

# Baromètre Talents ManpowerGroup

Rapport & tendances clés  
France - Juin 2025



Manpower®



Experis  
ManpowerGroup®



Talent Solutions  
ManpowerGroup®



# Table des matières

Introduction .....	3
Les tendances clés .....	5
Le bien-être des salariés .....	11
La satisfaction au travail .....	17
La confiance .....	23
Conclusion .....	29



Becky Frankiewicz

## Becky Frankiewicz

Présidente et Directrice de la Stratégie, ManpowerGroup

# Accélérer la transition : de la gestion des Talents au développement du potentiel humain

L'essor fulgurant de l'intelligence artificielle transforme en profondeur toutes les entreprises — bien au-delà des seules considérations technologiques. Car au fond, **la transformation digitale est d'abord une transformation humaine.** S'adapter à un futur toujours plus numérique impose une priorité claire : anticiper les compétences de demain, réduire les écarts entre l'offre et la demande de Talents, et activer pleinement le potentiel humain — pour aujourd'hui, mais surtout pour demain.

Dans ce contexte, comprendre ce que les salariés attendent de leur travail, et les accompagner tout au long de leur parcours professionnel, n'a jamais été aussi crucial. C'est tout l'enjeu de notre dernier Baromètre mondial des Talents : donner la parole aux Talents sur leur rapport au travail,

et offrir aux employeurs une lecture claire de leurs attentes, avec des pistes concrètes pour se démarquer dans un marché de l'emploi plus concurrentiel que jamais.

**Nos données confirment une tendance forte : les Talents attendent plus.** Plus d'équilibre. Plus de flexibilité. Plus d'humanité. Et surtout, plus de développement.

Or, un salarié sur trois considère ne pas disposer des opportunités nécessaires pour atteindre ses objectifs professionnels dans son entreprise actuelle. Offrir des parcours de développement ne se limite pas à renforcer les compétences : c'est un signal fort, une preuve tangible de l'engagement de l'entreprise envers l'avenir de ses collaborateurs.

À l'heure où les pénuries de compétences s'intensifient et où la technologie progresse à un rythme sans précédent, la croissance repose sur un levier central : libérer le potentiel humain. **Le Baromètre mondial des Talents 2025 révèle que les entreprises les plus avancées ne se contentent pas de suivre le changement: elles le construisent avec leurs collaborateurs.** Elles créent des organisations qui alimentent l'énergie plutôt que l'épuisement, et considèrent leurs équipes comme de véritables partenaires dans la transformation. C'est à nous, désormais, de les écouter, de collaborer et d'agir. Ce baromètre nous en donne les clés.

Merci de contribuer avec nous à bâtir un avenir du travail centré sur l'humain.

# Méthodologie du Baromètre mondial des Talents

Le Baromètre des Talents de ManpowerGroup mesure le bien-être des salariés, leur satisfaction et leur confiance. Il s'appuie sur les meilleures pratiques d'enquêtes indépendantes et sur des échantillons statistiquement significatifs pour créer un outil puissant permettant de mieux comprendre ce que veulent les salariés à l'échelle mondiale.

L'étude vise à améliorer l'avenir du travail grâce à une meilleure compréhension des principaux facteurs qui influencent aujourd'hui le sentiment des salariés.



## Travail sur le terrain effectué :

14 mars - 11 avril 2025

## 19 pays étudiés :

Australie, Canada, France, Allemagne, Inde, Israël, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Singapour, Espagne, Suède, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis.

## Méthodologie de l'enquête :

Les réponses à l'enquête ont été recueillies auprès de 13 771 salariés. Toutes les données sont pondérées pour correspondre à la population des salariés de chaque pays par genre, âge et région, et tous les pays sont pondérés de manière à être égaux.

## Modification de la formulation des questions :

Des modifications ont été apportées au texte des questions tout au long de ce rapport afin d'en assurer la lisibilité. Les versions complètes des énoncés abrégés se trouvent dans la section « À propos de l'enquête » à la fin du rapport.

