



The New Human Age,

une nouvelle ère des talents pour révolutionner le monde du travail

RAPPORT 2023 SUR LES TENDANCES RH



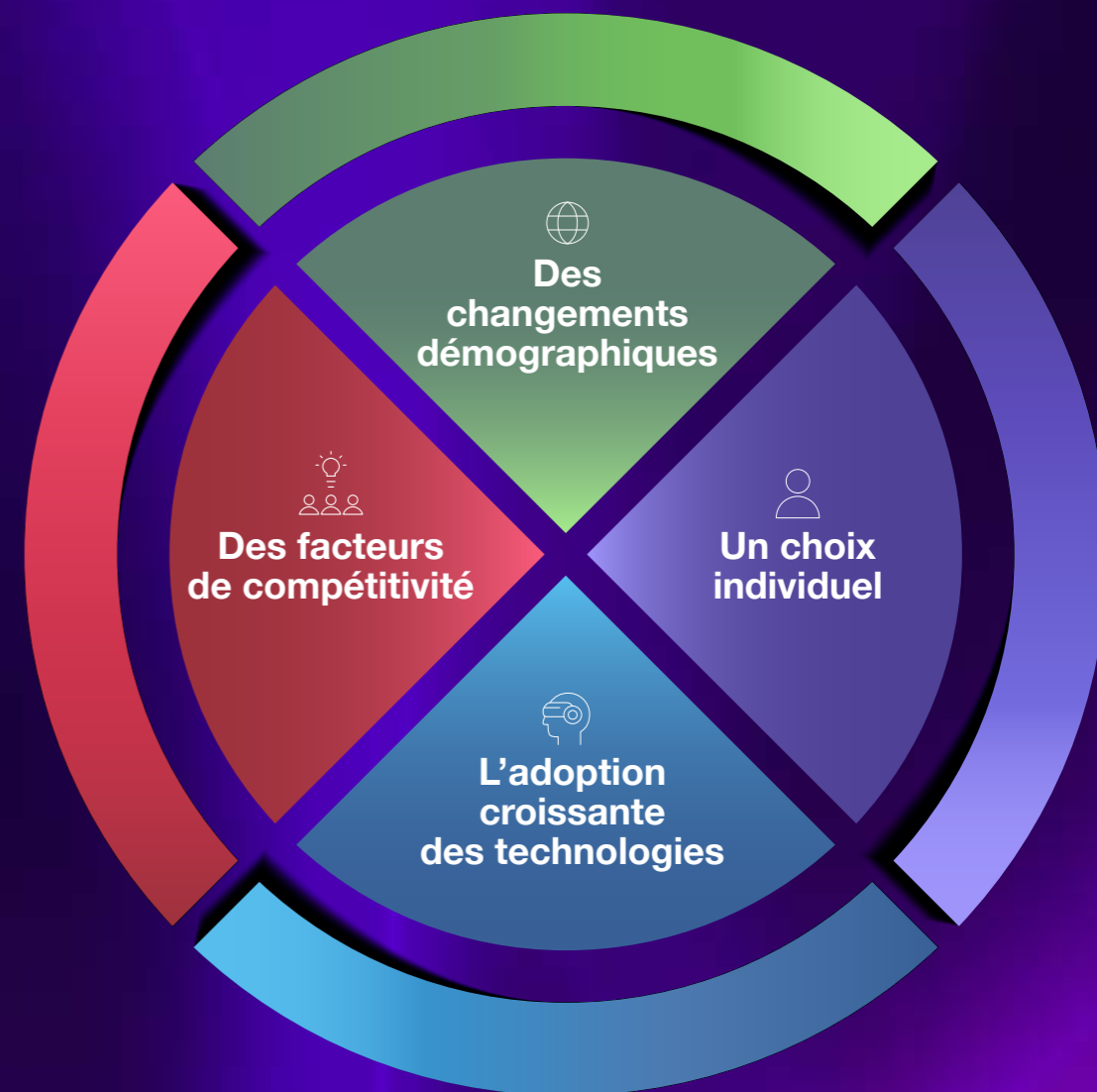
Dans ce rapport, vous découvrirez...

4 FORCES motrices qui redessinent les codes du travail

14 TENDANCES de fond en pleine accélération

Des **ANALYSES** et enseignements qui vous aideront

à préparer l'avenir



Quelques mots de Jonas Prising, Chairman et CEO de ManpowerGroup

La technologie a beau être devenue incontournable, l'avenir appartient toujours à l'Homme.



L'Homme a toujours su s'adapter aux nouvelles technologies et aux méthodes conçues pour améliorer ou faciliter son travail. Comme le dit l'adage, l'histoire se répète. Et la pandémie nous a rappelé, s'il en était besoin, que nous sommes capables d'accomplir d'extraordinaires progrès lorsque nous unissons nos forces. **C'est la conjugaison de l'innovation, des technologies et du génie humain qui nous permettra de relever les défis les plus ardues.**

ManpowerGroup avait prédit l'avènement de l'Ère des Talents il y a plus de dix ans déjà, pressentant que le capital humain deviendrait un facteur majeur de différenciation ainsi qu'un véritable moteur de croissance. Ces dernières années, beaucoup ont propagé l'idée que les robots allaient finir par détruire les emplois. Ce que nous croyions à l'époque, et qui s'est d'ailleurs matérialisé, c'est que les technologies ont vocation à accroître les compétences de l'Homme et non à le supplanter. Nous voici entrés dans une nouvelle ère, celle de l'Humain. Aujourd'hui s'ouvre un chapitre qui verra les technologies et les outils numériques se mettre au service de l'Homme pour favoriser les relations sociales, accroître la productivité et donner à chacun la chance de vivre une vie plus épanouissante.

Et le moment est plus qu'opportun. En tant que communauté mondiale, nous faisons face à des défis de taille : lutter contre le dérèglement climatique, remédier au manque

de compétences, et révéler le potentiel dormant de chacun. Certes, les actifs aspirent toujours à réussir et à progresser professionnellement, mais ils ont aussi à cœur de s'engager pour l'environnement, l'équité, la diversité, et l'égalité des chances.

