

Quand l'ère de l'adaptabilité s'accélère

Rapport 2025
sur les tendances RH

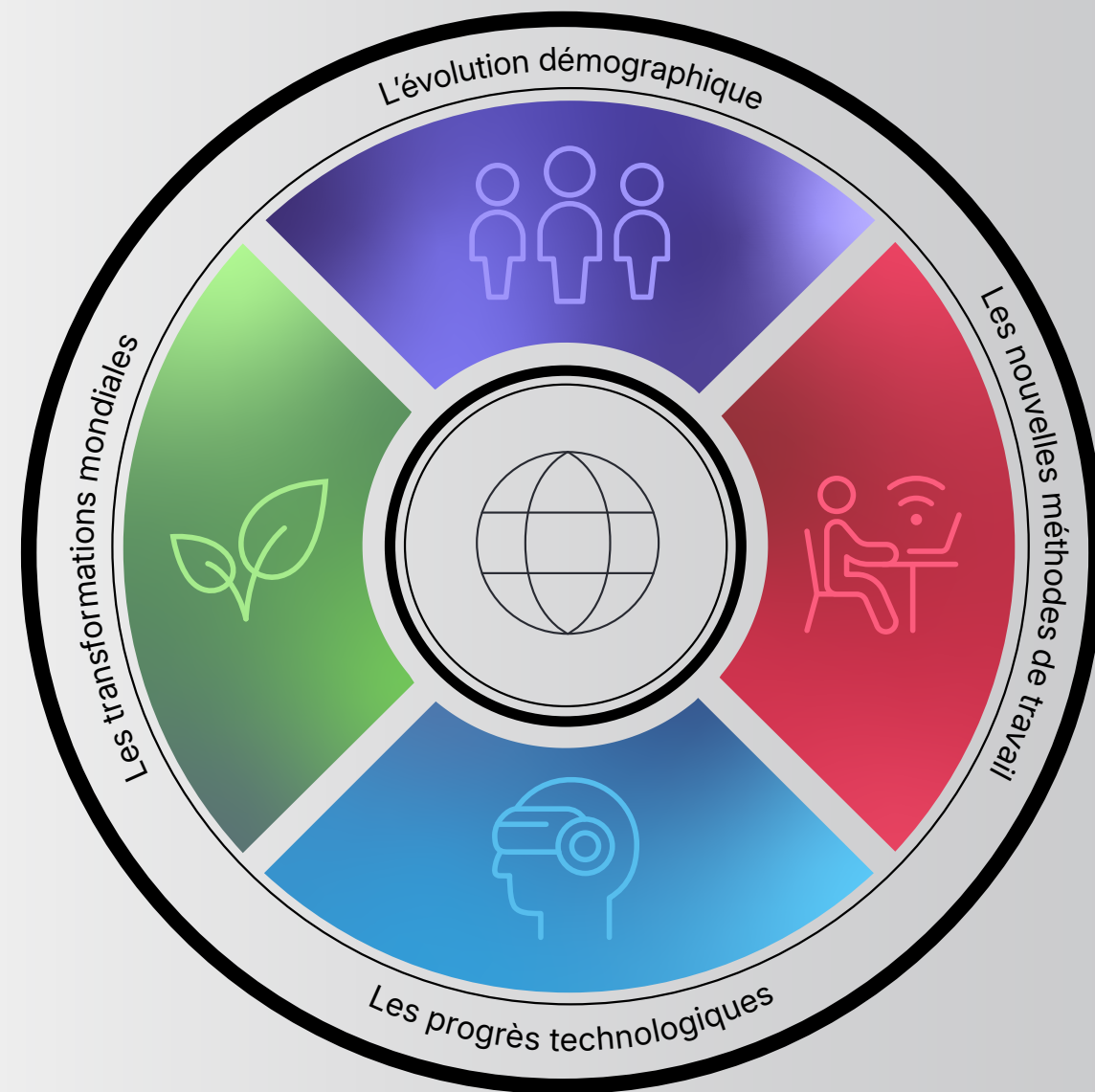


ManpowerGroup®






Les forces motrices qui façonnent le monde du travail

Depuis plus d'une décennie, nous travaillons avec nos clients pour explorer les tendances qui façonnent l'avenir du monde du travail. À l'horizon 2025 et au-delà, nous continuons d'analyser et d'explorer comment le rythme du changement va s'accélérer et ce que cela signifie pour les employeurs et les salariés.



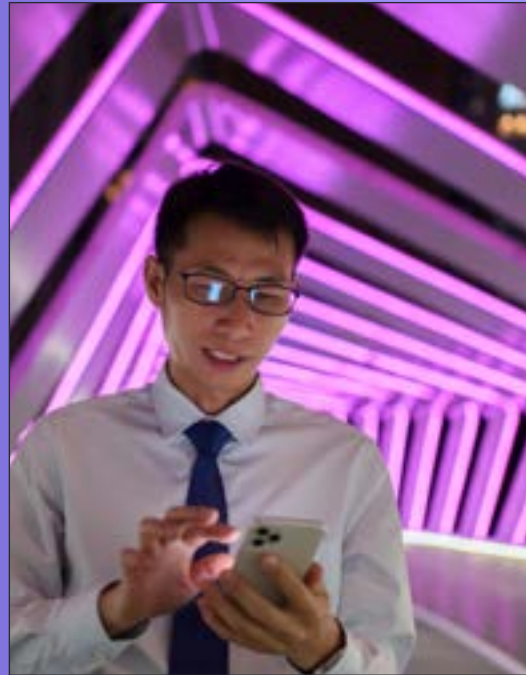
Une nouvelle ère portée par des tendances de fond

 L'évolution démographique	 Nouvelles méthodes de travail	 Les progrès technologiques	 Les transformations mondiales
<p>La population active continue de se diversifier, et ces changements démographiques impactent durablement le monde du travail.</p> <p>TENDANCE 1: <i>Les Gen Z montent en compétences</i></p> <p>TENDANCE 2: <i>Une pression accrue chez les jeunes managers</i></p> <p>TENDANCE 3: <i>Briser le plafond de verre</i></p> <p>TENDANCE 4: <i>Le DEIB, un pilier à part entière</i></p>	<p>Le monde du travail a irrévocablement changé en 2020. Salariés comme employeurs continuent de s'adapter aux nouvelles méthodes de travail.</p> <p>TENDANCE 5: <i>L'injonction à la productivité</i></p> <p>TENDANCE 6: <i>Vers un espace de travail créatif & évolutif</i></p> <p>TENDANCE 7: <i>Projecteur sur les cols bleus</i></p> <p>TENDANCE 8: <i>Une mobilisation + agile des compétences</i></p>	<p>La démocratisation de l'IA accélère la transformation digitale et révolutionne la structure des organisations.</p> <p>TENDANCE 9: <i>Une adoption de l'IA en accéléré</i></p> <p>TENDANCE 10: <i>La formation continue : le nerf de la guerre</i></p> <p>TENDANCE 11: <i>Cybersécuriser l'avenir</i></p> <p>TENDANCE 12: <i>L'innovation institutionnelle</i></p>	<p>A l'ère de l'adaptabilité, les organisations dans le monde continuent de faire face à une pénurie de talents, sur fond d'instabilité géopolitique et de défis environnementaux grandissants.</p> <p>TENDANCE 13: <i>La transition écologique se poursuit</i></p> <p>TENDANCE 14: <i>L'incertitude géopolitique</i></p> <p>TENDANCE 15: <i>Les rapports de pouvoir s'inversent à nouveaux</i></p> <p>TENDANCE 16: <i>Avec l'incertitude constante : la rareté des talents</i></p>