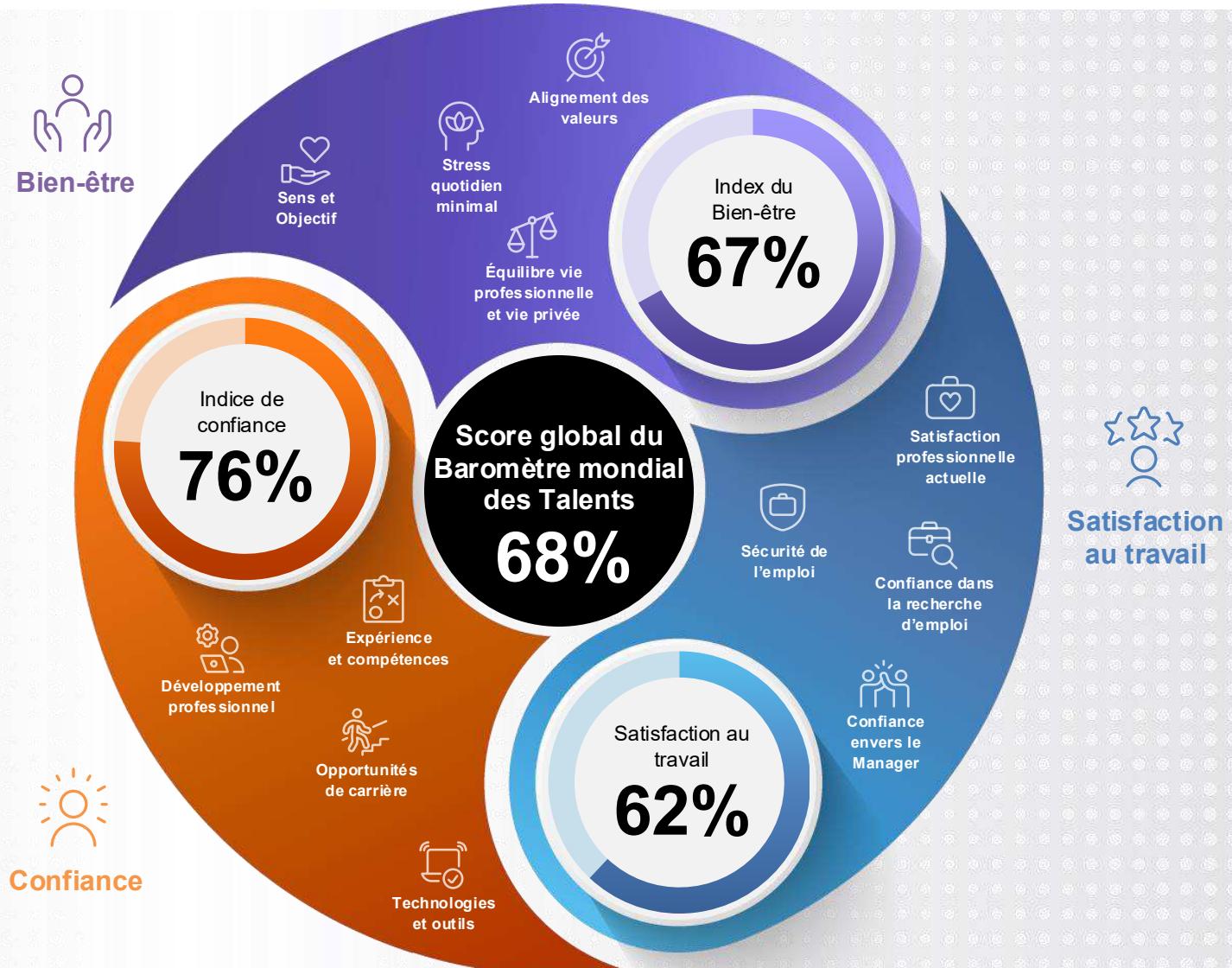
# Principaux enseignements dans le monde