Je suis à la fois optimiste et réaliste. Je considère que notre monde va dans le bon sens, mais qu'il nous faut, pour continuer à progresser, être plus déterminés que jamais à étoffer les aptitudes de l'Homme, ce à grande échelle et à vive allure. La pandémie a bien montré combien nous étions capables d'agir vite et de nous adapter à tout lorsque la situation le réclame. Nous sommes convaincus que c'est en aidant les salariés à acquérir les compétences requises pour tirer parti des technologies, que l'entreprise finira par ressembler à ce que les travailleurs en attendent. C'est ainsi que nous donnerons au plus grand nombre, et non à une élite, les moyens de prospérer à tous les égards.

Dans ce rapport, nous allons nous pencher sur les tendances RH qui vont nous faire entrer très rapidement dans cette nouvelle Ère des Talents.

Jonas Prising, Chairman & CEO

A handwritten signature in black ink that reads "Jonas Prising". The signature is written in a cursive, flowing style.

Les tendances qui conduisent à une nouvelle ère des talents

Des changements démographiques



- **Tendance 1 :**
L'arrivée d'une génération qui entend retirer autre chose du travail
- **Tendance 2 :**
Des salariés soucieux de se reconnaître dans les valeurs de leur entreprise
- **Tendance 3 :**
Quelle importance accorder aux diplômes ?
- **Tendance 4 :**
Il est temps de changer de regard sur les seniors

Un choix individuel



- **Tendance 5 :**
Le travail n'est plus vu comme une fin en soi, mais comme un facteur d'épanouissement
- **Tendance 6 :**
Les femmes aspirent à trouver un travail compatible avec leur style de vie
- **Tendance 7 :**
Vers la fin de la semaine de cinq jours ?
- **Tendance 8 :**
Réduire la pression pour éviter le burn-out
- **Tendance 9 :**
Une quête d'épanouissement qui va au-delà de la volonté de progresser professionnellement

L'adoption croissante des technologies



- **Tendance 10 :**
Les secteurs en croissance contraints à former leurs propres talents
- **Tendance 11 :**
Remettre de l'humain au lieu de déshumaniser
- **Tendance 12 :**
Le travail hybride, un concept dont les contours restent flous

Des facteurs de compétitivité



- **Tendance 13 :**
Le talent n'a pas de frontière
- **Tendance 14 :**
Risques et résilience dans un monde en pleine mutation



Des changements démographiques

La conjonction du recul progressif de la natalité et du vieillissement des populations, induit de fortes pénuries de talents et une baisse du taux de participation à la population active.

Les manques de compétences se concentrent sur les secteurs à forte croissance, tandis que les salariés de la génération Z poussent petit à petit leurs employeurs à s'engager plus encore en faveur des questions qui leur tiennent à cœur, du DEIB (Diversité, équité, inclusion et appartenance) à la lutte contre le dérèglement climatique.



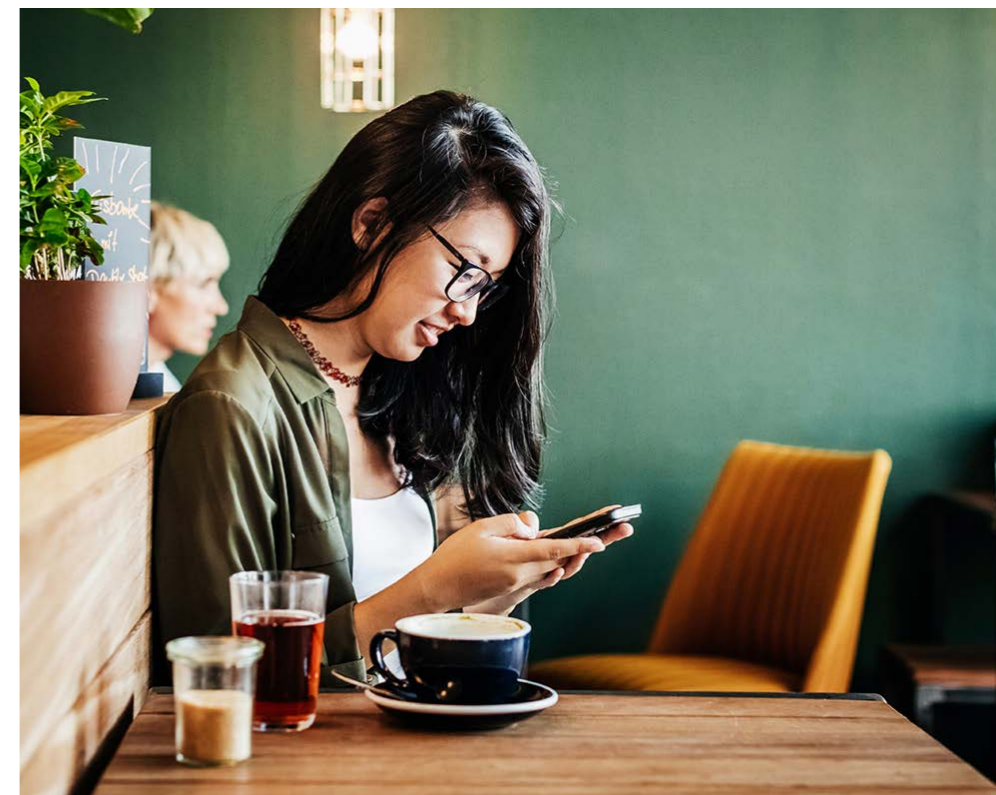


TENDANCE 1

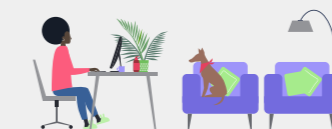
L'arrivée d'une génération qui entend retirer autre chose du travail

Qu'il s'agisse de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB), de lutte contre le dérèglement climatique ou du mouvement LGBTQ, la génération Z est très mobilisée sur les questions de société et en attend plus de la part des employeurs. En matière de protection de l'environnement, [52% d'entre eux jugent que les entreprises n'en font pas assez.](#)

Jamais la société n'avait placé de telles attentes dans les entreprises, qui doivent aujourd'hui être animées par une raison d'être aussi claire que sincère pour espérer attirer les talents de la génération Z, révéler leur potentiel et les conserver en leur sein.