L'évolution démographique



Les Gen Z montent en compétences



Une pression accrue chez les jeunes managers



Briser le plafond de verre



Le DEIB, un pilier à part entière



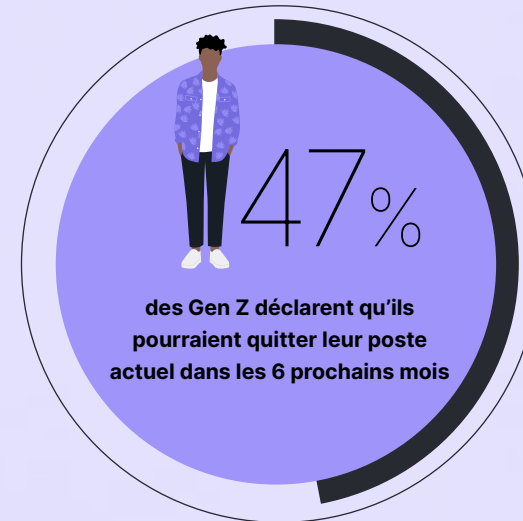
TENDANCE 1

Les Gen Z montent en compétences

La Gen Z (1997 - 2012) est entrée ou entrera dans le monde du travail, qui connaît une période de bouleversements sans précédent, et sans avoir connu le contexte dans lequel les organisations fonctionnaient par le passé. **Outre les facteurs de stress professionnels et économiques, et même s'ils s'en sortent bien, les salariés de la Gen Z sont confrontés à des problèmes de santé mentale et de communication plus importants que les générations précédentes.**

Les Gen Z sont les plus susceptibles de reconnaître que leur employeur actuel leur offre suffisamment de possibilités de promotion (63 %), des outils technologiques utiles (80 %) et la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences (76 %).¹ Les employeurs sont également convaincus (76 %) que leurs salariés de la Gen Z possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour assumer avec succès leurs fonctions actuelles.²

Néanmoins, les Gen Z sont les plus susceptibles (47 %) de déclarer qu'ils quitteront volontairement ou involontairement (34 %) leur poste actuel au cours des 6 prochains mois. *Les chiffres respectifs des Millenials pour départ volontaire (40 %) et départ involontaire (28 %) sont similaires.*



Les impacts à anticiper

Nous l'avons vu avec les Millenials, un **"bon travail" ne suffira pas à inciter les Gens Z à rester en poste.** Cependant, leurs attentes sont raisonnables et alignées à celles des générations qui les précèdent. Les Gen Z cherchent un employeur qui se soucie de leur bien-être, qui peut leur offrir des opportunités de développements professionnels claires et une plus grande sécurité financière.

Les employeurs qui proposent clairement ces opportunités de croissance à leurs plus jeunes salariés et qui les encourageront professionnellement seront ceux qui réussiront à fidéliser leurs équipes.

¹ ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer

² ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey



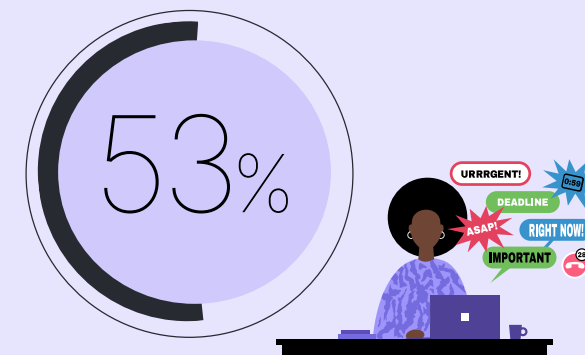
TENDANCE 2

Une pression accrue chez les jeunes managers

La plupart des Millenials (1981 -1996) sont aujourd'hui des managers (60 %) ayant au moins un subordonné direct.¹ Souvent, ils opèrent au milieu de plusieurs niveaux hiérarchiques et doivent entretenir des relations positives avec toutes les équipes. Dans leur vie personnelle, les Millennials doivent jongler entre le soutien apporté à leurs enfants et à leurs parents, tout en veillant à préserver leur équilibre personnel.

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils cherchent chez leur employeur, les Millennials déclarent que le bien-être, le leadership éthique et la transparence sont les critères les plus importants. À titre de comparaison, les générations plus âgées citent en premier lieu la stabilité financière et la Gen Z la diversité et l'inclusion comme étant les principales considérations pour les employeurs potentiels.²

Rejoindre les rangs des managers intermédiaires dans un monde du travail en pleine mutation n'est pas sans conséquence. Les Millennials sont particulièrement vulnérables au risque de se retrouver dépassés. En effet, les managers Millennials sont les plus susceptibles de dire qu'ils subissent un stress quotidien modéré ou élevé au travail (53 %), et près d'un tiers (27 %) déclarent qu'ils pourraient quitter leur poste dans les 6 prochains mois.³



des managers Millennials subissent un stress quotidien modéré ou élevé au travail.



Les impacts à anticiper

Les cadres intermédiaires sont essentiels à la réussite de toute organisation, et un grand pourcentage d'entre eux fait désormais partie de la génération des Millennials. **Les employeurs qui peuvent offrir les bons outils aux Millennials (bien-être, leadership éthique et transparence)** seront ceux qui réussiront aujourd'hui comme demain, lorsque les Millennials deviendront la nouvelle génération de cadres supérieurs.

