main-d'œuvre. Par exemple, les secteurs de l'agriculture, de l'exploitation minière, de la construction et autres doivent trouver des remplaçants pour les travailleurs qui partent à la retraite et qui



ont tendance à quitter le marché du travail à un âge plus précoce que les travailleurs de bureau. À titre d'exemple, [l'âge moyen des agriculteurs américains était de 57,5 ans](#) lors du dernier recensement du secteur, soit 1,2 an de plus que lors de l'enquête précédente. Au Royaume-Uni, [le nombre de travailleurs de la construction âgés de plus de 60 ans](#) a augmenté plus rapidement que tout autre groupe d'âge.

Si le vieillissement de la main-d'œuvre pose des problèmes aux décideurs politiques et aux employeurs, quelques tendances positives peuvent contribuer à contrer certains des effets négatifs de la démographie vieillissante. Depuis 2001, la durée de vie active [s'est allongée en Europe](#). Une tendance similaire se dessine en Asie, où l'âge de la retraite recule en Chine, en Corée du Sud et au Japon. Encourager et inciter les travailleurs plus âgés à retarder leur départ à la retraite pourrait être la clé pour minimiser la pénurie de talents.

De plus, l'adoption de politiques d'immigration visant à attirer davantage de travailleurs hautement qualifiés peut contribuer à atténuer le vieillissement de la main-d'œuvre. Par exemple, la population née à l'étranger aux États-Unis est devenue de plus en plus importante pour le marché du travail, passant de 20 millions (14,6% de l'emploi total) en 2000 à 31 millions (19,6%) en 2022. Dans le même temps, le pourcentage de personnes migrantes ayant un niveau d'éducation supérieur est passé de 33% à 47%.

## L'impact sur les employeurs et Randstad

La pénurie structurelle et durable de talents causée par le vieillissement démographique pose d'immenses défis à relever par le marché du travail, les employeurs et Randstad. L'incapacité d'une économie à fournir suffisamment de talents dans l'environnement hautement dynamique d'aujourd'hui pourrait freiner la croissance et l'innovation à long terme.

Randstad y voit pourtant une opportunité. Nous sommes en train de construire des relations de longue durée avec des talents du monde entier, pour devenir une source fiable d'opportunités d'emploi et de parcours de carrière. Notre ambition de devenir l'entreprise de gestion de talents la plus équitable et la plus spécialisée au monde implique que nous soyons ceux qui connaissent le mieux les besoins des talents. En les comprenant et en devenant un véritable partenaire des talents, nous pouvons aussi répondre aux besoins de nos clients, besoins qui deviennent de plus en plus complexes en raison de la pénurie de main-d'œuvre.

Le vieillissement de la main-d'œuvre pose d'immenses défis à l'économie mondiale. La pénurie de talents dans de nombreux pays développés doit s'intensifier dans un avenir proche. En tant que leader du marché, nous mettrons à profit notre présence mondiale et notre expertise des attentes des talents et des clients pour concevoir et mettre en œuvre des solutions innovantes qui répondent à la crise croissante de la pénurie de talents.



# tendance 1

## le vieillissement de la main-d'œuvre.

Avec le départ à la retraite des baby-boomers et la baisse continue des taux de fécondité dans la plupart des pays industrialisés, les sorties du marché du travail seront plus nombreuses que les entrées au cours de la prochaine décennie, ce qui se traduira par un déficit de talents. Cette tendance se poursuit au Japon, en Italie et en Allemagne depuis le début des années 2000 et constitue l'une des causes de la stagnation de la croissance économique sur ces marchés. En Allemagne, les migrations ont partiellement compensé les conséquences du vieillissement de la main-d'œuvre, mais les données pour les décennies à venir montrent que la population continuera à diminuer.

D'autres pays européens comme la Belgique, la France, les Pays-Bas, l'Espagne et la Pologne suivent le mouvement. Tous ces pays encouragent les travailleurs de 50 et 60 ans à rester sur le marché du travail, avec plus ou moins de succès.

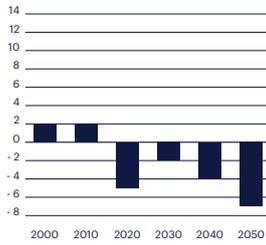
Aux États-Unis, la main-d'œuvre continuera d'augmenter, même si cela se fera au rythme le plus lent de ce siècle. Les pays ayant des politiques d'immigration libérales, comme le Canada et l'Australie, seront en mesure d'éviter le fossé démographique. Même dans les pays très peuplés comme le Brésil et l'Inde, les données relatives à la main-d'œuvre indiquent que la pénurie de talents doit s'accroître au cours des prochaines décennies.



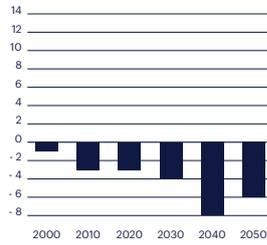
# le fossé démographique : la croissance de la population en âge de travailler stagne.

croissance sur 50 ans de la population en âge de travailler (15-64 ans) en %.