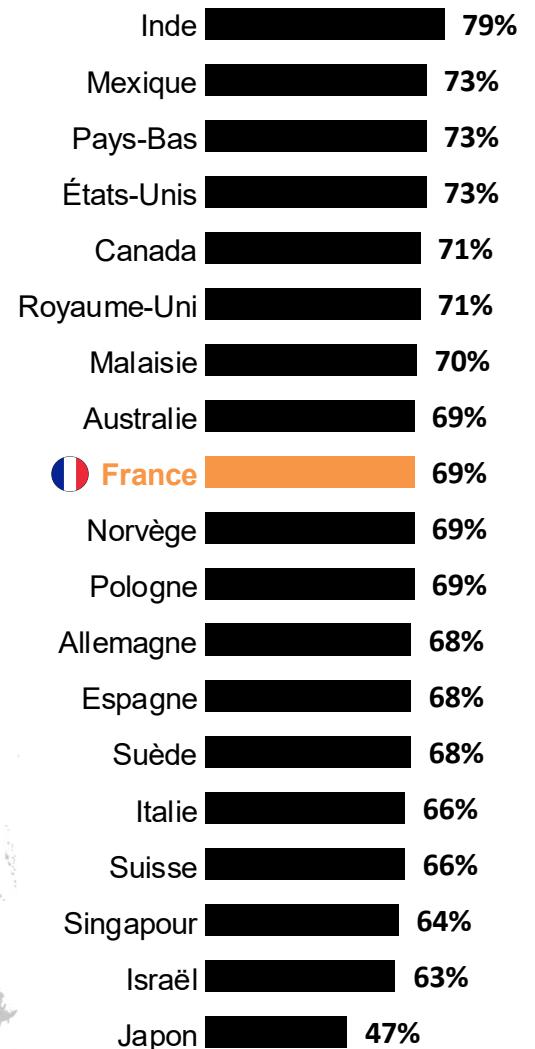
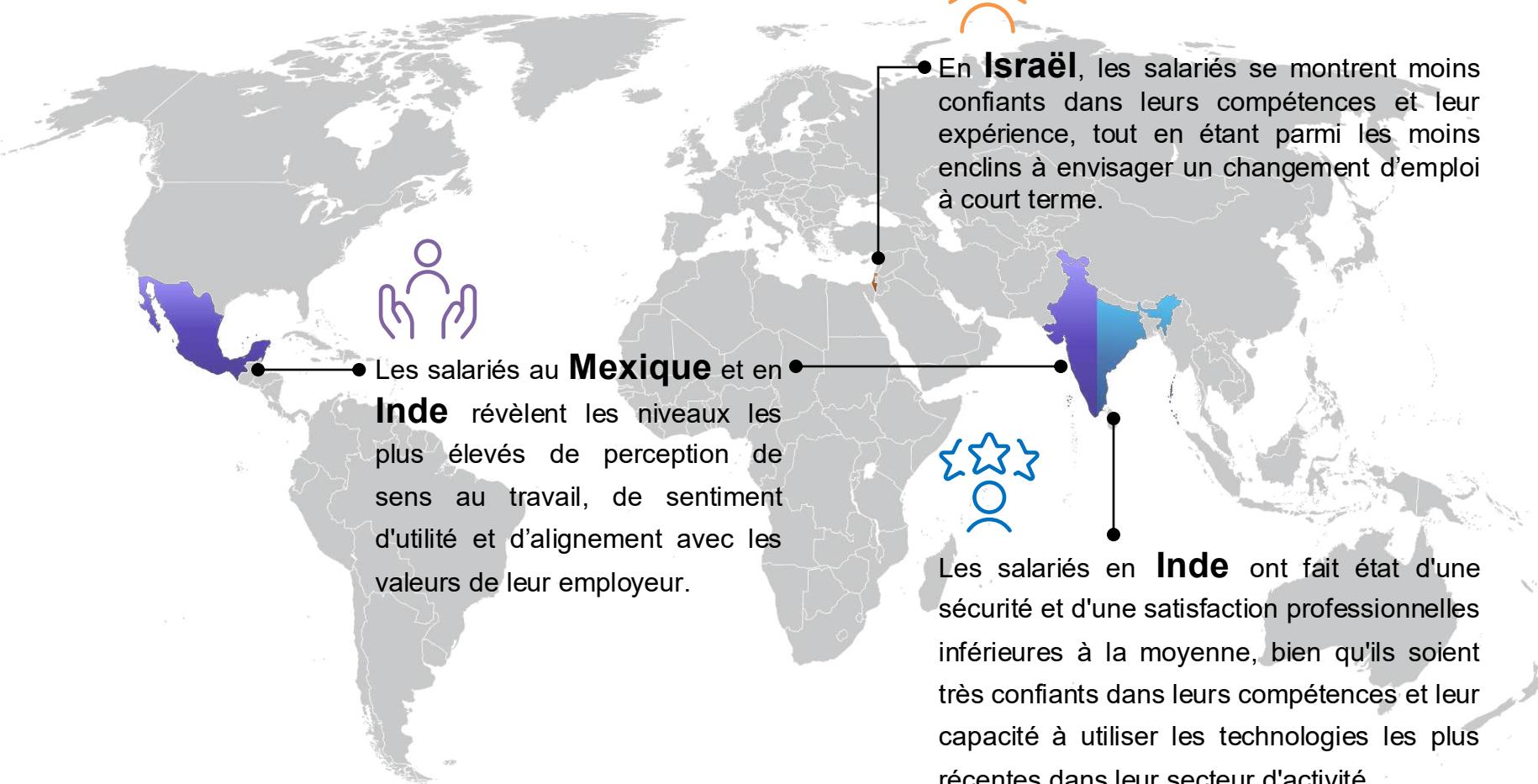
## Tendances clés

À l'occasion de sa deuxième édition, le **Baromètre mondial des Talents** – qui évalue l'état d'esprit et le degré d'engagement des salariés à travers trois indices composés de douze indicateurs distincts – atteint un score de 68 %. Malgré une baisse de la satisfaction au travail, les données révèlent une nette progression de la confiance des salariés et de leur bien-être global.