¹ Zapier

² Gallup

³ ManpowerGroup Global Talent Barometer



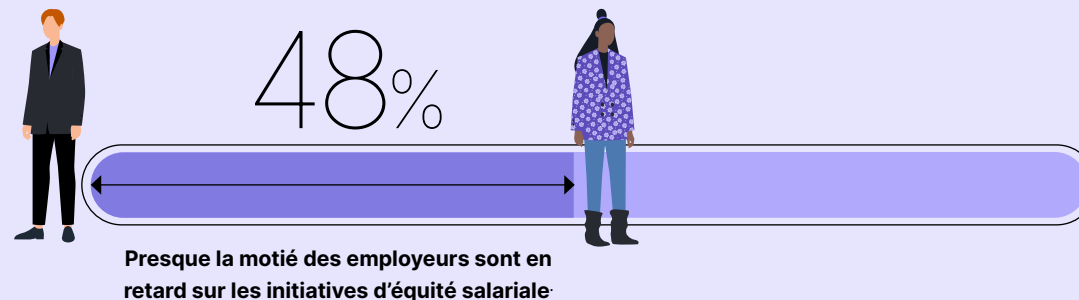
TENDANCE 3

Briser le plafond de verre

Durant la pandémie, les organisations à l'échelle mondiale ont connu un exode massif des femmes, dont elles peinent encore à se remettre. Combiné à une situation géopolitique tendue, l'avenir des femmes dans le monde du travail semble de nouveau incertain.

L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est bien connu et reste un problème épineux. En moyenne, les femmes gagnent 20 % de moins que les hommes dans le monde,¹ et près de la moitié (48 %) des employeurs déclarent être en retard sur les initiatives d'équité salariale ou n'avoir aucun plan pour combler l'écart.²

La population masculine est également en difficulté. Rien qu'aux États-Unis, 6,8 millions d'hommes représentant 10,5 % des salariés (âgée de 25 à 54 ans) ne sont ni employés ni à la recherche d'un emploi. Une tendance similaire qui s'observe dans d'autres économies développées.³



Les impacts à anticiper

Ces chiffres renforcent l'importance de rendre l'avenir du travail plus attrayant pour les femmes comme pour les hommes. **La parité étant encore loin, Tomas Chamorro-Premuzic, directeur de l'innovation de ManpowerGroup, recommande de mettre l'accent sur la mesure de la performance fondée sur des données, ce qui crée davantage d'opportunités de développement pour les femmes.⁴**

Nous devons de manière proactive intégrer la population croissante d'hommes qui quittent le marché du travail pour des programmes de formation gratuits dans des secteurs en croissance tels que l'énergie verte ou la fabrication de batteries, et proposer des stratégies aux employeurs pour recruter ces nouveaux viviers de talents.⁵

Enfin, **les dirigeants qui développent des qualités de flexibilité, d'intelligence émotionnelle, de perspective mondiale et de curiosité technologique seront bien placés pour répondre aux besoins et aux qualités uniques de tous les individus.**

¹ WEF

² ManpowerGroup 2024 World of Work Outlook for Women

³ CNBC

⁴ Harvard Business Review

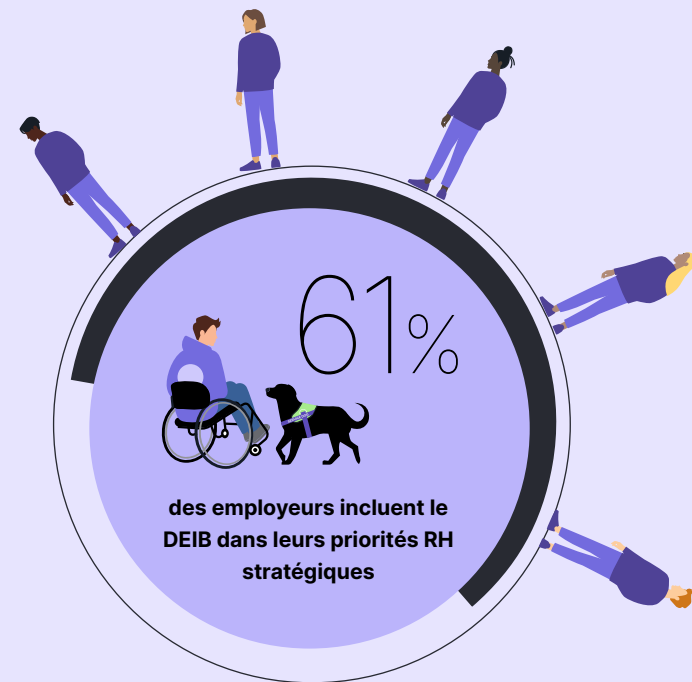
⁵ ManpowerGroup



TENDANCE 4

Le DEIB, un pilier à part entière

Des marques mondialement connues, telles que Ford, Google, John Deere, Molson Coors, Meta et Zoom, ont récemment revu à la baisse leurs objectifs et programmes en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIB).¹ Cependant, *cette approche n'est pas aussi répandue que les gros titres le suggèrent*. Selon nos données, **la plupart des employeurs internationaux (61 %) affirment que le DEIB** (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) **est un élément important de leur planification stratégique des effectifs.**² Et lorsque la Society of Human Resources Management (SHRM) a annoncé en début d'année qu'elle s'éloignait d'une approche axée sur l'équité, de nombreux membres employeurs se sont indignés. Si le DEIB n'était pas largement considéré comme pertinent, la décision de la SHRM n'aurait pas fait l'objet de discussions dans les cercles des ressources humaines pendant des mois.



Les impacts à anticiper

Ces dernières années ont montré que l'intérêt pour les initiatives DEIB peut évoluer avec le temps. Toutefois, la nécessité de bâtir un environnement de travail inclusif et diversifié reste essentielle, tout comme l'engagement des instances dirigeantes sur ces sujets. **Cette priorité est d'autant plus marquée dans les marchés développés, où la diversité de la population s'accroît tandis que la main-d'œuvre se réduit. Heureusement, les avancées en intelligence artificielle offrent aujourd'hui aux dirigeants des outils efficaces pour limiter les biais inconscients et favoriser une culture d'entreprise plus équitable et épanouissante pour tous.**

¹ [Bloomberg](#)

² [ManpowerGroup 2024 Global Talent Shortage Survey](#)

Les choix personnels



L'injonction à la productivité



Vers un espace de travail créatif et évolutif



Projecteur sur les cols bleus



Une mobilisation + agile des compétences



TENDANCE 5

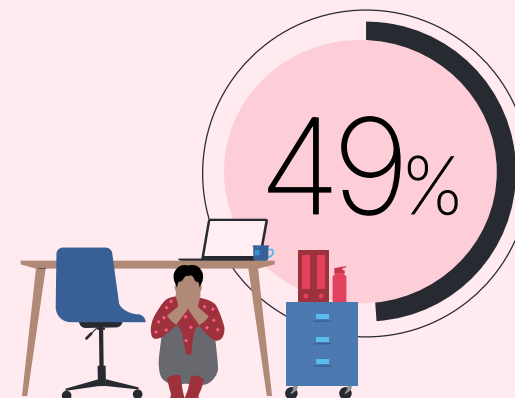
L'injonction à la productivité



Près de la moitié (49 %) des salariés dans le monde déclarent subir un stress modéré à élevé au travail chaque jour.¹ **Parallèlement, seuls 21 % d'entre eux estiment que leur employeur soutient pleinement leur bien-être mental.**²