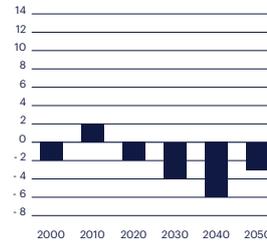
### pologne



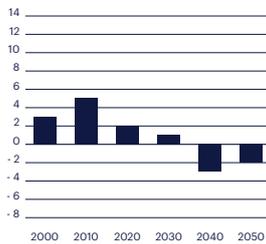
### japon



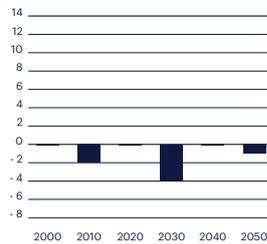
### italie



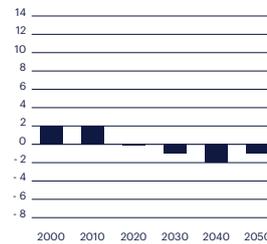
### espagne



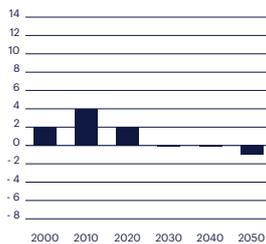
### allemagne



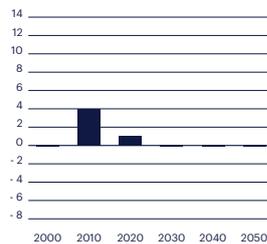
### france



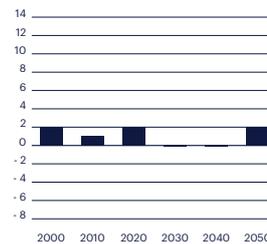
### royaume-uni



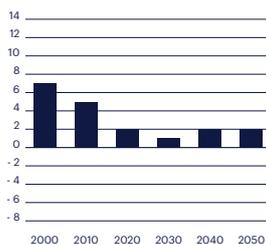
### belgique



### pays-bas



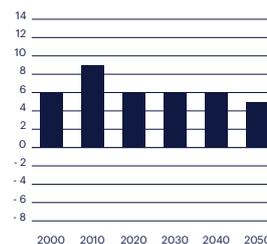
### états-unis



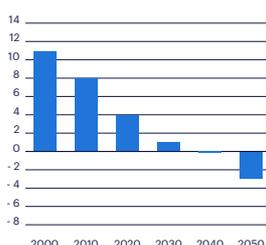
### canada



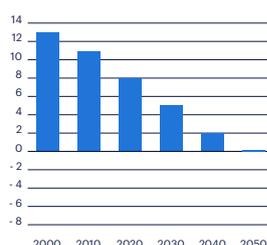
### australie



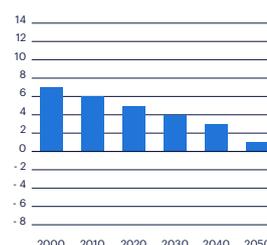
### brésil



### inde



### argentine



● pays développés ● pays émergents

source : OCDE



# tendance 2

## la diminution de la population en âge de travailler.

Dans un certain nombre de grandes économies, la population en âge de travailler est déjà en recul par rapport à la décennie précédente. La tendance est particulièrement alarmante en Allemagne et en France, où les projections indiquent une chute brutale du nombre de personnes en âge de travailler jusqu'en 2050. Il en va de même en Italie et en Pologne, mais dans une moindre mesure. Au-delà de cette décennie, l'Espagne et la Belgique commenceront également à connaître un déclin, et cette dernière devrait enregistrer une forte baisse d'ici à 2050. Les Pays-Bas constituent une exception notable, puisqu'ils connaîtront une augmentation progressive au cours de la même période.

En revanche, le Japon doit poursuivre son déclin accentué, avec la population la plus âgée des grandes économies. Sa population en âge de travailler devrait également diminuer, passant de 87,2 millions en 1995 à 57,1 millions en 2050.

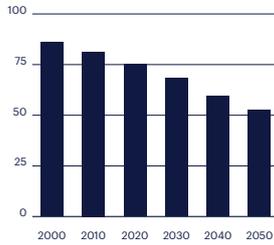
Si les projections pour les États-Unis, le Canada et l'Australie sont plus positives pour les prochaines décennies, la croissance y sera lente mais constante. Les données montrent que les principaux moteurs de la croissance seront les immigrants qui rejoindront la population active de ces pays.



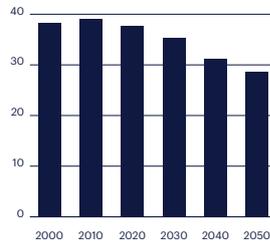
### tendances démographiques : dans certains pays, la population en âge de travailler diminue déjà.

évolution attendue de la population en âge de travailler (15-64) en millions.

