

## TALENT HUB

Supporting Copenhagen Capacity to strengthen retention and EU-Mobility of skilled migrants through collaborative multi-country coordination on talent retention and circulation in the EU

# NOTE D'INFORMATION : RÉTENTION DES TALENTS DANS LES ENTREPRISES

## Pourquoi opter pour la rétention des talents ?

Face au vieillissement de la population et à la pression démographique, la capacité des États membres de l'UE à attirer une main-d'œuvre internationale revêt une importance croissante. Au **Danemark**, le nombre de ressortissants étrangers employés qui sont venus dans le pays pour travailler ou étudier a plus que doublé au cours de la dernière décennie, les travailleurs migrants représentant désormais jusqu'à 12 % de la main-d'œuvre nationale (DI 2023a). Toutefois, seul un cinquième environ des travailleurs migrants internationaux sont originaires de pays extérieurs à l'Union européenne (AxcelFuture 2023).

Les chiffres issus de l'industrie danoise (Danish Industry, DI) et d'autres acteurs établissent la contribution nette moyenne des migrants internationaux hautement qualifiés à près de 200 000 DKK par an (DI 2021). L'industrie danoise constate par ailleurs que la moitié des travailleurs migrants originaires de pays tiers quittent à nouveau le Danemark dans les quatre années qui suivent (DI 2023b). Environ 50 % des étudiants internationaux restent dans le pays après huit ans (Damvad 2022). En 2018, il a été calculé que le Danemark perdrait 19,5 milliards de DKK en finances publiques si tous les travailleurs internationaux venaient à quitter le pays (DI 2018).

En **Allemagne**, l'offre en main-d'œuvre ne restera constante à long terme qu'avec une immigration nette annuelle de 400 000 personnes (IAB 2021). Une étude réalisée en 2022 a analysé les raisons de l'émigration des travailleurs qualifiés étrangers. Un quart des ressortissants de pays tiers interrogés avaient quitté l'Allemagne pour des raisons juridiques. Un autre quart a mentionné des raisons professionnelles telles que la fin d'un emploi temporaire ou la non-reconnaissance de leurs qualifications professionnelles. Les personnes interrogées ont également cité un manque d'intégration sociale ainsi que des raisons économiques ou familiales (IAW 2022).

Selon l'OCDE, 54 % des étudiants ayant débuté leurs études en 2010 étaient toujours en Allemagne cinq ans plus tard – et avaient mené à bien leurs études. Parmi les étudiants qui avaient débuté leurs études en 2015, ce chiffre atteignait même 63 %. Après dix ans, le taux de rétention était encore de 45 % (OCDE 2022).

Il est par conséquent possible d'attirer davantage de talents venus de pays tiers au Danemark et en Allemagne, mais aussi de retenir plus longtemps ceux qui sont déjà arrivés, afin de poursuivre le développement économique et d'apporter des contributions. Cela concerne à la fois les talents arrivés dans le but de travailler et leurs familles, tout comme les étudiants internationaux.

## Rétention des talents dans le cadre du projet « Talent Hub » (plateforme de talents)

À la suite d'études approfondies et de consultations auprès des parties prenantes, l'OIM a formulé, dans le cadre du projet « Talent Hub », 34 recommandations interconnectées pour améliorer la rétention des talents au Danemark, en Allemagne et dans d'autres États membres de l'UE. Les recommandations sont divisées en trois domaines systémiques et en cinq domaines thématiques, et visent à saisir à la fois la complexité

et l'engagement nécessaire des parties prenantes privées et publiques pour une meilleure rétention des talents.

Les recommandations soulignent qu'une meilleure rétention des talents nécessite des interventions pratiques et des réformes politiques de la part des parties prenantes à tous les niveaux, qui doivent élaborer des stratégies, se coordonner et coopérer. Les programmes visant à attirer les talents ne peuvent pas se suffire à eux-mêmes, mais doivent être soutenus par des efforts d'intégration et d'inclusion actifs ciblant les talents internationaux.