L'utilisation des technologies basées sur l'IA peut également alimenter l'épuisement professionnel, car la moitié (47 %) des salariés utilisant l'IA déclarent ne pas savoir comment réaliser les gains de productivité attendus par leurs employeurs. Plus de trois personnes sur quatre (77 %) affirment que les outils d'IA ont diminué leur productivité et alourdi leur charge de travail d'au moins une manière.³

Mais ces défis offrent une opportunité significative pour les employeurs. La recherche estime que l'investissement dans le traitement de l'anxiété et de la dépression au travail permet en moyenne de multiplier par quatre les gains de productivité des salariés.⁴



Près de la moitié (49 %) des salariés dans le monde déclare subir un stress modéré à élevé au travail chaque jour.



Les impacts à anticiper

Les employeurs peuvent améliorer le bien-être de leurs salariés au-delà du simple accès aux ressources de santé mentale. Par exemple, l'Agence américaine pour la santé et la sécurité au travail (OSHA) recommande d'identifier les causes profondes qui empêchent les employés d'accomplir leur travail et de déterminer si des ajustements peuvent être apportés.⁵

L'agence recommande également une communication interne pour s'assurer que les travailleurs se sentent à l'aise pour demander de l'aide. **En ce qui concerne l'introduction de nouvelles technologies en particulier, les dirigeants peuvent être sensibles aux exigences de la charge de travail existante et faire appel à des talents non traditionnels**, tels que des salariés contractuels, pour alléger le fardeau de la mise en œuvre.

¹ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer

²ADP

³Upwork

⁴WHO & World Bank

⁵OSHA



TENDANCE 6

Vers un espace de travail créatif et évolutif

Les taux de fréquentation des bureaux dans le monde ont chuté de 90 % en 2020 et se sont depuis stabilisés à un niveau inférieur de 30 % à celui de 2019. Les prévisions pour 2030 restent inférieures à celles de 2019.¹ **La flexibilité accrue dont bénéficient certains pourrait susciter le ressentiment de leurs collègues qui doivent travailler sur site.** La plupart d'entre eux (57 %) sont 15 % moins susceptibles que leurs homologues hybrides (76 %) d'être d'accord avec le fait que leur organisation soutient leur bien-être personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.²

Les employeurs doivent trouver un équilibre avec les besoins des jeunes travailleurs en quête de liens.

Plus de 7 travailleurs de la génération Z sur 10 (72 %) déclarent qu'il est important d'avoir une socialisation en personne avec leurs collègues, et 59 % pensent la même chose de la socialisation virtuelle.³



Les salariés devant travailler obligatoirement sur site sont moins d'accord avec le fait que leur employeur soutient leur bien-être et leur équilibre vie pro - perso.²



Les impacts à anticiper

Il y a une vraie nécessité à faire évoluer les espaces de travail en espaces qui favorisent la connexion et le bien-être. Les organisations qui mettent en place un bureau physique dans un but précis - *comme l'organisation de réunions en personne, la mise à disposition d'un espace d'hébergement individuel pour les employés ou la mise en place d'un horaire commun pour les membres de l'équipe dans un environnement de type voisinage* - prospèrent dans le cadre de ce modèle.

Des études récentes montrent que les demandes d'espaces collaboratifs partagés ont augmenté de 20%.⁴ Nous assistons également à l'essor des tiers-lieux, qui, en sociologie, fait référence à un environnement social distinct des deux environnements sociaux habituels que sont le domicile et le lieu de travail. Les cafés, les bibliothèques, les clubs et les centres de conférence sont des tiers-lieux très prisés par les travailleurs hybrides. **Cette évolution ne se limite pas à l'environnement physique, puisque l'espace de travail devrait inclure une importante dose de réalité virtuelle et augmentée d'ici à 2030.**

¹ McKinsey

² ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer

³ Talent LMS

⁴ WeWork



TENDANCE 7

Projecteur sur les cols bleus

Le turn-over des cols bleus était autrefois considéré comme une réalité inévitable, mais avec la pénurie croissante de talents, les organisations cherchent désormais comment les fidéliser. Malheureusement, un fossé de perception entre les dirigeants et les salariés entrave souvent leurs efforts. Alors que 83 % des dirigeants d'entreprises estiment comprendre les défis auxquels sont confrontés les travailleurs de première ligne, seuls 62 % de ces travailleurs sont du même avis.¹

Notre étude montre que seul un col bleu sur trois (32 %) pense que son employeur a à cœur de le faire évoluer professionnellement, et près de la moitié (41 %) estime que les possibilités de promotion sont insuffisantes chez leur employeur actuel.² En parallèle, plus d'un tiers des cols bleus (35 %) déclarent avoir l'intention de quitter leur emploi actuel au cours des 6 prochains mois.²

Ces changements pourraient profondément perturber l'industrie manufacturière. Rien qu'aux États-Unis, d'ici 2030, jusqu'à 2,1 millions d'emplois manufacturiers pourraient rester vacants en raison de la pénurie croissante de salariés qualifiés.²



1 ouvrier sur 3 déclare vouloir quitter son poste actuel dans les 6 prochains mois.²



Les impacts à anticiper

L'avenir du travail des cols bleus implique de comprendre que la nature de la relation de l'employeur avec ses salariés est en train de changer, et qu'ils ne veulent plus être tenus pour acquis. **La mise en place d'un tel environnement nécessite une combinaison d'innovation et d'échelle.**

Les entreprises font déjà preuve de créativité en matière d'horaires flexibles et les programmes de développement tels que le programme exclusif d'accompagnement personnalisé [MyPath](#) de Manpower. **L'attention personnelle accordée en masse permet de réduire le turnover, d'accroître la satisfaction des salariés et de doubler les taux d'achèvement des formations.**

¹[Dayforce 2024 Frontline Worker Study](#)

²[ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer](#)

³[U.S. Census](#)



TENDANCE 8

Une mobilisation + agile des compétences

Plus de 60 % des salariés dans le monde (près de deux milliards de personnes) tirent une partie de leurs moyens de subsistance d'un emploi informel.¹ **L'économie des petits boulots** - caractérisée par des contrats à court terme ou du travail en free-lance - **est en pleine croissance et représente aujourd'hui 12 % du marché mondial du travail**. Cela comprend les salariés intérimaires affectés par l'intermédiaire d'une agence, l'approvisionnement direct ou les contributeurs indépendants.²

Le concept d'une mobilisation + agile des compétences implique qu'une plus grande part du travail évolue de rôles formels à des équipes constituées et basées sur des tâches.³ Au lieu de s'appuyer sur des salariés traditionnels à temps plein pour assumer la plupart des responsabilités, les organisations commencent à doter des projets en réponse aux priorités immédiates de l'entreprise. Ces équipes à court terme comprennent des salariés temporaires et contractuels ; des consultants et des experts en la matière.