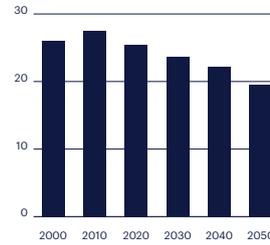
japon 123,3 m\*



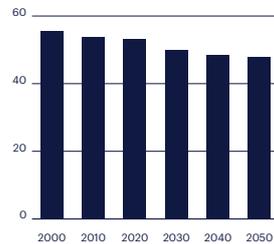
italie 58,9 m\*



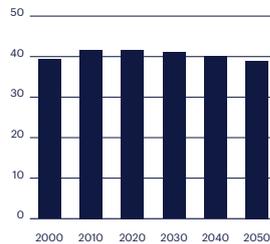
pologne 41,0 m\*



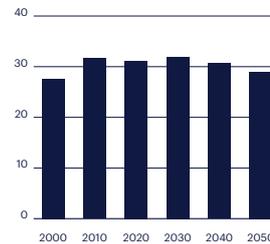
allemagne 83,3 m\*



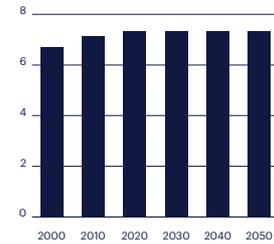
france 64,7 m\*



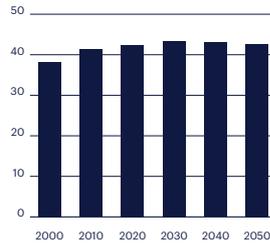
espagne 47,5 m\*



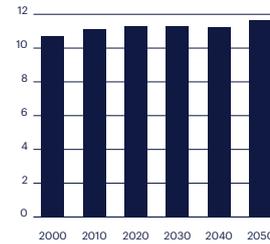
belgique 11,7 m\*



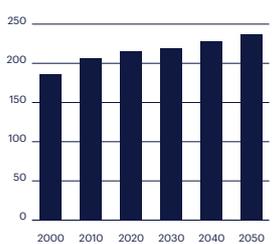
royaume-uni 67,7 m\*



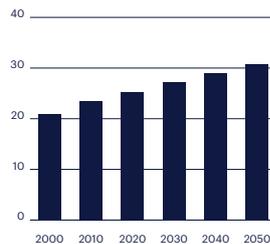
pays-bas 17,6 m\*



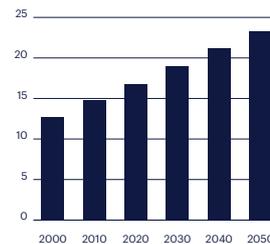
états-unis 339,9 m\*



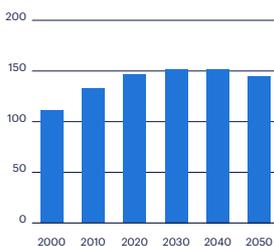
canada 40,1 m\*



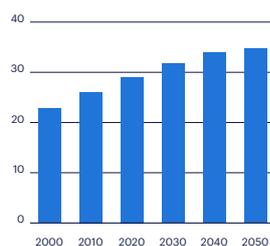
australie 26,5 m\*



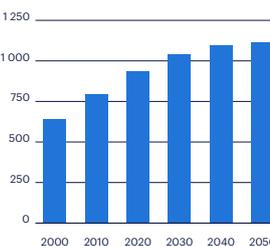
brésil 216,4 m\*



argentine 45,8 m\*



inde 1 428,6 m\*



● pays développés ● pays émergents  
\* population totale, 2023

source : OCDE

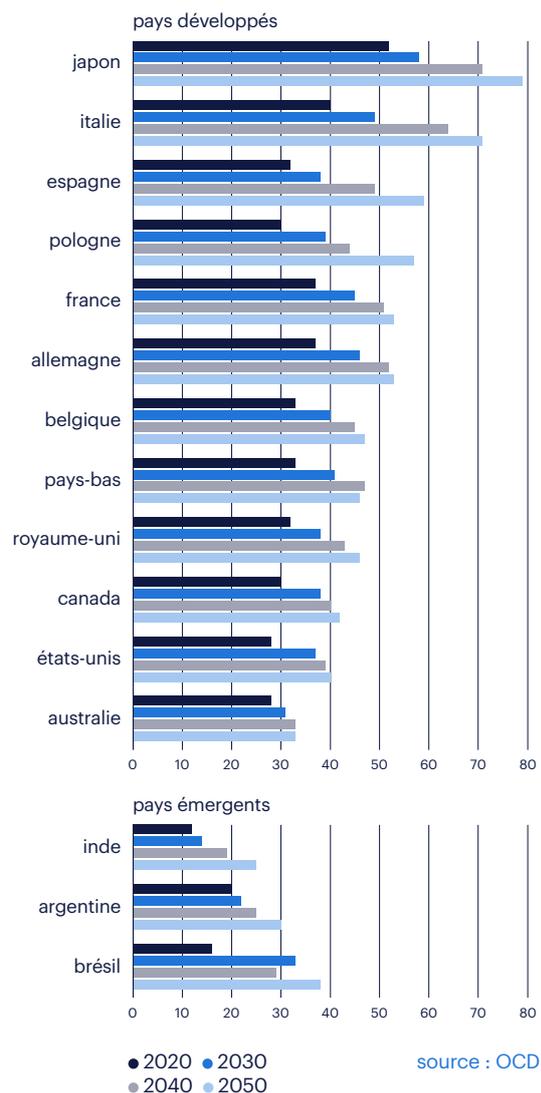


Le déclin attendu de la population en âge de travailler au cours des prochaines décennies fera peser une charge importante sur les personnes qui resteront sur le marché du travail. Une augmentation rapide du taux de dépendance des personnes âgées doit affecter de nombreux pays industrialisés, certains d'entre eux connaissant une forte hausse des coûts liés à la prise en charge des personnes âgées. Cette tendance sera particulièrement marquée dans les principaux pays européens tels que l'Italie, la France et l'Allemagne, qui sont déjà confrontés à un ratio élevé en raison du vieillissement de leur population.

En Europe, le pourcentage de personnes âgées dans la population en âge de travailler variera d'un pays à l'autre d'ici 2050, allant de 46% aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, à 71% en Italie et 59% en Espagne. Le Japon aura le ratio le plus élevé de toutes les grandes économies, les personnes âgées devant représenter 79% de la population en âge de travailler. Même dans des pays comme l'Australie, le Canada et les États-Unis, dont les projections démographiques sont positives, le ratio augmentera, bien qu'à des niveaux modérés. En Inde et au Brésil, le ratio n'augmentera que très peu par rapport aux autres pays industrialisés.

## taux de dépendance des personnes âgées : augmentation systématique dans tous les pays au cours des prochaines décennies.

taux de dépendance des personnes âgées : population de 65 ans et + / population de 20 à 64 ans, en %.



source : OCDE

# tendance 3

## des taux d'activité variés sur les marchés.

La disponibilité des talents ne dépend pas uniquement de la population en âge de travailler, mais aussi de la volonté des personnes de travailler, qui est mesurée par le taux d'activité.

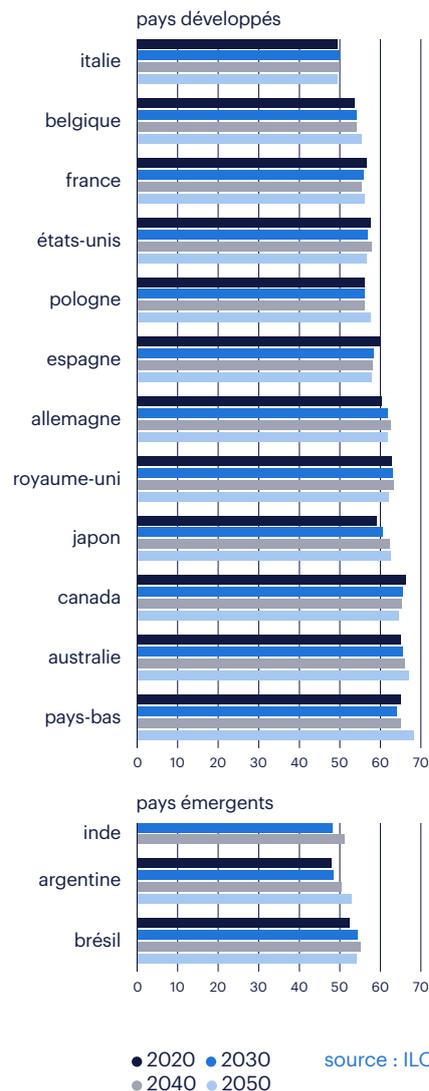
Ces dernières années, ce taux n'a pas évolué de manière uniforme dans tous les pays. Dans certains pays – l'Australie, les Pays-Bas, la Belgique, le Japon, le Brésil et l'Argentine – les taux sont restés stables au fil du temps.

Dans d'autres pays comme la France, le Canada et l'Espagne, les taux d'activité ont chuté au cours de la dernière décennie, indiquant une certaine prise de distance vis-à-vis du marché du travail. Sur les deux marchés européens, cette situation est d'autant plus problématique que la population en âge de travailler est déjà en déclin, de sorte que la baisse des taux d'activité ne fait qu'aggraver le problème de la pénurie de talents.

Dans la plupart des pays développés, les taux d'activité sont en baisse depuis 2010 à mesure que les travailleurs quittent la population active. La tendance à long terme la plus notable se trouve aux États-Unis, où le taux d'activité a diminué de 3% depuis le début du siècle. Toutefois, une tendance inverse se dessine également. Depuis 2000, sur des marchés tels que le Japon et l'Allemagne, certains segments de la tranche d'âge des 65 ans et plus ont décidé de continuer à travailler, contribuant ainsi à atténuer la pénurie de talents dans de nombreux secteurs.

taux d'activité : tendances mitigées, avec des baisses sur certains marchés et des hausses sur d'autres.

population active âgée de 15 ans et + / population âgée de 15 ans et +, en %.





# tendance 4

## des taux de chômage historiquement bas.

Malgré le récent ralentissement des embauches, les taux de chômage dans le monde restent exceptionnellement bas ; dans les pays membres de l'OCDE, ils sont même proches de niveaux historiques. En fait, beaucoup de ces pays connaissent le taux le plus bas de ces 20 dernières années.