Cette étude met en lumière ce dont les salariés ont besoin et ce qu'ils valorisent le plus, aidant ainsi les entreprises à comprendre et à agir sur les leviers essentiels pour attirer et fidéliser les meilleurs Talents dans un monde du travail en constante évolution.



# La perception des salariés à travers le monde



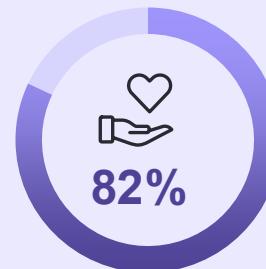
# La relation entre stress et fidélisation

Le stress au travail reste élevé dans le monde entier.

Les niveaux de stress sont similaires pour toutes les fonctions, **mais les managers intermédiaires sont les plus touchés.**

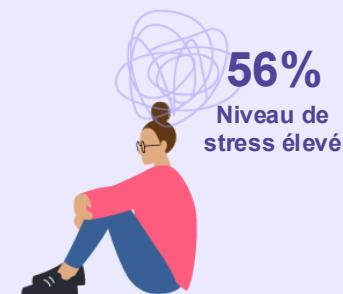


Bien que de plus en plus de salariés trouvent leur travail porteur de sens et/ou de but, près de la moitié continuent d'éprouver un stress quotidien de modéré à élevé.



Près de la moitié (46 %) s'inquiète de l'impact de leur charge de travail sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La Génération Z reste la plus exposée au stress quotidien, malgré une perception accrue d'un soutien managérial.



Les écarts dans l'alignement des valeurs entre les salariés essentiels et les cadres supérieurs sont considérables.

Salariés essentiels

65%

Cadres dirigeants et supérieurs

89%

# Pris en étau

La satisfaction au travail diminue pour les cadres intermédiaires et les femmes

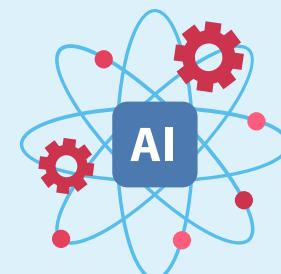
La satisfaction des Millénials a chuté de 11% depuis 2024, la baisse la plus marquée parmi toutes les générations.

## Femmes Millénials

Affiche actuellement le niveau de satisfaction professionnelle le plus bas



La plupart des managers (77 %) considèrent les **restructurations** et l'IA comme les plus grandes menaces pour leur parcours professionnels.



34 % des managers redoutent une perte d'emploi dans les 6 mois à venir.



Même sous pression et dans un contexte d'incertitude, **les managers continuent d'inspirer la confiance**. La part des collaborateurs estimant que leur manager les soutient progresse de +4 points par rapport à 2024.



Bien que contraint, le **présentiel semble favoriser la rétention** : les salariés sans flexibilité sur leur lieu de travail sont moins enclins à quitter leur poste à court terme que ceux bénéficiant de modalités de travail à distance.



100% présentiel

63%

Full remote ou hybride

43%

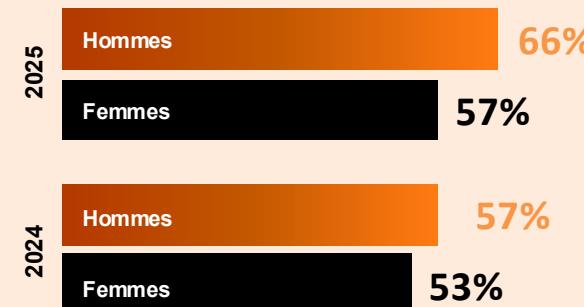
# Le développement professionnel comme levier de confiance

Développer les compétences des collaborateurs s'impose comme **un vecteur stratégique de fidélisation et de performance.**

Les collaborateurs en mode hybride affichent plus de confiance en leur avenir professionnel, dépassant les quatre indicateurs de référence.



Les inégalités de genre persistent en 2025, les femmes déclarant moins d'opportunités d'évolutions et de promotions.



Les salariés de l'IT déclarent les plus fortes dynamiques de progression de carrière et de confiance en leurs compétences.