Les impacts à anticiper

Le monde du travail d'aujourd'hui fonctionne selon deux extrêmes. Les salariés à temps plein tels que nous les connaissons n'ont pas beaucoup changé depuis l'introduction de la chaîne de montage. En revanche, la façon dont le travail temporaire est structuré et utilisé évolue en temps réel, notamment en réponse au besoin de compétences critiques en IA que l'on trouve plus souvent dans la population des salariés contractuels. **La mobilisation + agile des compétences envisage un avenir où des éléments de l'économie de l'engagement sont combinés avec le travail traditionnel pour permettre une plus grande agilité dans les opérations commerciales et l'intégration des technologies basées sur l'IA.** Une grande partie de cette démarche se concentrera sur l'appariement des plateformes numériques, mais elle peut également inclure l'optimisation des canaux traditionnels de recherche de talents.⁴

¹ United Nations

² World Bank

³ ManpowerGroup

⁴ ManpowerGroup

Les progrès technologiques



Une adoption de l'IA en accéléré



La formation continue : le nerf de la guerre



Cybersécuriser l'avenir



L'innovation institutionnelle



TENDANCE 9

Une adoption de l'IA en accéléré

Près de la moitié des employeurs (48 %) dans le monde utilisent actuellement des outils d'IA générative, et 21 % prévoient d'en tirer parti au cours des 12 prochains mois. **Alors que l'adoption de l'IA s'accélère, les principales préoccupations des employeurs sont le coût élevé de l'investissement (33 %), la protection de la vie privée et les réglementations (31 %), ainsi que le manque de compétences en IA (31 %).**¹

La recherche estime que les salariés sachants utiliser l'IA générative peuvent améliorer leurs performances de 40% par rapport aux salariés qui ne l'utilisent pas². Mais lorsqu'il s'agit de lutter contre les pénuries de talents et de développement des compétences, l'IA générative a encore une utilité limitée.

Une technologie basée sur l'IA, appelée "Talent Intelligence", est déjà sur le marché. Cette technologie exploite le deep learning pour évaluer la contiguïté des compétences (c'est-à-dire que si vous êtes bon dans la compétence A, vous serez également bon dans la compétence B) et ouvrir des voies non traditionnelles pour les candidats qui n'ont pas les expériences mais qui ont les capacités nécessaires.³

Face à l'adoption accélérée de l'IA, les principales préoccupations des employeurs sont



le coût élevé de l'investissement, la protection de la vie privée et les réglementations, et le manque de compétences en IA.¹

¹ ManpowerGroup Q3 2024 Employment Outlook Survey

² MIT

³ ManpowerGroup



Les impacts à anticiper

La méthodologie de recherche du Cycle Gartner permet d'expliquer la situation actuelle en se basant sur les modèles d'adoption des technologies précédentes.

Après l'enthousiasme initial, les véritables défis de la mise en œuvre commencent.

L'écart entre les attentes des employeurs et les perceptions des salariés montre l'état actuel du manque de compétences face à ces nouvelles technologies. **Les employeurs qui peuvent accélérer l'adoption et réduire le pessimisme grâce à la formation peuvent réaliser des gains de productivité plus rapides.**

Grâce à "Talent Intelligence", les employeurs peuvent évaluer les compétences actuelles de l'organisation et les besoins futurs à l'aide d'un ensemble de données de descriptions de postes et d'exigences. Non seulement cela facilite une embauche flexible, mais cela offre une voie pour accompagner les salariés face au changement et pour redéfinir les rôles et missions face à la transformation digitale.



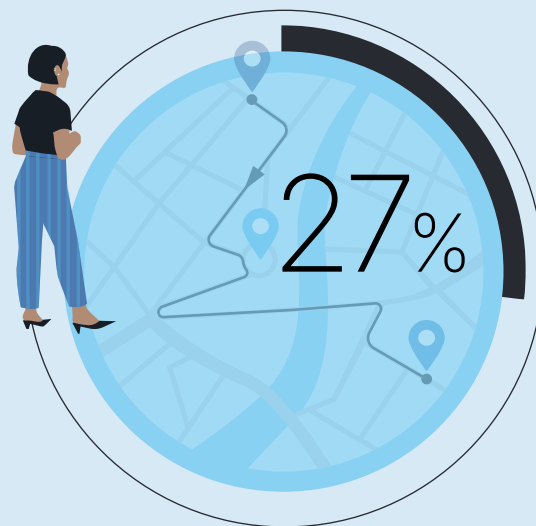
TENDANCE 10

La formation continue : le nerf de la guerre

Les prochaines années vont connaître de nombreuses perturbations avec 69 millions de nouveaux emplois créés et 83 millions supprimés.¹ A l'échelle mondiale, les compétences attendues devraient évoluer de 50% d'ici 2030 (par rapport à 2016) - et l'IA générative devrait accélérer ce changement à 68%.²

La plupart des salariés traversent cette période de changement sans plan. Alors que 69 % des employeurs pensent que leurs employés ont un plan de carrière, seuls 27 % des employés sont d'accord.³ Alors que le risque de pénurie de compétences s'accroît, la création d'un plan de développement professionnel revêtira une importance croissante.