Plus précisément, l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et le Canada continuent de connaître une pénurie de talents dans de nombreux domaines. Les exceptions notables aux taux d'emploi élevés sont l'Espagne et l'Italie, qui continuent d'affronter des taux de chômage plus élevés que la moyenne.

Dans des pays comme le Japon (taux de chômage de 2,4%), la Pologne (2,9%), l'Allemagne (3%), les États-Unis (3,3%), l'Australie (3,5%) et les Pays-Bas (3,5%), les niveaux actuels peuvent être qualifiés de plein emploi, ce qui explique pourquoi il a été particulièrement difficile de pourvoir des postes vacants au cours des deux dernières années. Même si les craintes d'une récession se sont emparées de certaines de ces régions, leurs marchés du travail demeurent résistants, avec une pénurie toujours prégnante.



### taux de chômage : au minimum dans la plupart des pays.

taux de chômage (15-74 ans) en % de la population active.

#### espagne



#### italie



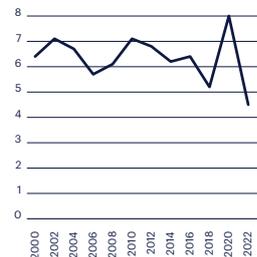
#### france



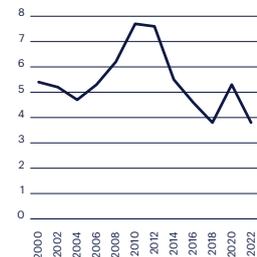
#### belgique



#### canada



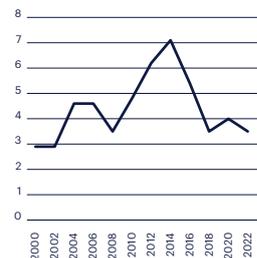
#### royaume-uni



#### australie



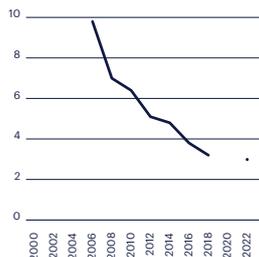
#### pays-bas



#### états-unis



#### allemande



#### pologne



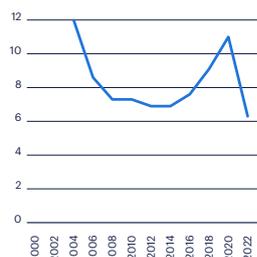
#### japon



#### brésil



#### argentine



#### inde



● pays développés ● pays émergents

source : ILO

# tendance 5

## l'augmentation du taux d'emplois vacants.

Une légère baisse des taux de vacance en 2023 n'a pas atténué les difficultés liées à l'acquisition de compétences spécialisées et de certaines compétences traditionnelles. Au cours de la dernière décennie, et surtout dans la période post-pandémique, le marché du travail a connu des augmentations quasi universelles des taux de vacance. Les difficultés de recrutement de compétences techniques et émergentes telles que celles liées à l'intelligence artificielle se sont accrues, la demande étant supérieure à l'offre.

Dans des pays comme la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne, les taux de vacance dépassent actuellement les 4%. Aux États-Unis, le taux est presque deux fois plus élevé (7%), ce qui pose un sérieux problème aux employeurs américains. Sur tous ces marchés, les taux de vacance prolongés ont un impact sur les performances opérationnelles, la génération de revenus et l'innovation.

Il est à noter que dans de nombreux pays, la gravité du problème des postes vacants s'est considérablement accrue au cours des deux dernières années. Bien que la pénurie de talents ne soit pas apparue avec la pandémie, elle s'est clairement aggravée et, dans la plupart des pays, le taux de vacance est aujourd'hui deux fois plus élevé qu'au cours de la décennie précédente.



## hausse des taux de vacance.

taux de vacance en %.

### états-unis



### canada



### pays-bas



### belgique



### allemagne



### australie



### royaume-uni



### italie



### pologne



### espagne



### france



source : Eurostat et instituts nationaux de statistiques

# tendance 6

## les principaux secteurs touchés.

La pénurie structurelle de main-d'œuvre affecte les secteurs à des degrés divers. Sur les 10,5 millions d'emplois vacants recensés aux États-Unis en novembre 2022, les services aux entreprises (2 millions, avec un taux de vacance de 8,3%) sont les plus nombreux, suivis par les soins de santé (1,9 million, avec un taux de vacance de 8,5%) et les TIC (avec un taux de 6,4%). Au cours de la dernière décennie, les taux de vacance de ces professions ont tous doublé. En outre, la logistique s'est révélée particulièrement créatrice d'emplois en raison de la forte demande mondiale.