- La génération Z représentera [27% de la population active en 2025](#) et accorde [une place très importante aux questions de diversité, d'égalité, d'inclusion et d'appartenance.](#)
- [68% des salariés de la génération Z ne sont pas satisfaits](#) des actions engagées par leur entreprise pour promouvoir un cadre de travail plus inclusif et diversifié, et [56% hésiteraient à accepter un poste dans une entreprise dont la direction manque de diversité.](#)
- [Les jeunes générations seront 4 à 7 fois plus exposées aux fortes vagues de chaleur au cours de leur vie](#) que celles qui les précèdent.



88%

des salariés de la génération Z déclarent que la pandémie a changé la nature de leurs attentes vis-à-vis de leur travail, contre 65 % des salariés de 55 ans et plus.

Enquête ManpowerGroup réalisée en novembre 2022 auprès de 7 000 salariés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en France, en Scandinavie et aux Pays-Bas



TENDANCE 2

Des salariés soucieux de se reconnaître dans les valeurs de leur entreprise

Jamais les salariés n'ont autant tenu à connaître les positions de leur entreprise au sujet des questions sociétales qui leur sont chères. Les employeurs doivent démontrer leur impact social et environnemental en s'appuyant sur une démarche plus scientifique.

Ils doivent s'atteler à créer de l'emploi d'une manière qui œuvre pour le bien commun, ce qui suppose de promouvoir la diversité, l'égalité, l'inclusion, et le sentiment d'appartenance. Mais aussi de renforcer l'employabilité de chacun, et donner aux salariés la possibilité d'avoir un peu plus la main sur leur enrichissement afin qu'ils prennent conscience qu'ils ont les compétences requises pour tirer leur épingle du jeu aujourd'hui, mais aussi dans les années à venir.

Les leviers de l'Humain et de la Prospérité constituent une priorité, et les entreprises vont devoir agir sur plusieurs fronts pour progresser sur le volet social de leur stratégie ESG.

L'environnement, préoccupation majeure des actifs, va les pousser à rechercher de nouvelles opportunités et compétences dans les secteurs de la croissance verte.

- De nombreux postes en lien direct avec l'environnement devraient être créés en 2023 : cela englobe à la fois les secteurs verts et les métiers destinés à réduire la consommation d'énergie et de matières premières, à limiter les émissions de gaz à effet de serre, à minimiser la génération de déchets et de pollution, à assurer la protection et la restauration des écosystèmes, et à permettre aux entreprises et aux collectivités de s'adapter au dérèglement climatique.
- [Près de 6 Européens sur 10 pensent que les actions menées dans le cadre de la lutte contre le dérèglement climatique vont générer plus d'emplois](#) qu'elles n'en détruiront.
- [75% des investisseurs estiment qu'il est de la responsabilité des entreprises de prendre les questions d'ESG à bras le corps](#), quitte à ce que leur rentabilité s'en trouve amoindrie dans un premier temps.



78% des entreprises se sont fixées des objectifs ESG ou ont engagé une réflexion en ce sens,
mais seulement **6%** disent disposer en interne des talents requis pour les atteindre.

ManpowerGroup, [The Search for ESG Talent](#), Nov. 2022



TENDANCE 3

Quelle importance accorder aux diplômes ?

Le niveau de diplômes constitue depuis longtemps un critère de sélection des candidats, et l'essor des technologies d'analyse des CV n'a fait que renforcer cette tendance. Le revers de la médaille est que quantité de profils dépourvus du précieux sésame se voient refuser l'accès à des postes plus qualifiés, alors même que leurs compétences et leur expérience leur permettraient d'exercer ces fonctions avec brio.

Face aux actuelles [difficultés de recrutement](#), les employeurs commencent à réviser à la baisse ou à renoncer purement et simplement aux exigences qu'elles affichaient jusqu'alors en matière de diplômes. [Google, Delta Air Lines et IBM](#) comptent ainsi parmi les nombreuses entreprises qui se reposent désormais sur les données et leur analyse — et plus seulement sur les résultats scolaires — pour mieux apprécier le potentiel d'un candidat à un poste.





TENDANCE 4

Il est temps de changer de regard sur les seniors

Manque de main-d'œuvre oblige, les employeurs doivent faire feu de tout bois pour dénicher les talents qui leur font défaut. Or, quoi de mieux comme vivier que les millions de retraités à la fois compétents et extrêmement motivés ? Des femmes et hommes qui peuvent mettre à profit l'expérience de toute une vie pour apporter une vraie valeur ajoutée à leur employeur et qui sont susceptibles de faire toute la différence.



Les employeurs doivent changer et se réinventer pour apprendre à tirer le meilleur parti des salariés seniors. On le sait, les individus qui travaillent plus longtemps vivent aussi plus longtemps. Le fait d'être intégré à la société contribue à leur longévité.

Joseph Chamie, démographe et ancien directeur de la Division de la population des Nations Unies



- Les populations des pays développés vieillissent à vive allure. En France, [le Président Macron s'apprête à relever l'âge minimal de départ en retraite de 62 à 64 ans.](#)
- Aux États-Unis, un contingent record de [3,2 millions de salariés sont partis à la retraite en 2020](#), et [10 000 employés leur emboîteront le pas chaque jour jusqu'à 2029.](#)
- [À l'échelle mondiale, on estime que quelque 85 millions de talents manqueront à l'appel à l'horizon 2030](#) (soit quasiment la population de l'Allemagne).
- L'augmentation du coût de la vie et la quête de lien social poussent les retraités à revenir sur le marché du travail.

Seuls **19%**

des responsables de recrutement prospectent activement dans le vivier des retraités désireux de reprendre du service.

Enquête ManpowerGroup, novembre 2022.