La durabilité des parcours professionnels repose sur cinq piliers principaux : **les compétences techniques** (hard skills), **les compétences interpersonnelles** (soft skills), **les compétences en technologies appliquées**, **les connaissances institutionnelles** et **l'agilité mentale**. Les compétences technologiques appliquées permettent aux salariés de maîtriser les technologies actuelles pour accomplir leur travail de manière plus efficace.⁴



Dans une ère de changements accélérés, seuls 27% des salariés ont un plan de développement clair.³



Les impacts à anticiper

Améliorer la durabilité des parcours professionnels des salariés, en particulier au niveau des compétences en nouvelles technologies va être d'une grande importance dans la seconde moitié des années 2020. Les employeurs sont pour la plupart alignés sur ce point, une majorité d'entre eux (61%) affirmant que la transformation digitale est un élément important de leur planification stratégique RH et que la formation des salariés à l'utilisation de l'IA est une priorité absolue.⁵

Toutefois, **les employeurs doivent veiller à ce que cette prise de conscience se traduise par des initiatives tactiques de montée en compétences et atteigne chaque salarié sous la forme de feuilles de route de développement des compétences claires.**

¹ WEF

² Microsoft

³ Right Management

⁴ Alexandra Levit

⁵ ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey



TENDANCE 11

Cybersécuriser l'avenir

En 2024, l'impact économique moyen d'une cyberattaque réussie a augmenté de 10 % par rapport à l'année précédente, atteignant un niveau record de 4,88 millions de dollars.¹ **Notre société est également confrontée à des défis sans précédent pour faire face aux besoins énergétiques et aux perturbations technologiques liées au climat.** Les applications d'IA consomment énormément d'énergie, tandis que la hausse des catastrophes naturelles, comme les ouragans et les incendies, met à l'épreuve la bande passante et la résilience des technologies, accentuant les risques de pénuries et de coupures de courant.

À mesure que la fréquence et les coûts des perturbations technologiques augmentent, il devient de plus en plus difficile de trouver les bons talents. Par exemple, en 2024, la pénurie mondiale de talents en cybersécurité atteindra 4 millions de personnes.² Malgré l'incertitude économique mondiale en 2024, 76 % des employeurs du secteur IT dans le monde déclarent toujours avoir du mal à trouver les talents IT dont ils ont besoin.³

76%



76 % des employeurs du secteur IT dans le monde déclarent toujours avoir du mal à trouver les talents IT dont ils ont besoin.³

Les impacts à anticiper



Suite aux pannes liées à CrowdStrike durant l'été 2024, qui ont eu un impact négatif de 5,4 milliards de dollars sur les entreprises du classement "Fortune 500", les employeurs comprennent l'importance critique d'un support informatique et d'une cybersécurité compétentes⁴. Cependant, ils savent également à quel point les talents qui maîtrisent ces compétences sont rares.

Travailler avec des partenaires de confiance tels qu'Experis pour mettre à l'échelle la formation, la recherche de talents et l'externalisation peut combler les lacunes en matière de compétences et aider les organisations à survivre dans un monde qui est actuellement trop dépendant de systèmes fragiles.

¹ IBM

² WEF

³ ManpowerGroup 2024 Global Talent Shortage

⁴ Fortune



TENDANCE 12

L'innovation institutionnelle

L'innovation institutionnelle (II) désigne l'utilisation systématique et intégrée de stratégies entrepreneuriales dans le contexte d'une organisation établie, et en tirant parti de ses ressources. **La plupart des PDG (62 %) pensent qu'ils devront réécrire leur cahier des charges pour innover et rester concurrentiel.**¹ En fait, près de la moitié (45 %) des PDG pensent que leur entreprise ne sera plus rentable dans 10 ans s'ils n'innovent pas.²

Les organisations qui réussissent commencent par l'innovation institutionnelle en créant un comité chargé de créer de nouveau process ou de lancer des idées innovantes, et en prévoyant un « **temps de créativité** » dans la journée des salariés. Alors que les organisations se préparent à intégrer plus efficacement l'II, il est important de ne pas oublier les principes de base : selon une étude récente, 83 % des dirigeants estiment que leurs salariés sont pleinement engagés, mais seulement 48 % des salariés sont du même avis.³



Les impacts à anticiper

L'innovation institutionnelle est possible pour tous les types d'organisations, et nous pouvons apprendre beaucoup de choses de celles qui sont déjà sur cette voie. Par exemple, **Microsoft est passé d'une hiérarchie centrée sur l'interne à l'autonomisation de chaque salarié, ce qui a renforcé l'engagement.**⁴ Au lieu d'une approche exclusivement interne, Microsoft a activement recherché de multiples partenariats stratégiques (par exemple, OpenAI) afin d'accélérer ses plans d'II.