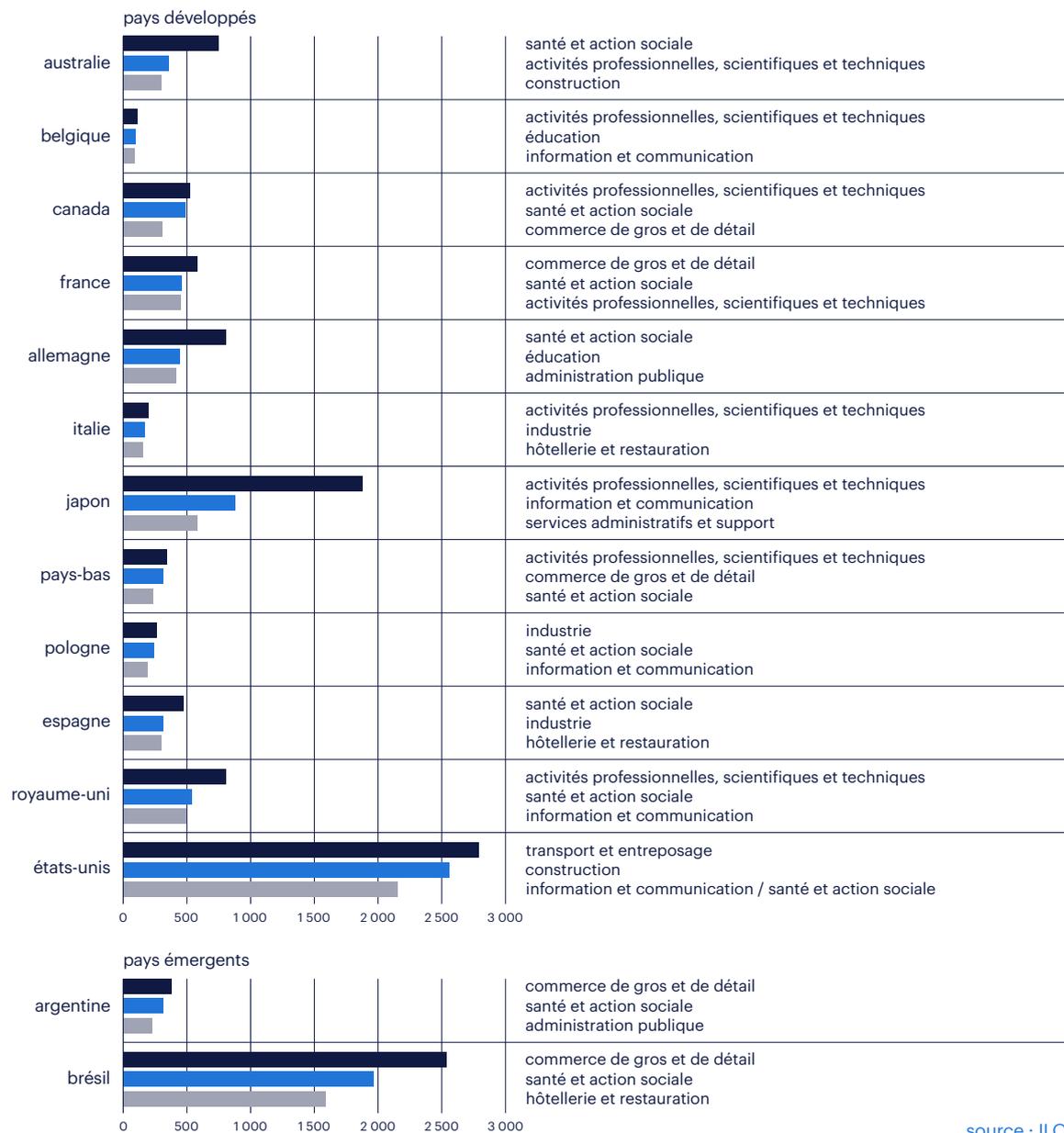
Le secteur primaire est clairement en déclin, sauf aux États-Unis. La croissance de l'industrie manufacturière ne s'est pas manifestée partout de la même façon. Dans certains pays, elle est restée un moteur évident de la création d'emplois (Allemagne, Italie, Espagne, Pologne et Japon), tandis que dans d'autres, elle a connu des revers (Brésil et États-Unis).

En 2022, 4,2 millions d'Américains travaillaient dans la programmation informatique et les activités connexes. C'est 103% de plus qu'en 2012 et cela reflète une tendance à la croissance qui devrait se poursuivre au cours de la prochaine décennie. De même, une forte croissance est attendue dans le secteur des soins de santé, qui connaît une pénurie structurelle de talents depuis de nombreuses années. Comme l'espérance de vie augmente et que les travailleurs restent actifs jusqu'à un âge avancé, la demande de professionnels de la santé doit augmenter en conséquence. Les secteurs de la construction et du commerce ont également connu des hausses respectives de 31% et 45%, marquées par des pénuries de talents très volatiles.



## secteurs les plus susceptibles d'être affectés par le vieillissement de la population.

top 3 des secteurs, par pays, ayant connu la plus forte croissance de l'emploi au cours des 10 dernières années (en milliers de travailleurs).



source : ILO



# tendance 7

## la croissance des emplois hautement qualifiés.

Au cours de la dernière décennie, 66 millions d'emplois ont été créés dans le groupe de pays étudiés par Randstad, chaque marché enregistrant des gains en termes de création d'emplois. La plus forte augmentation – 55,7 millions – concerne les postes occupés par des travailleurs ayant suivi un enseignement supérieur. Cela s'explique par la digitalisation et les progrès technologiques, qui créent des emplois exigeant des compétences spécialisées. Sur le nombre de postes nécessitant une formation supérieure, 14,6 millions requièrent un niveau de qualification intermédiaire.

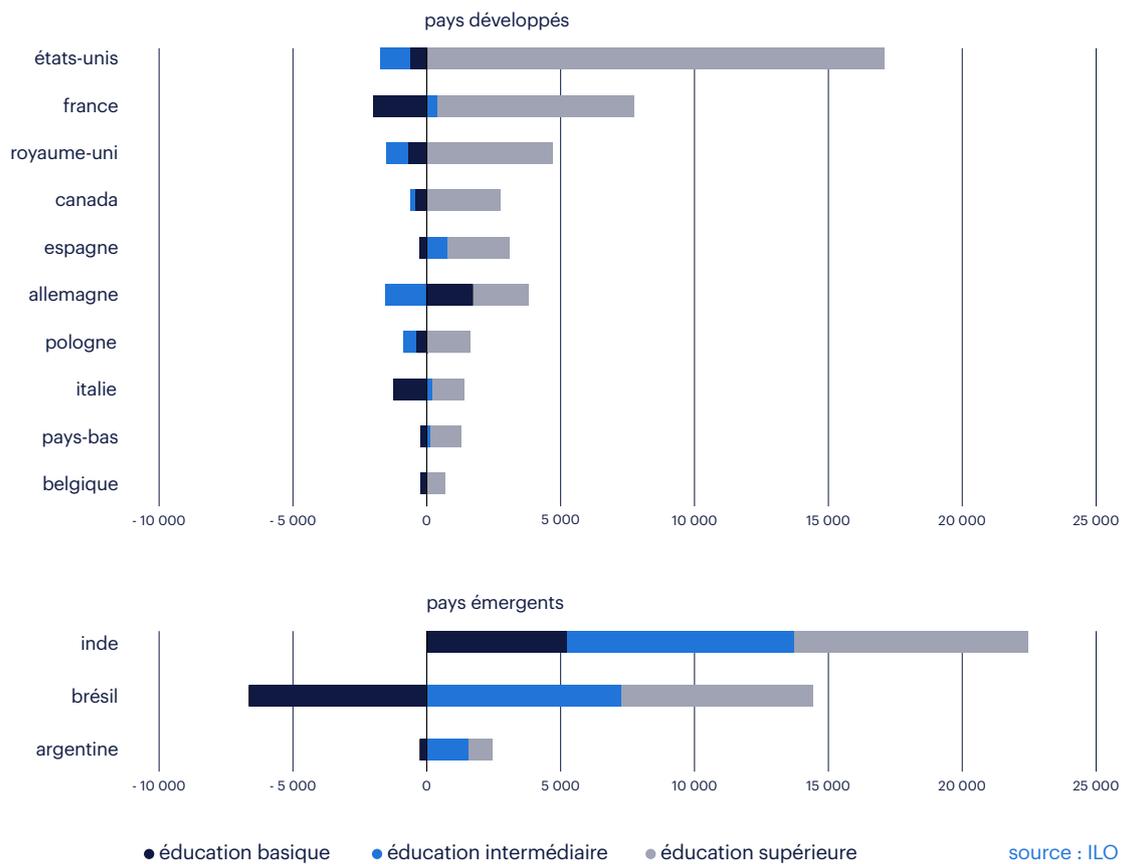
En revanche, près de 6,1 millions d'emplois peu qualifiés ont été détruits au cours de la dernière décennie. En conséquence, les possibilités d'emploi pour les travailleurs moins qualifiés ont été réduites. Cela a également pour effet de creuser le fossé des compétences et, potentiellement, de créer des inégalités au sein de la population d'un pays.