### Le projet « Talent Hub »

Par le biais du projet « Talent Hub », déployés par les bureaux de l'OIM au Danemark et en Allemagne, en coopération avec Copenhagen Capacity et financé par l'Union européenne via l'Instrument d'appui technique (TSI), l'OIM fournit un soutien technique visant à renforcer la capacité de CopCap et d'autres acteurs publics danois et européens sélectionnés, afin de développer, d'adapter et de mettre en œuvre des stratégies avec pour principal objectif de retenir, d'encourager et d'attirer des talents. Dans le cadre du projet « Talent Hub », la référence aux ressortissants de pays tiers doit être comprise comme des migrants moyennement ou hautement qualifiés issus de pays hors UE et qui sont venus dans l'espace économique européen pour travailler ou étudier. Pour de plus amples informations et des documents relatifs au projet, veuillez consulter les liens suivants :

<https://denmark.iom.int/talent-hub-eu>  
<https://germany.iom.int/talent-hub-eu>

Le projet « Talent Hub » comprend la rétention non seulement comme des efforts nationaux visant à retenir les talents dans chaque État membre de l'UE, mais aussi comme une opportunité pour toutes les parties – notamment les employeurs et les talents eux-mêmes – pour soutenir le développement professionnel et économique en facilitant la circulation intra-UE des talents et par conséquent leur rétention dans l'espace économique européen.

### Le rôle des entreprises dans la rétention des talents internationaux

Les entreprises et autres employeurs privés ou publics ont un rôle essentiel à jouer dans la rétention des talents qu'ils attirent et emploient. Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent une part croissante des entreprises de l'UE et demeurent un domaine prioritaire pour la compétitivité de l'UE. Bien que traditionnellement les entreprises ne travaillent pas directement dans le domaine de l'intégration et de l'inclusion, elles sont en contact direct avec leurs employés et peuvent mener une série d'activités visant à soutenir l'arrivée, la planification, le bien-être et le développement professionnel des talents internationaux qu'elles emploient.

Les entreprises sont également des partenaires essentiels des organismes locaux et nationaux de coordination des talents, de la collecte de données et de la réforme des politiques, où elles peuvent apporter leur

contribution sur la base de leur expérience et de leurs besoins en matière de gestion des talents.

À partir de la liste complète des 34 recommandations divisées en domaines systémiques et thématiques, l'OIM a sélectionné, pour les besoins de cette note d'information, trois recommandations clés pour les entreprises afin de soutenir la rétention des talents internationaux. Il convient de garder à l'esprit que la pertinence des trois recommandations peut varier en fonction de la capacité et du contexte de chaque entreprise.

### → **Élaborer une stratégie de rétention des talents et établir des partenariats locaux et nationaux**

Les entreprises qui entendent employer ou qui emploient déjà des talents internationaux sont encouragées à formuler une stratégie pour attirer et retenir les talents. En fonction de leurs propres capacités, il pourrait également s'agir d'un plan général définissant les atouts, les besoins et les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des talents internationaux. Comment les entreprises tirent-elles profit de la diversité ? De quels talents l'entreprise a-t-elle besoin, que peut-elle faire pour soutenir les talents et les familles, et qu'est-ce qui doit être fourni par d'autres ?

Les entreprises sont encouragées à s'engager activement dans des partenariats auprès des municipalités et des autres partenaires de la coopération en matière de gestion des talents, et à contribuer à leurs activités. Les partenariats avec d'autres entreprises et municipalités peuvent notamment compléter les actions de l'entreprise et bénéficier aux talents et à leurs familles lorsque l'entreprise ne dispose pas des capacités nécessaires en interne.

### → **Soutenir les talents qui arrivent et leurs familles avant et après leur arrivée**

La rétention des talents internationaux commence avant l'arrivée dans le pays d'accueil en fournissant des informations précises et réalistes sur le pays, les conditions de vie et de travail pour tous les membres de la famille, le logement, les options scolaires, les emplois pour les conjoints, etc. La fourniture d'informations peut être complétée par un soutien en face-à-face ou virtuel et une formation préalable à l'arrivée, portant notamment sur la langue et les normes sociales du pays d'accueil.

Les entreprises peuvent poursuivre le soutien direct en contactant personnellement les talents et leurs familles après leur arrivée dans le pays, sur des sujets tels que les possibilités d'emploi, d'études et de scolarisation. Les conjoints peuvent se voir proposer des options de mise en réseau et d'autres formes d'aide à la recherche d'emploi. L'un des facteurs de rétention les plus importants pour les familles de talents est la possibilité pour le/la conjoint(e) ou le/la partenaire de se développer professionnellement et/ou de trouver un emploi.