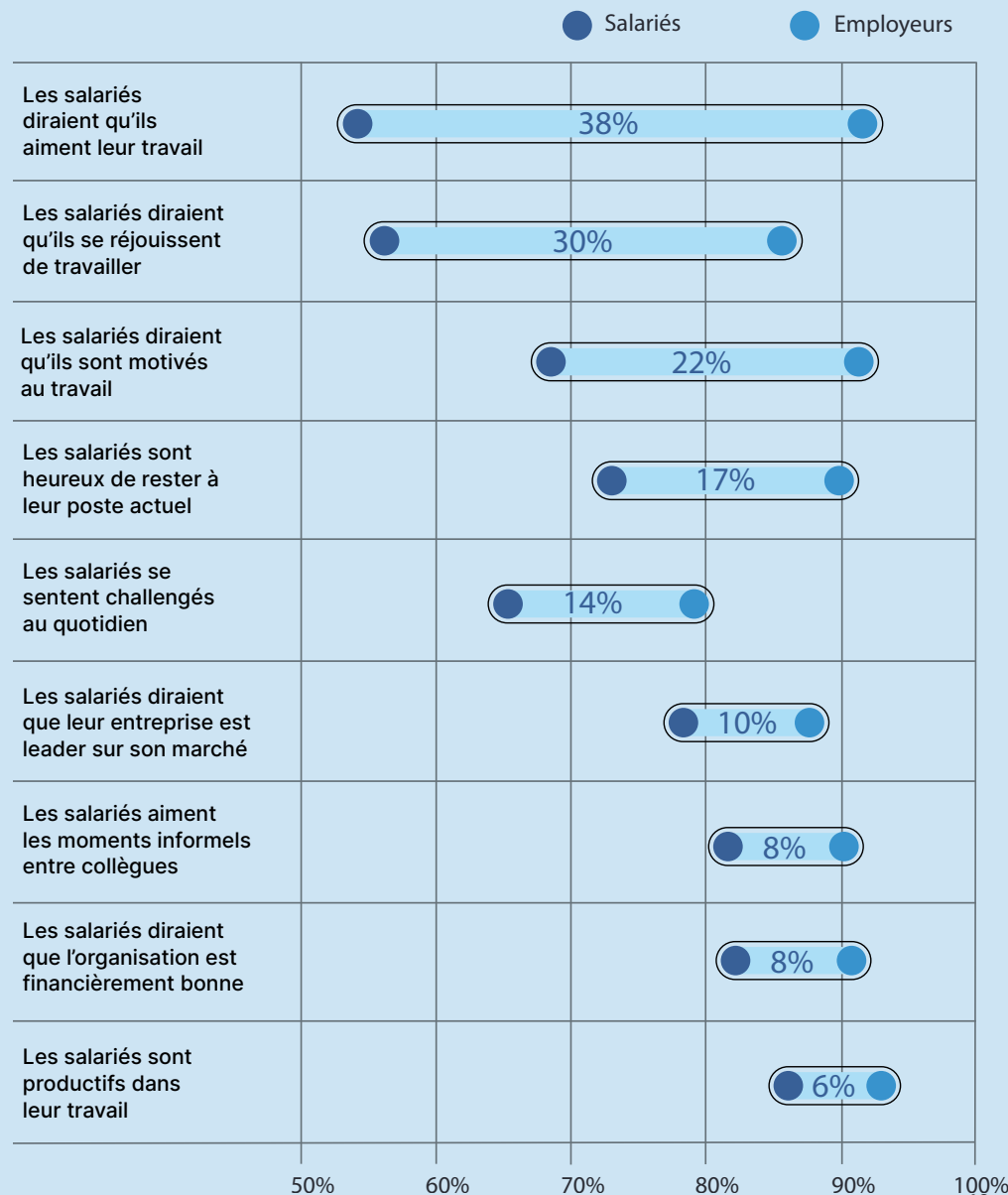
¹ IBM

² PwC

³ Right Management

⁴ Harvard Business Review

Ceux qui innovent doivent être attentifs à l'engagement des équipes



Les transformations mondiales



La transition écologique se poursuit



L'incertitude géopolitique



Les rapports de pouvoir s'inversent à nouveaux



Avec l'incertitude constante : la rareté des talents

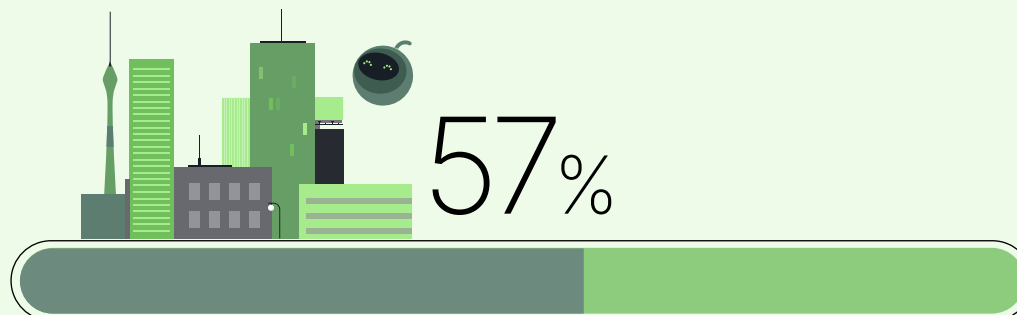


TENDANCE 13

La transition écologique se poursuit

La demande croissante des consommateurs, des investisseurs et des décideurs politiques pour des mesures de lutte contre le dérèglement climatique accélère le besoin de transformation des entreprises, **créant jusqu'à 30 millions de nouveaux emplois d'ici à 2030.**¹

Pour des secteurs clés tels que la fabrication, l'IT et la maintenance, les employeurs estiment que plus de la moitié (57 %) des compétences doivent être transformées pour s'adapter à des pratiques plus durables sur le plan environnemental.² Malheureusement, **la plupart (91 %) des employeurs déclarent ne pas disposer des talents qualifiés dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs en matière de transition écologique.**³



Des employeurs estiment que plus de la moitié des compétences requises pour la fabrication, l'IT et la maintenance changeront au fur et à mesure qu'ils poursuivront la transition écologique de leur entreprise.²



Les impacts à anticiper

La durabilité pour une organisation nécessite une intégration généralisée des stratégies écologiques et un changement dans les processus exécutifs. *Il est entendable que les salariés ne comprennent pas comment leurs compétences peuvent se transposer à des industries émergentes ou par des rôles écologiques au sein de leur organisation actuelle.*

Les employeurs devraient tirer parti de l'IA pour s'engager dans un audit des compétences afin de faire correspondre les salariés actuels et futurs à des rôles écologiques. Des initiatives de mise à niveau et de requalification des compétences devraient être entreprises à grande échelle pour combler le déficit de compétences, et les employeurs devraient continuellement fournir des conseils à leurs salariés sur **la manière dont les composantes écologiques peuvent et doivent être intégrées dans les rôles existants.**

¹ WEF

² ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey

³ ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey



TENDANCE 14

L'incertitude géopolitique

En 2024, les tensions géopolitiques ont éclipsé l'inflation, pour devenir la première préoccupation des banques centrales et des fonds souverains. La propension des conflits en cours à entraver le commerce et à accroître la fragmentation géopolitique et le protectionnisme figure parmi les principales préoccupations.¹ **D'un point de vue logistique, les organisations ne peuvent pas compter sur des chaînes d'approvisionnement fiables ou sur des modèles opérationnels mondiaux existants lorsque les transports, la diplomatie et les systèmes de santé sont perturbés à l'échelle mondiale.** En fait, plus d'un tiers des chefs d'entreprise (38%) déclare avoir annulé des plans d'affaires spécifiques en raison du risque politique.²

Le Total Workforce Index™ de ManpowerGroup mesure l'impact de l'incertitude géopolitique croissante sur les marchés du travail à travers le monde. *Les marchés clés du Moyen-Orient ont été particulièrement impactés en 2024, avec des scores réduits en matière de disponibilité des salariés, d'efficacité des coûts, de réglementation du travail et de productivité.*³



"D'après nos échanges avec les décideurs politiques et les chefs d'entreprise, il est évident que nous vivons une époque en pleine mutation. L'incertitude géopolitique persiste, la technologie continue de progresser et les règles économiques post-pandémie sont encore en cours."

– Jonas Prising, Chief Executive Officer, ManpowerGroup



Les impacts à anticiper

Bien que cette période d'instabilité soit difficile, elle offre également aux organisations qui sont prêtes à prendre des risques calculés une opportunité de développer leurs activités et de soutenir leurs salariés pendant les périodes d'incertitudes. **En outre, les employeurs peuvent remédier à leurs propres pénuries de talents tout en aidant les personnes déplacées par les conflits géopolitiques.** Par exemple, grâce à des partenariats avec TENT et Welcome.US, ManpowerGroup a aidé à trouver des opportunités d'emploi pour plus de 30 000 réfugiés de régions déchirées par la guerre.