Un choix individuel

La pandémie a fait de la flexibilité une réalité pour bon nombre de salariés, impulsant un changement de paradigme dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les actifs entendent désormais avoir voix au chapitre concernant leurs horaires, leurs lieux et leurs modes de travail, tout en étant vigilants à ce que le télétravail ne finisse pas par empiéter totalement sur leur vie privée. Et ils privilégient à la simple progression professionnelle des éléments comme l'épanouissement personnel, l'apprentissage et le développement.

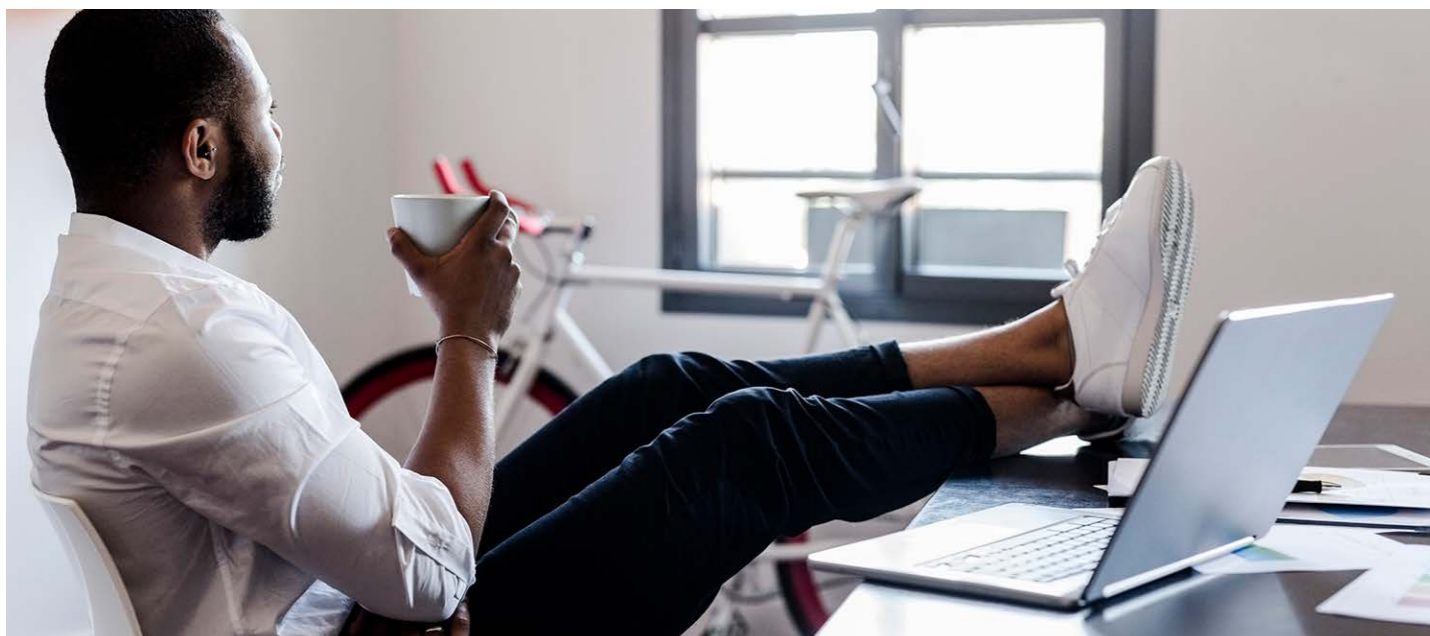




TENDANCE 5

Le travail n'est plus vu comme une fin en soi, mais comme un facteur d'épanouissement

La pandémie a démontré que la réussite professionnelle n'était qu'une des facettes d'une vie bien remplie et épanouissante. Désormais, les individus de tout âge et de tout sexe aspirent à travailler pour des employeurs qui sont conscients de l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et qui se donnent les moyens de le préserver.



- La majorité des salariés (81% et même 82% en France) confient que la pandémie a changé leur regard sur leur travail.
- 31% des salariés actuels (33% en France) se disent prêts à changer d'entreprise pour un poste similaire leur offrant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- 61% des salariés pensent que le travail asynchrone (travailler quand on le souhaite) contribue à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et 42% y voient l'avenir du monde du travail (41% en France).



42% des 25-45 ans aspirent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Enquête de ManpowerGroup, novembre 2022



TENDANCE 6

Les femmes aspirent à trouver un travail compatible avec leur style de vie

Des millions de femmes ont quitté le marché du travail durant la pandémie, et beaucoup n'y sont toujours pas revenues, jugeant les conditions de travail d'hier moins compatibles avec leurs nouvelles priorités de vie.

Les entreprises doivent repenser les horaires, les lieux et les modes de travail, offrir des conditions salariales équivalentes aux femmes et aux hommes et les accompagner dans la réorientation de leurs compétences. Ceci devrait non seulement convaincre les femmes de reprendre du service, mais aussi atténuer la pénurie mondiale de talents.

Partout dans le monde, les employeurs doivent de toute urgence adapter leurs pratiques aux besoins exprimés par les femmes.



- Les femmes aspirent à avoir davantage de flexibilité en matière d'horaires de travail (plus encore qu'à pouvoir travailler à distance autant qu'elles le veulent), et notamment à aller moins souvent au bureau.
- Les femmes sont plus enclines que les hommes à retourner au bureau : 41% citent le maintien du lien social parmi leurs principales motivations à revenir sur leur lieu de travail.
- Elles aspirent à plus de stabilité, ont moins peur de perdre leur emploi, et accordent une importance primordiale à l'égalité au travail et la lutte contre les discriminations liées à l'âge, aux origines ethniques ou au sexe.
- Les femmes, bien conscientes de l'importance des compétences, cherchent par tous les moyens à apprendre et à ajouter des cordes à leur arc.



41% des femmes favorisent le travail en présentiel pour sa capacité à entretenir les relations sociales. En France, hommes et femmes confondus sont 39 % à être motivés à venir travailler sur site pour cette raison.

Enquête ManpowerGroup, novembre 2022



TENDANCE 7

Vers la fin de la semaine de cinq jours ?