Dans tous les pays étudiés, la croissance s'est concentrée sur les emplois plus qualifiés. Aux Pays-Bas, par exemple, l'emploi pour les personnes ayant un niveau d'éducation de base a diminué de 10% entre 2012 et 2022, pour atteindre 1,9 million d'emplois. Pour les personnes ayant un niveau d'éducation intermédiaire, la perte a été d'environ 10%, passant de 3,6 millions à 3,3 millions. La croissance a été forte pour les personnes ayant un niveau d'éducation élevé, les emplois qualifiés ayant plus que doublé, passant de 1,9 à 4,1 millions.



### l'emploi a surtout augmenté pour les travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur au cours de la dernière décennie.

hausse de l'emploi au cours de la dernière décennie, par niveau d'éducation (en milliers de travailleurs).





# tendance 8

## le maintien dans l'emploi des travailleurs seniors.

Alors que le vieillissement de la population active doit se poursuivre dans les décennies à venir, le maintien dans l'emploi des travailleurs plus âgés sera essentiel pour atténuer l'aggravation de la pénurie structurelle de talents. Les données de l'OCDE montrent que depuis 2017, l'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est resté globalement stable, avec de légères variations chaque année. Dans l'ensemble, environ 60% de cette population reste active sur le marché du travail, ce qui est nettement plus élevé qu'en 2007.

Il n'est pas surprenant que le pays ayant le pourcentage le plus élevé de travailleurs seniors soit le Japon, où, en 2022, plus des trois quarts des personnes âgées de 55 à 64 ans travaillaient encore. Viennent ensuite l'Allemagne (73,3%) et les Pays-Bas (73,2%). Les pays ayant le pourcentage le plus faible sont l'Italie (55%), la Belgique (56,7%) et la France (56,9%).

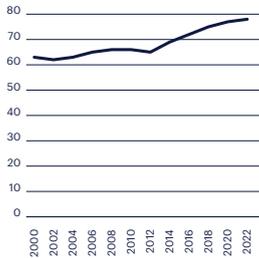
Plus remarquable encore, une part importante des personnes âgées de 65 ans et plus continue de travailler, le Japon étant une fois de plus en tête. Les données de l'OCDE pour 2021 révèlent qu'environ 13,6% des Japonais âgés restent sur le marché du travail, suivis par la Corée du Sud (13%) et les États-Unis (6,6%).



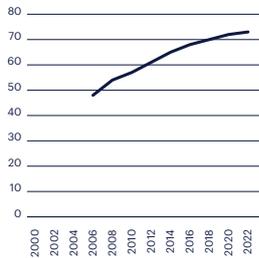
# maintien de la population de 55 ans et + sur le marché du travail : le taux d'activité des 55 ans et plus a augmenté dans tous les pays depuis 2000.

taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans, en %.

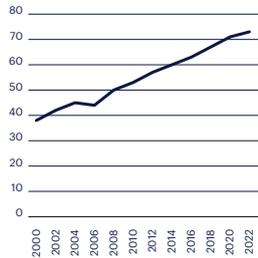
## japon



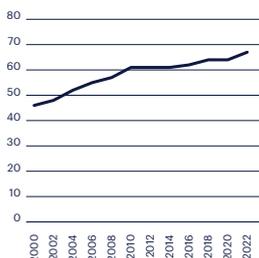
## allemagne



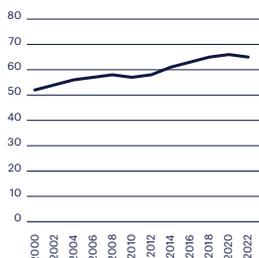
## pays-bas



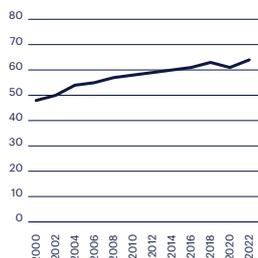
## australie



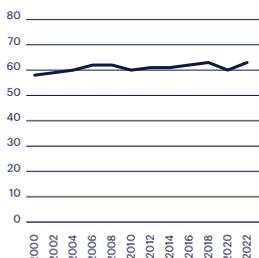
## royaume-uni



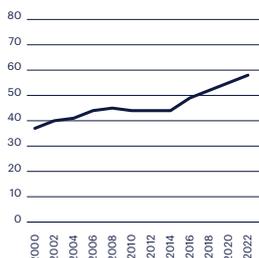
## canada



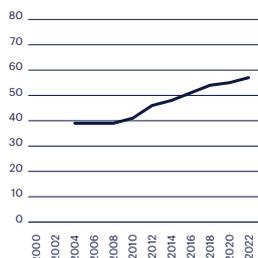
## états-unis



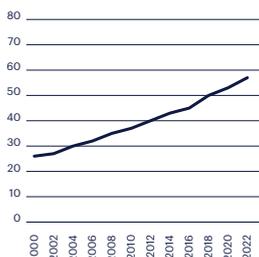
## espagne



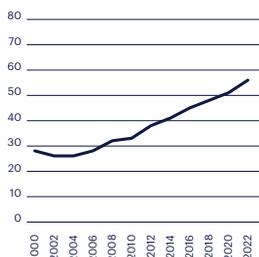
## france



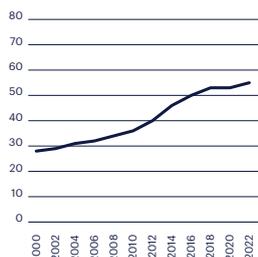
## belgique



## pologne



## italie



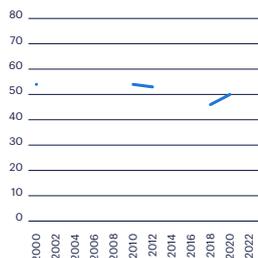
## argentine



## brésil



## inde



● pays développés ● pays émergents

source : OCDE, ILO

## tendance 9

# les travailleurs migrants hautement qualifiés et les viviers de talents.

Confrontés à une réduction de la population en âge de travailler et à des taux d'activité des travailleurs seniors bas, certains pays ont donné la priorité à l'immigration pour remédier à leur problème de pénurie de talents. Des marchés tels que le Canada, l'Allemagne et les États-Unis continuent d'accroître leur main-d'œuvre malgré un taux de fécondité stagnant au sein de la population locale.