¹ WEF

² EY

³ 2024 Talent Solutions Total Workforce Index™



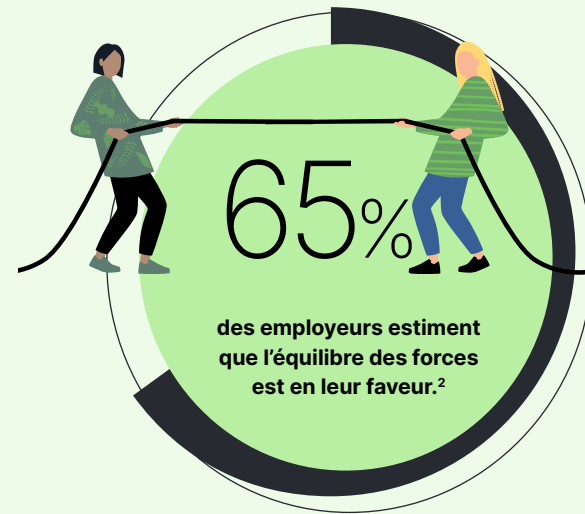
TENDANCE 15

Les rapports de pouvoir s'inversent à nouveaux

Avec les problématiques du marché du travail actuel, l'équilibre du pouvoir dans la plupart des secteurs d'activité, en particulier les emplois de cols blancs, passe à nouveau du côté des employeurs.¹

La plupart des employeurs (65 %) dans le monde estiment que l'équilibre général des forces est actuellement en leur faveur. Ils reconnaissent avoir plus de pouvoir que les salariés en matière de rémunération (65 %), de lieu de travail (66 %) et d'horaires flexibles (59 %).²

Par conséquent, de nombreux employeurs renforcent l'application de politiques de ressources humaines nouvelles ou existantes. *De nombreuses organisations telles qu'Amazon imposent désormais à tous leurs employés une présence obligatoire sur site par exemple.*³



Les impacts à anticiper

Bien que le rapport de force actuel favorise les employeurs, il est important pour les dirigeants de trouver le bon équilibre. Alors que la Réserve Fédérale Américaine et la Banque Centrale Européenne commencent à réduire les taux d'intérêt, il est probable que la reprise des marchés de l'emploi offrira davantage d'opportunités aux salariés insatisfaits de leur employeur actuel. Les employeurs qui « surjouent » risquent d'augmenter les coûts de turnover.

Les employeurs à l'écoute des salariés seront les mieux placés pour réussir dans ce climat. *Ils peuvent organiser des réunions régulières entre dirigeants et équipes, mettre en place des groupes de travail, utiliser une plateforme d'expérience pour sonder les salariés et exploiter les données pour déterminer le sentiment général des équipes.*

En outre, les gouvernements du monde entier intensifient leurs initiatives de protection des salariés, augmentent les salaires minimums, mettent en œuvre des lois sur l'équité telle que la transparence des salaires, et encouragent les activités syndicales. **Les employeurs doivent veiller à suivre les nouvelles réglementations et à s'y conformer.**

¹ Forbes

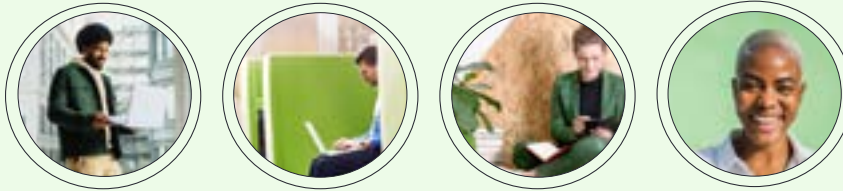
² ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey

³ CNBC



TENDANCE 16

Avec l'incertitude constante : la rareté des talents



Dans cette incertitude économique persistante, 74% des employeurs dans le monde disent avoir du mal à trouver les talents qualifiés dont ils ont besoin.¹ **L'automatisation et les technologies basées sur l'IA n'offriront pas le répit immédiat que beaucoup attendent, car ces systèmes nécessitent une supervision humaine substantielle pour fonctionner efficacement.** À ce jour, plus de la moitié des employeurs (55 %) estiment que l'IA est créatrice d'emplois et prévoient qu'elle augmentera leurs besoins en effectifs totaux.²



Les impacts à anticiper

Avec le vieillissement de la population active et le ralentissement de la croissance démographique dans les pays développés, la diminution de salariés actifs et la pénurie de talents seront une constante. Il y a toutefois des raisons d'être optimiste. Plus des deux tiers (68 %) des emplois qui connaissent la croissance la plus rapide sur LinkedIn n'existaient pas il y a 20 ans.³ La transition écologique a déjà créé 4,5 millions de nouveaux emplois en Europe.⁴ Si ces tendances se poursuivent, la question pour les employeurs passera de « *Et si nous nous trompons ?* » à « *Et si nous avons raison, mais que nous n'avons pas les talents qualifiés dont nous avons besoin ?* ». **L'avenir du travail sera marqué par l'innovation, les employeurs devant rivaliser pour attirer et retenir des talents qualifiés de plus en plus rares.**

¹ [ManpowerGroup 2025 Talent Shortage Study](#)
² [Experis](#)
³ [LinkedIn](#)
⁴ [European Commission](#)

Nos experts vous accompagnent dans le futur du monde du travail

ManpowerGroup, acteur majeur de l'emploi dans le monde depuis plus de 70 ans, accompagne les talents et les entreprises *en proposant des solutions concrètes et adaptées aux enjeux de flexibilité, de recrutement, de formation et de gestion des carrières*, dans plus de 75 pays et territoires. Le Groupe porte la conviction qu'un emploi valorisant et durable a le pouvoir de changer le monde.

Pour relever les grands défis de notre temps, du dérèglement climatique à la pénurie de talents, le Groupe cible les domaines où ses actions ont le plus de chances de faire bouger les lignes. *Il apporte des réponses aux défis d'attraction et de fidélisation des Talents ainsi qu'aux nouvelles aspirations des candidats dans un monde du travail en pleine accélération.* ManpowerGroup accompagne l'ensemble des transformations digitales et RH des entreprises, à travers ses trois marques, Manpower, Experis et Talent Solutions. Pour en savoir plus, rendez-vous sur manpowergroup.fr.

A propos de ce rapport

Le rapport contient des déclarations prospectives, notamment des déclarations concernant la demande de salariés dans certaines régions, certains pays et certaines industries, l'incertitude économique, ainsi que l'utilisation et l'impact de l'IA. Les événements ou résultats réels peuvent différer matériellement de ceux contenus dans les déclarations prospectives, en raison de risques, d'incertitudes et d'hypothèses. Ces facteurs comprennent ceux qui figurent dans les rapports de l'entreprise déposés auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, y compris les informations sous la rubrique « Facteurs de risque » dans son rapport annuel sur le formulaire 10-K pour l'année terminée le 31 décembre 2024, dont les informations sont incorporées dans le présent document par référence. ManpowerGroup décline toute obligation de mettre à jour les déclarations prospectives ou autres contenues dans ce communiqué, sauf si la loi l'exige.