Plusieurs études laissent à penser que le passage à la semaine de quatre jours contribuerait à accroître la productivité, à réduire les frais généraux des entreprises, à augmenter le bien-être de tous, à attirer et retenir les talents, et à stimuler la création d'emplois.

La flexibilité est importante, mais elle doit s'appliquer de la même manière à toutes les catégories d'employés et non être l'apanage des cols blancs. Des travailleurs manuels aux chauffeurs-livreurs, en passant par les magasiniers, chacun mérite d'avoir son mot à dire et aspire à ce que son employeur tienne compte de ses besoins.



Si le Covid a eu un effet positif, c'est bien de nous avoir amené à repenser nos priorités. Beaucoup ont mené un travail d'introspection qui leur a fait prendre conscience qu'ils ne voulaient plus que le travail soit le centre de leur vie, et qu'il était temps d'organiser leur travail autour de leur vie, plutôt que l'inverse, comme tant de personnes l'ont fait pendant des décennies, a fortiori dans le monde occidental.

Adam Grant, Professeur de management et de psychologie à la Wharton School, Université de Pennsylvanie.



- Après s'être essayés à la semaine de quatre jours pendant six mois dans le cadre d'une expérience pilote menée aux États-Unis et en Irlande, [97% des participants faisaient état de leur intention de poursuivre dans cette voie.](#)
- Seule 1 entreprise sur 10 propose aujourd'hui à ses salariés de ne travailler que quatre jours par semaine*.



4 sur 10

seraient prêts à troquer 5 % de leur salaire contre la possibilité de passer à la semaine de quatre jours. En France, c'est plus d'1 salarié sur 3 (soit 36 %).

Enquête de ManpowerGroup, novembre 2022



TENDANCE 8

Réduire la pression pour éviter le burn-out

Les entreprises dont le modèle économique repose sur le principe qu'un salarié va par définition se dépasser, travailler nuit et jour, le week-end et même les vacances pour atteindre ses objectifs ou tenir les délais qui lui sont imposés, seraient bien inspirées de repenser leur stratégie pour tenir compte des attentes de leurs équipes et de leur désir de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.



La pandémie a ouvert les yeux de tous sur les problématiques de santé mentale qui existaient déjà auparavant et qui n'ont cessé de s'aggraver. Passée la phase de prise de conscience, il importe désormais d'agir. L'enjeu est d'aider les individus à déceler les signes précurseurs de soucis de santé afin qu'ils puissent être accompagnés comme il se doit, changer ce qui doit l'être dans leur quotidien, et mener une vie qui soit conforme à leurs aspirations, et non à ce qu'ils se sont résignés à accepter.

Arianna Huffington, Fondatrice et PDG, Thrive Global



- 66% des salariés ont le sentiment d'être soumis au bon vouloir de leur employeur s'agissant de leur lieu de travail.
- Près d'un tiers (29%) des salariés déplorent que leur manager ne comprenne pas mieux les efforts qu'implique la réalisation des missions qui leur sont confiées.

48% des salariés, soit près de la moitié, confient faire des heures supplémentaires presque toutes les semaines.