Si l'entreprise ne dispose pas d'une telle capacité, une assistance peut être recherchée dans le cadre de partenariats avec des organisations, des municipalités ou autres, par exemple en s'adressant à des Consultants

## Sources

- Administrations locales au Danemark (KL) : « International Arbejdskraft – Vi har brug for flere kolleger fra udlandet » (2023)
- AxcelFuture : « Hvidbog og løsningsforslag til bedre vilkår for tiltrækning og fastholdelse af internationale højtuddannede talenter og specialister fra lande uden for EU » (2023)
- Damvad : « Internationale dimittenders værdi for samfundsøkonomien – med fokus på tekniske- og naturvidenskabelige dimittender » (2022)
- Confédération de l'industrie danoise (DI) : « Højtuddannede indvandrere er en god forretning for Danmark » (2021)
- Confédération de l'industrie danoise : « Rekordmange internationale medarbejdere i Danmark » (2023a)
- Confédération de l'industrie danoise : Présentation « International Arbejdskraft », lors du Forum des entreprises 2023 (2023b)
- Confédération de l'industrie danoise : « Exit af udenlandsk arbejdskraft vil koste statskassen 19,5 mia. Kr » (2018)
- Commission européenne : « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, programme de travail 2024 de la Commission (2024) »
- Institut de recherche économique appliquée de l'Université de Tübingen (JAW) : « Vorstudie zur Abwanderung von ausländischen Fachkräften » (2022)
- OCDE (2022), Perspectives des migrations internationales 2022, publication de l'OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/30fe16d2-en>.
- Institut de recherche de l'Agence fédérale pour l'emploi (IAB) : « Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen » (2021)
- L'Institut économique allemand (IW) : « Potenziale und Grenzen von Aufenthaltstiteln zur Arbeitsplatzsuche » (2022)
- Pour les besoins de la présente note d'information, l'OIM a principalement inclus des références à des sources récentes.

Une bibliographie plus complète des sources utilisées pour les recherches du projet est disponible dans les documents distincts produits dans le cadre du projet « Talent Hub », et est accessible aux adresses suivantes : <https://denmark.iom.int/talent-hub-eu> and <https://germany.iom.int/talent-hub-eu>.

### → **Promouvoir les possibilités de stages et les jobs étudiants pour les étudiants internationaux**

Les étudiants étrangers qui ont obtenu ou obtiendront un diplôme au sein d'un établissement d'enseignement national constituent un vivier de recrutement essentiel pour les talents internationaux et pour les contributions à l'économie. Entre 2007 et 2020, les diplômés internationaux ont contribué à l'économie danoise à hauteur de 26,7 milliards de DKK environ. Les étudiants des pays tiers restent en moyenne plus longtemps au Danemark que les étudiants de l'UE/EEE et contribuent par conséquent dans une plus large mesure aux finances publiques (Damvad 2022).

L'importance des étudiants internationaux en tant que source de talents est soulignée par les récents changements législatifs au Danemark qui offrent davantage de possibilités d'études en langue anglaise. Des changements juridiques ont également été apportés pour améliorer les possibilités de trouver un emploi en prolongeant la durée pendant laquelle un(e) étudiant(e) peut rester au Danemark pour rechercher un emploi à l'issue de l'obtention de son diplôme (voir le rapport « Talent Hub Multi-Situational »). Depuis 2012, les étudiants internationaux en Allemagne ont la possibilité de rester dans le pays pendant 18 mois après l'obtention de leur diplôme pour rechercher un emploi (IW 2022).

Les étudiants internationaux, hautement qualifiés, titulaires d'un diplôme reconnu, aux antécédents et connaissances linguistiques multiples, offrent des qualités précieuses aux entreprises, mais peuvent manquer d'exposition au marché du travail national.

Pour faciliter l'exposition des étudiants au marché du travail et favoriser leur rétention, les entreprises pourraient proposer activement des stages et des emplois aux étudiants internationaux, en coopération avec les universités et d'autres établissements d'enseignement et partenaires.

## Une vision holistique de la rétention des talents

Bien que l'OIM ait présenté dans cette note d'information trois recommandations sélectionnées pour les entreprises et les employeurs, sur un total de 34 recommandations, le fait de se concentrer sur quelques interventions sélectionnées pourrait en fin de compte ne pas maximiser la rétention dans la mesure souhaitée. Une meilleure rétention nécessite des interventions de la part des acteurs privés et publics sur de multiples sujets dans le cadre d'une approche coordonnée à l'échelle des pouvoirs publics. Les entreprises doivent contribuer à la rétention des talents, mais elles ne doivent pas le faire seules.

Une meilleure rétention des talents nécessite une approche holistique, inclusive et coopérative basée sur des données probantes et une analyse des atouts et des besoins propres, ainsi qu'une compréhension des multiples facteurs qui ont une incidence sur la rétention de manière positive et négative, qu'il s'agisse du soutien pratique aux structures sociales ou des facteurs législatifs et politiques.

Ce document a été réalisé avec l'aide financière de l'Union européenne. Les opinions exprimées ici ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant l'opinion officielle de l'Union européenne