La population en âge de travailler née à l'étranger a augmenté de 17,5 millions de personnes en 10 ans dans ces pays. Dans tous ces pays, à l'exception de la Pologne, la population en âge de travailler née à l'étranger a augmenté de manière significative, certains affichant des hausses de 20% ou plus. La migration des travailleurs qualifiés sera de plus en plus importante pour l'offre de talents dans ces pays.

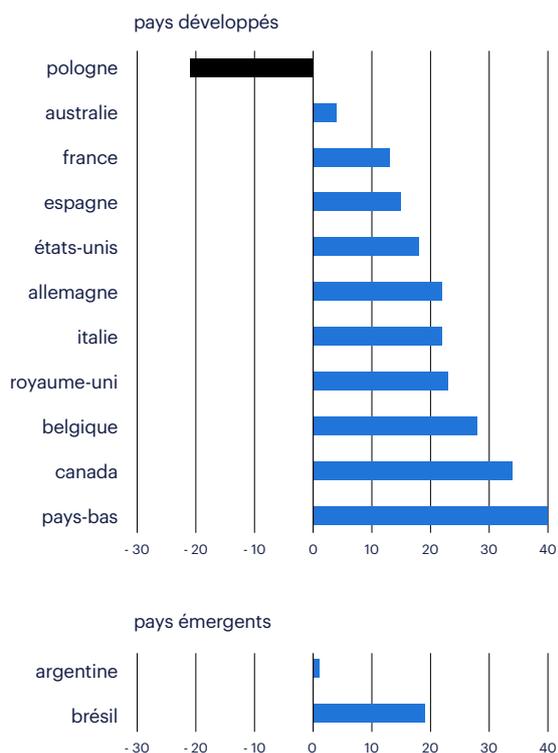
Outre la mobilité des talents, les pratiques en constante évolution concernant le travail à distance et hybride joueront également un rôle crucial pour atténuer la pénurie de talents. Les entreprises dont les méthodes de travail sont fondées sur la flexibilité sur-mesure améliorent leur accès aux talents et optimisent leur combinaison de ressources sur site et hors site.

Le recours à des talents pouvant être localisés n'importe où dans le monde signifie également que certains marchés développeront leur rôle de plaque tournante des talents mondiaux. Des marchés tels que l'Inde, la Pologne et d'autres pourraient être davantage sollicités à l'avenir pour prendre en charge des missions actuellement réalisées en local. L'Inde, en particulier, doit jouer un rôle essentiel, car sa démographie est beaucoup plus jeune que celle de la plupart des autres pays industrialisés.

L'immigration est un moyen efficace, bien que politiquement débattu, d'augmenter la main-d'œuvre d'un pays. La vague actuelle de départs à la retraite des baby-boomers devant atteindre son apogée d'ici 2030, un programme d'immigration temporaire bien exécuté peut constituer une approche acceptable pour augmenter le nombre de participants au marché du travail.

### population en âge de travailler née à l'étranger : augmentation générale au cours de la dernière décennie.

taux de croissance sur 10 ans de la population en âge de travailler née à l'étranger, en %.



source : ILO

# tendance 10

## les opportunités liées à l'IA.

L'automatisation et les technologies les plus innovantes, telles que l'intelligence artificielle (IA), ont un impact très important sur le marché du travail. Mais cet impact n'est pas le même dans tous les pays ou pour toutes les professions. En moyenne, 14% des emplois actuels sont confrontés à un risque élevé d'automatisation, tandis que 32% subiront des changements importants - à la fois dans les fonctions exercées et dans les compétences requises du fait de l'automatisation.

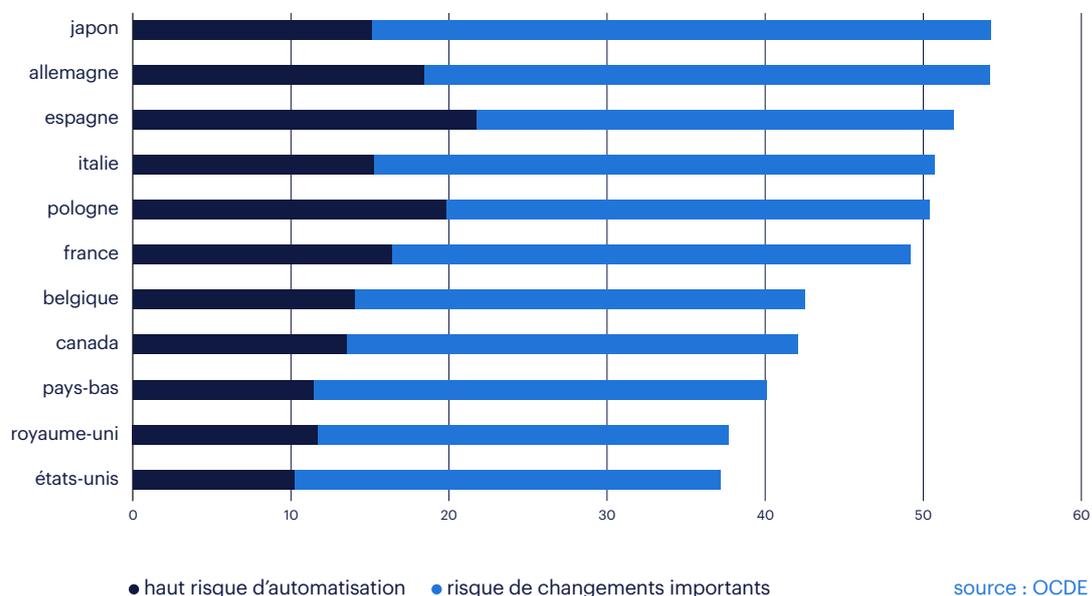
Lorsque l'analyse inclut spécifiquement l'IA, les professions les plus exposées comprennent non seulement les professions à caractère scientifique et technologique,

mais aussi les professions managériales, économiques et juridiques. Cela ne signifie pas pour autant que ces professions disparaîtront. Au contraire, des études récentes montrent que là où l'utilisation de la technologie est intensive, une corrélation positive est détectée entre l'exposition des professions à l'IA et la croissance de l'emploi.