Enquête de ManpowerGroup, novembre 2022



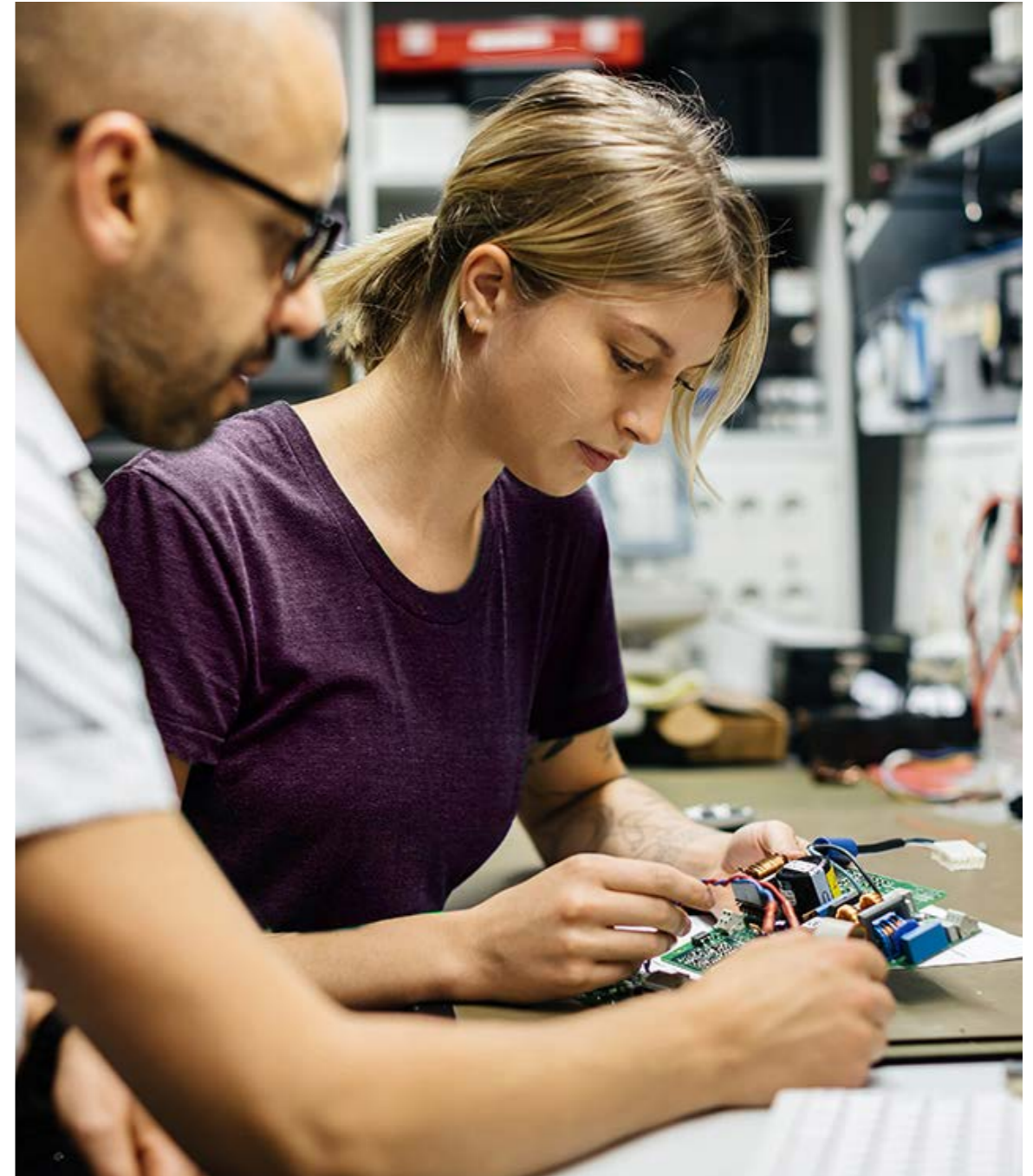
TENDANCE 9

Une quête d'épanouissement qui va au-delà de la volonté de progresser professionnellement

Les actifs tiennent de plus en plus à étoffer leurs compétences et à diversifier leurs expériences plutôt qu'à prendre du galon et à obtenir des postes aux intitulés flatteurs. Cela se traduit souvent par des mobilités latérales qui permettent aux salariés de s'épanouir et de gagner en agilité.

- 57% (dont 34% en France) des salariés suivent d'ores et déjà des formations en dehors de leur travail, jugeant celles que leur employeur leur propose, incapables de leur transmettre les compétences dont ils ont réellement besoin, à accélérer leur progression professionnelle ou simplement à les aider à rester compétitifs sur le marché.
- Les entreprises prévoient de proposer à la majorité des salariés (71%) des formations ou des outils conçus pour faire évoluer leurs carrières, le plus souvent vers des métiers techniques.
- Les femmes (67%) sont moins nombreuses que les hommes (75%) à avoir effectué une reconversion.
- Seul un tiers des salariés suit actuellement un programme de montée en compétences.

Enquête de ManpowerGroup, novembre 2022





L'adoption croissante des technologies

Le mariage de l'innovation technologique et du génie humain va engendrer une forte croissance économique qui aidera notre société à relever les défis auxquels elle est confrontée.

Parallèlement au maintien de leurs investissements dans la technologie, les entreprises vont devoir former leur personnel aux compétences numériques tout en recrutant en externe pour maximiser leur retour sur investissement.





TENDANCE 10

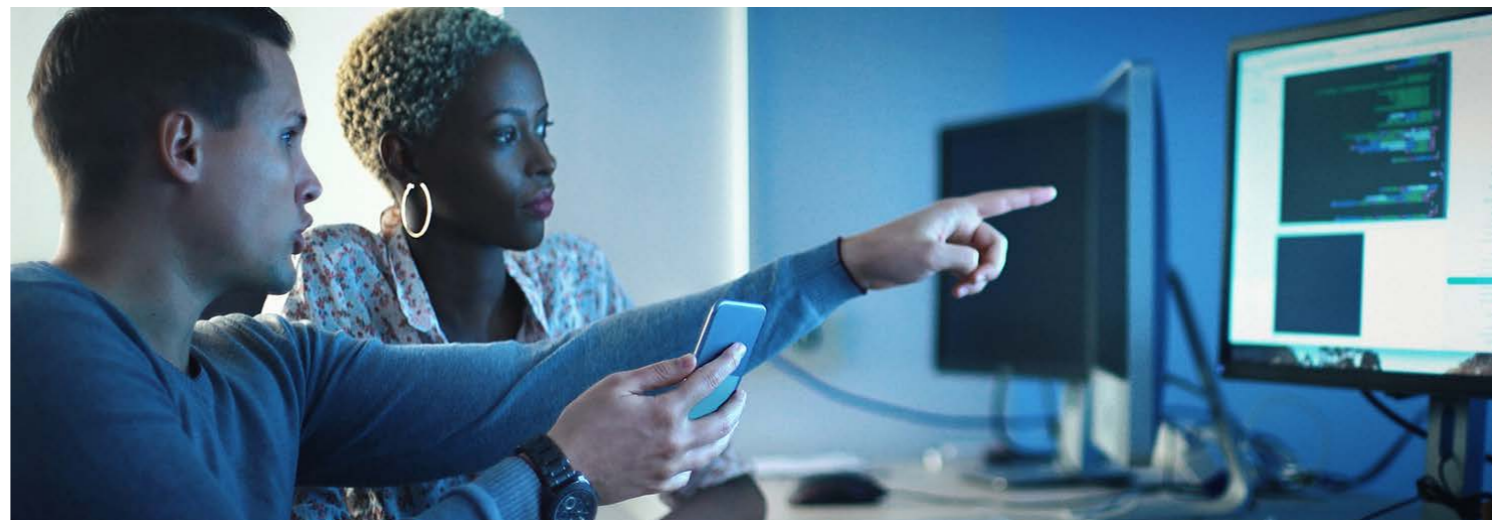
Les secteurs en croissance contraints à former leurs propres talents

Si les observateurs anticipent un ralentissement économique en 2023, le marché du travail ne devrait pas moins connaître cette année une forte demande dans bon nombre de secteurs en croissance. La transformation digitale va pousser les employeurs à redoubler d'inventivité pour pourvoir les postes mobilisant des compétences intermédiaires ou pointues. Les employeurs devront s'atteler à accompagner leurs salariés dans leur progression professionnelle afin d'attirer, de fidéliser, de former et de façonner la nouvelle génération de talents.



À l'heure actuelle, nous ne sommes pas en mesure de répondre à la forte croissance des offres d'emplois du fait de l'écart grandissant entre les qualifications de la population active et les compétences très pointues dont les entreprises ont besoin.

Dr Tomas Chamorro-Premuzic, Directeur de l'innovation, ManpowerGroup



- La demande de compétences pointues est appelée à continuer de croître. Ainsi, sur les plus de 140 000 salariés licenciés pour motifs économiques dans le monde de la Tech depuis mars 2022, [72% ont retrouvé un emploi en l'espace de trois mois.](#)
- [D'ici 2025, le monde du numérique va créer 149 millions d'emplois supplémentaires](#), dans des domaines comme la protection des données personnelles, la cybersécurité, l'analyse de données, le machine learning, l'intelligence artificielle, le cloud, le traitement des données et le développement de logiciels.
- [50% des salariés dans le monde devront réorienter leurs compétences d'ici 2025](#) du fait de l'accélération de l'adoption des nouvelles technologies.
- [76% des entreprises dans le monde ont des difficultés à recruter](#) dans le domaine de l'IT et des technologies.



TENDANCE 11

Remettre de l'humain au lieu de déshumaniser

La société commence à reconnaître combien les technologies et l'innovation ont amélioré les conditions de travail de tous — il n'y a plus lieu de voir dans l'automatisation une menace pour le travail de l'Homme. Les entreprises doivent désormais se servir du pouvoir de la technologie pour remettre de l'humain au centre de leurs modes de travail plutôt que de les déshumaniser.



S'il est bien une chose que les machines seront incapables de faire, c'est de témoigner du respect, de l'admiration ou de l'empathie pour les autres. Aussi, ceux qui estiment que la place croissante des technologies devrait convaincre tout un chacun de devenir data scientist et d'apprendre le code font fausse route. Au contraire, ce qu'il faut, c'est que nous aiguisions nos qualités humaines et notre savoir-être, car ces compétences sont en réalité celles qui sont les plus rares.

Dr Tomas Chamorro-Premuzic, Directeur de l'innovation, ManpowerGroup



- Bien que la plupart des formations et outils portent sur les compétences techniques, les salariés déclarent que la productivité n'est pas la caractéristique qui influe le plus sur la qualité du travail qu'ils accomplissent.
- Une majorité pense ainsi que la capacité à travailler en équipe (83% - et 82% en France), à résoudre des problèmes (82% - et 76% en France) et à se montrer digne de confiance (82% - et 81% en France) ont une influence plus marquée sur la qualité du travail effectué que la simple productivité (76% - et 72% en France).
- Les employeurs conviennent que la capacité à faire confiance à un salarié compte parmi les caractéristiques les plus prisées chez un candidat (40% sur l'ensemble des répondants et 43% en France). Suivent la flexibilité (31% au global et 32% en France) et la fiabilité (31% en moyenne et 30% en France).

Enquête ManpowerGroup, novembre 2022



TENDANCE 12

Le travail hybride, un concept dont les contours restent flous

Tout le monde s'accorde à dire que le travail hybride est une question de flexibilité, de choix et de possibilité pour les salariés de décider un peu plus quand, où et comment ils font leur travail. De même, il est convenu que ce nouveau modus operandi doit donner satisfaction à la fois au salarié et à son employeur. Au-delà de ces points de convergence, le travail hybride englobe une foule de modèles et de pratiques, souvent adaptés à des secteurs ou des professions précises.

Les cols blancs, par exemple, plébiscitent le passage au travail asynchrone, système qui rompt avec celui des journées de travail à heures fixes et qui permet de collaborer à la fois en présentiel et à distance, aux heures et aux endroits qui conviennent à chacun. Le travail asynchrone peut englober une part de télétravail, mais ce n'est pas toujours le cas. Chez ceux qui travaillent par roulement, l'avantage le plus prisé est la flexibilité (66%). À l'heure où un nombre sans précédent de salariés cumulent deux emplois à plein temps afin de joindre les deux bouts, les employeurs qui proposent plus de flexibilité et des quarts plus courts auront assurément une longueur d'avance sur leurs concurrents pour attirer et fidéliser sur un marché extrêmement tendu.



Évoluer dans une entreprise, c'est savoir travailler en équipe. Il est donc naturel qu'il revienne aux équipes de définir comment elles interagissent, quand elles se réunissent ou non, et pour quelles raisons.

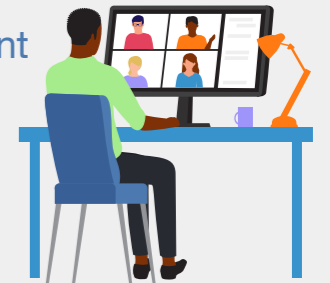
Jonas Prising, Président-Directeur Général, ManpowerGroup



- Invités à s'exprimer au sujet de ce qui les motive le plus à retourner au bureau, les salariés citent en premier le lien social (39%), puis l'efficacité du travail collaboratif (26%). En France, c'est respectivement 41% et 23% des salariés.
- La majorité des salariés (52% en France et dans le monde) et un grand nombre d'employeurs (46% - et 45% en France) considèrent que les séances de brainstorming en présentiel n'ont pas leur pareil pour faire éclore des idées créatives.
- Plus d'un quart des salariés (27% - et 24% en France) et des employeurs (28% - et 31% en France) pensent que les employés en travail hybride ou en télétravail ont moins de chances d'obtenir une promotion que ceux qui continuent à se rendre au bureau.

87% des sondés ne veulent pas travailler entièrement en présentiel.

Parmi eux, **42%** disent préférer le modèle hybride





Des facteurs de compétitivité

Dans une économie mondiale entièrement tournée vers le numérique, l'avenir appartient aux entreprises qui parviennent à accéder à des talents très qualifiés. Pour ce faire, elles doivent aller chercher ces brillants éléments partout où ils se trouvent, c'est-à-dire aux quatre coins du monde.

Pour s'imposer sur le marché, elles devront en outre piloter les risques et renforcer leur résilience face à l'incertitude économique et géopolitique actuelle.





TENDANCE 13

Le talent n'a pas de frontière

Si les salariés qualifiés ont toujours été très prisés des recruteurs, la demande actuelle n'a jamais été aussi élevée. Preuve en est, 75% des entreprises de la planète disent rencontrer des difficultés de recrutement — un chiffre qui n'avait pas été aussi élevé depuis 16 ans, [selon l'enquête ManpowerGroup 2022 sur la pénurie de talents](#).