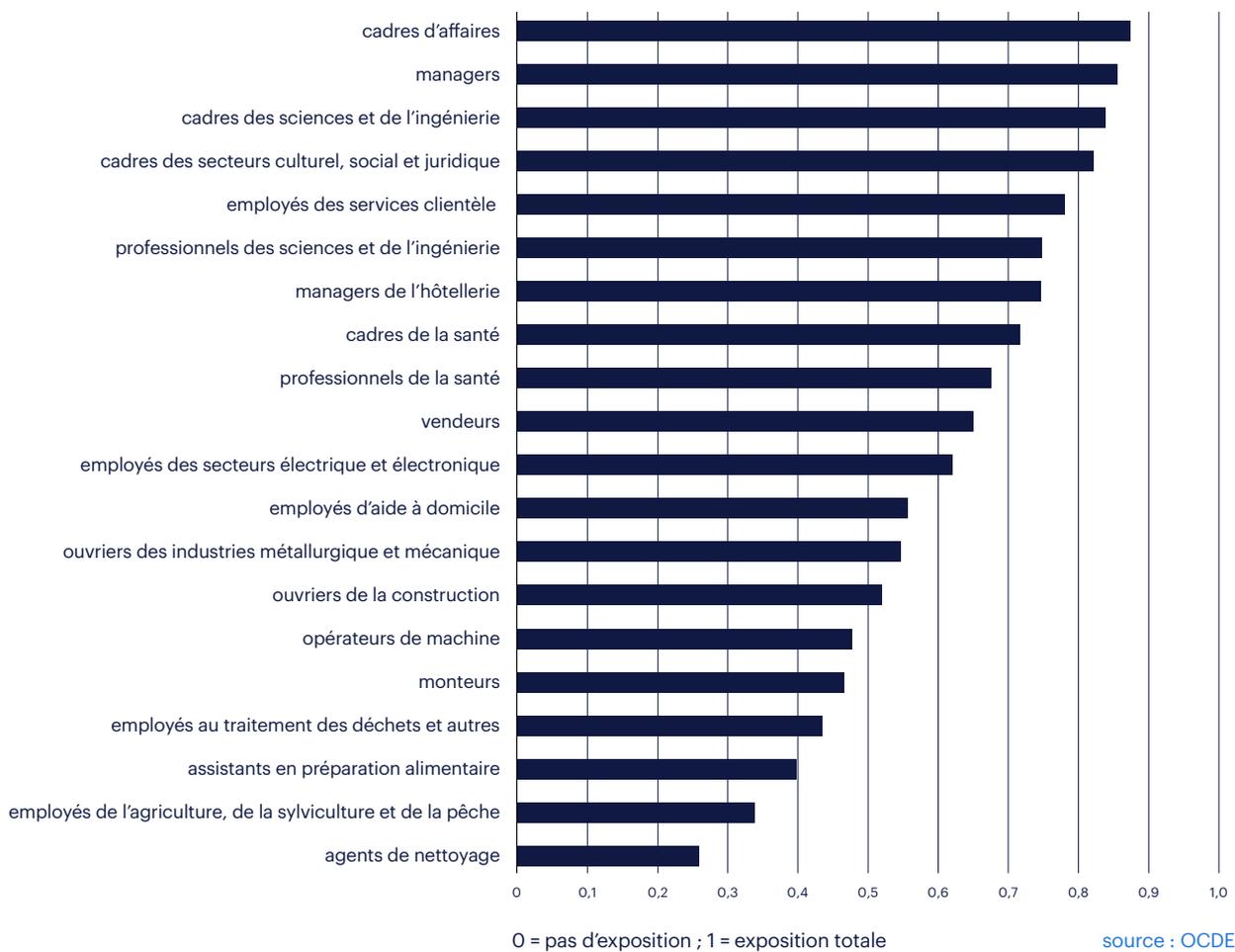
Il y aura une période de transition au cours de laquelle certains travailleurs seront affectés. Mais grâce à la requalification et à la montée en compétence, les travailleurs qui sauront s'adapter aux nouvelles exigences de leur emploi seront les plus à même de réussir dans un marché du travail en pleine mutation.

### automatisation, IA et emplois : 45% des emplois risquent de disparaître ou de subir des changements importants.

emplois menacés par l'automatisation (% du total des emplois).



exposition moyenne à l'IA dans les pays, par profession.





# conclusion.

# conclusion.

Le vieillissement des pays industrialisés continuera d'exacerber les dysfonctionnements structurels du marché du travail au cours des prochaines années. Avec l'intensification des départs à la retraite et la diminution du taux d'activité des travailleurs seniors, la pénurie de talents doit s'aggraver, entraînant des difficultés, chez les employeurs, pour attirer et retenir la main-d'œuvre dont ils ont besoin pour optimiser leur croissance.

Il ne sera pas possible d'inverser les évolutions démographiques sur bon nombre de ces marchés à court ou même à moyen terme, ces tendances étant apparues il y a plusieurs dizaines d'années. Les décideurs politiques devraient toutefois envisager d'autres solutions susceptibles d'apporter un soulagement plus immédiat à un marché du travail tendu. Il est clair que seule une approche multi-dimensionnelle permettra aux marchés du monde entier de combler leur déficit structurel de main-d'œuvre.

Comme cela a été démontré sur certains marchés, les politiques de maintien dans l'emploi des travailleurs seniors doivent permettre de soutenir les activités économiques. Cela peut exiger des efforts à la fois privés et publics pour inciter les travailleurs à retarder leur départ à la retraite ou à travailler à temps partiel, avec des horaires flexibles qui complètent leur mode de vie actif. Au Japon, par exemple, [près de 40% des entreprises embauchent](#) des personnes âgées de plus de 70 ans.

Au-delà du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés, les gouvernements doivent également prendre en compte la manière

dont les politiques d'immigration peuvent affecter la capacité de leur pays à attirer des talents hautement qualifiés. L'ouverture des frontières peut faire l'objet d'un débat politique, mais comme l'ont démontré un certain nombre de pays, l'immigration a permis la mise en emploi de travailleurs plus jeunes et plus qualifiés pour aider à combler les postes vacants à long terme et faire face à l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre.

Les employeurs devraient également considérer la possibilité de travailler avec des talents délocalisés comme une opportunité et évaluer la viabilité du recours à des pôles de talents situés en dehors de leurs pays. Une telle démarche peut aider les entreprises à renforcer leurs effectifs et à élargir les compétences qu'il serait difficile d'acquérir localement.

Enfin, l'utilisation accrue de la technologie peut contribuer à stimuler la productivité et l'efficacité des travailleurs. Cette approche peut susciter des inquiétudes, mais elle peut s'avérer efficace pour lutter contre la pénurie structurelle causée par l'impact à long terme d'une société vieillissante.





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

Groupe Randstad France  
direction de la communication  
[communication@randstad](mailto:communication@randstad)

relations presse  
Stéphy Déka  
[stephy.deka@randstad.fr](mailto:stephy.deka@randstad.fr)

global content management  
Laura Warin do Nascimento  
[laura.warindonascimento@randstad.fr](mailto:laura.warindonascimento@randstad.fr)



randstad

partenaire des talents.