Tout le monde aimerait recruter à l'échelle locale, mais la réalité du marché est internationale. Du continent américain à l'Asie, en passant par l'Afrique et l'Europe, les profils qualifiés sont dispersés aux quatre coins du monde. Or, dans bien des pays, le cadre réglementaire est favorable à l'emploi, les infrastructures taillées pour le télétravail, le coût du travail faible et la productivité élevée.

Selon le [Total Workforce Index™](#) mis au point par la filiale Talent Solutions de ManpowerGroup, les trois principaux viviers de talents qualifiés sont les États-Unis, Singapour et le Canada (les Pays-Bas et la Suisse sont sortis du Top 10, ce qui est principalement imputable au vieillissement de leur population active et à l'allègement du poids des exigences en matière de diplômes dans le barème de calcul du TWI).



Les entreprises soucieuses de se démarquer se tournent vers l'Index pour apprendre à s'adapter au changement en temps réel. Cela implique de s'aventurer dans de nouveaux marchés qui leur permettront de se positionner de manière proactive et créative sur les talents qui leur font tant défaut, sans renoncer pour autant à leurs orientations stratégiques. Où qu'elles se trouvent, les entreprises doivent devenir des employeurs de choix, et donc apprendre à tenir compte des besoins qui revêtent le plus d'importance aux yeux des salariés.

Dave McGonegal, Vice-Président, Talent Solutions Consulting





TENDANCE 14

Risques et résilience dans un monde en pleine mutation

Les risques et incertitudes actuels continueront de peser sur la marche des affaires tout au long de l'année, sur fond de guerre en Ukraine, de craintes de récession, de persistance de l'inflation et de perturbations des chaînes d'approvisionnement.

Ces dernières s'atténuent peu à peu, mais elles ont suffisamment échaudé les entreprises pour que l'on s'attende à une vague de relocalisation dans les années à venir. Fini le temps du fournisseur unique et des chaînes d'approvisionnement verticales, et place à un modèle circulaire, interconnecté, résilient et durable.

Les entreprises qui prennent les devants pour renforcer la résilience de leur chaîne logistique et consolider leurs fournisseurs parviendront ce faisant à se prémunir en partie contre les incertitudes et les risques, et *in fine* à réunir toutes les conditions pour assurer leur pérennité.



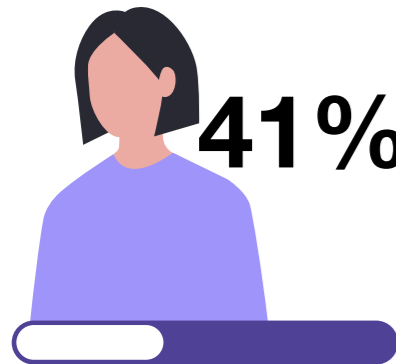
- Une des trois stratégies de croissance les plus importantes est [la gestion des risques géopolitiques](#).
- [90% des entreprises projettent d'investir pour rapatrier des sites de production ou les installer dans des pays voisins](#) afin d'avoir des alternatives d'approvisionnement et ainsi de se prémunir contre les risques de perturbations de leur chaîne logistique.
- La capacité à convertir des données en enseignements exploitables joue un rôle décisif dans la gestion des risques RH. Cela suppose d'intégrer de manière responsable les indépendants et contractuels.

90%

des entreprises projettent d'investir pour rapatrier des sites de production ou les installer dans des pays voisins

EN FRANCE

Zoom sur les aspirations des travailleurs français ainsi que sur les nouvelles tendances de recrutement chez les dirigeants.



↳ Équilibre de vie et flexibilité :

41% des salariés souhaiteraient un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Un facteur qui pourrait inciter plus d'un tiers (33%) à changer d'entreprise demain. Un quart des sondés (25%) souligne qu'ils souhaiteraient pouvoir bénéficier dans le futur, de plus de souplesse dans l'organisation de leur emploi du temps quotidien.

↳ La rémunération, un critère majeur dans le choix d'une entreprise :

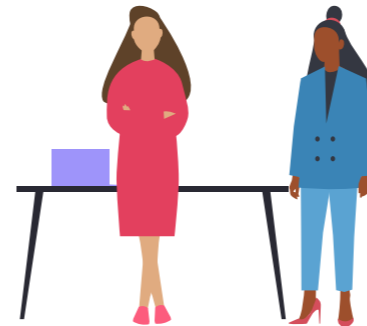
45% des salariés seraient prêts à changer d'entreprise pour un meilleur salaire à poste équivalent.

C'est d'ailleurs le premier critère de choix dans cette décision avant l'équilibre professionnelle/vie personnelle et l'évolution de carrière.

↳ Manque de formation des collaborateurs :

15% des salariés estiment ne pas pouvoir trouver le métier de leur choix en raison d'un manque de qualification et d'expériences professionnelles. 64% des salariés déclarent également que leur entreprise ne leur a pas proposé de formation technique pour développer leur carrière.

↳ Des recruteurs français plus sélectifs à l'embauche que leurs pairs européens :



seulement 16%

des recruteurs français seraient prêts à engager un salarié licencié au statut cadre qui n'a pas retrouvé de travail (contre 20% pour la moyenne européenne et 26% au Royaume Uni et aux Etats-Unis).

Et seuls 7%

des recruteurs français envisageraient de recruter un salarié manager mis à pied (contre 16% pour la moyenne européenne).



Alain Roumilhac, Président de ManpowerGroup France conclut,

“

Alors que les aspirations des salariés changent face au contexte économique, social et environnemental, et que la numérisation du travail bouleverse à la fois le quotidien des salariés et peu à peu les processus de recrutement, il est primordial de ne pas oublier l'importance du capital humain. La crise sanitaire a en effet démontré la capacité des Français à s'adapter face à des bouleversements d'une ampleur inédite. Cette capacité d'adaptation face aux innovations technologiques et aux nouvelles exigences du monde professionnel, doit aujourd'hui être mise en regard des nouveaux désirs portés par les salariés et les candidats, pour construire la croissance de demain. Pour faire face à la pénurie de talents, la compréhension de ces nouveaux besoins des travailleurs est essentielle pour nous permettre collectivement de dessiner le futur du travail.

”



Merci d'avoir lu le rapport de l'étude

The New Human Age