La confiance des salariés a augmenté de 2 points depuis 2024, tirée par un meilleur accès au développement et aux opportunités d'évolution.



Portés par un accompagnement professionnel renforcé, les salariés affichent une progression de +2 points en confiance sur leurs compétences, malgré l'accélération des transformations technologiques.

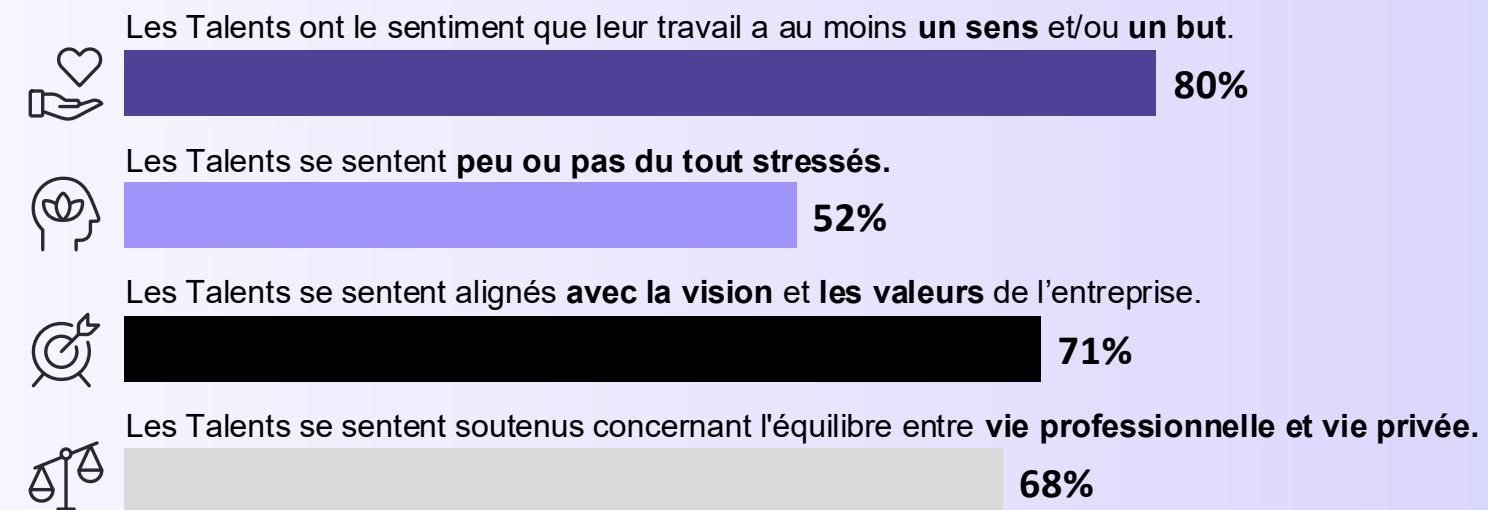
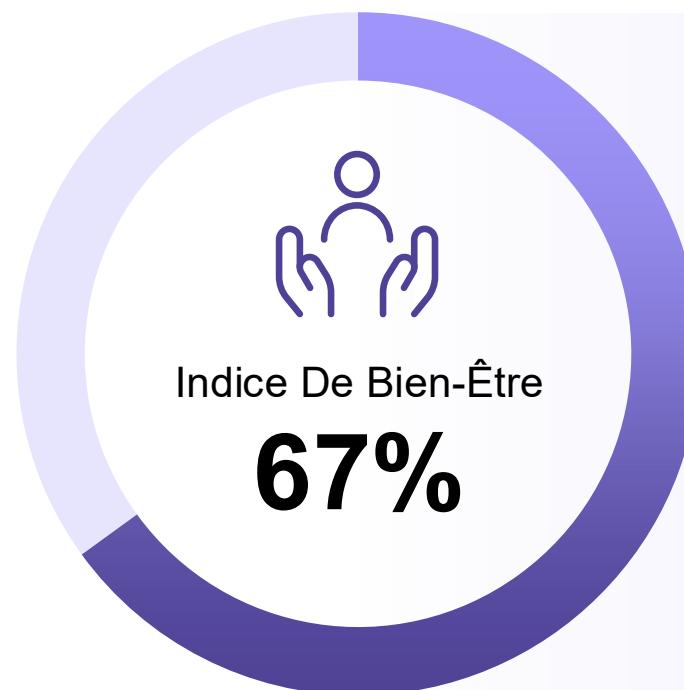


# Bien-être



# Un meilleur équilibre de vie renforce le bien-être des salariés français.

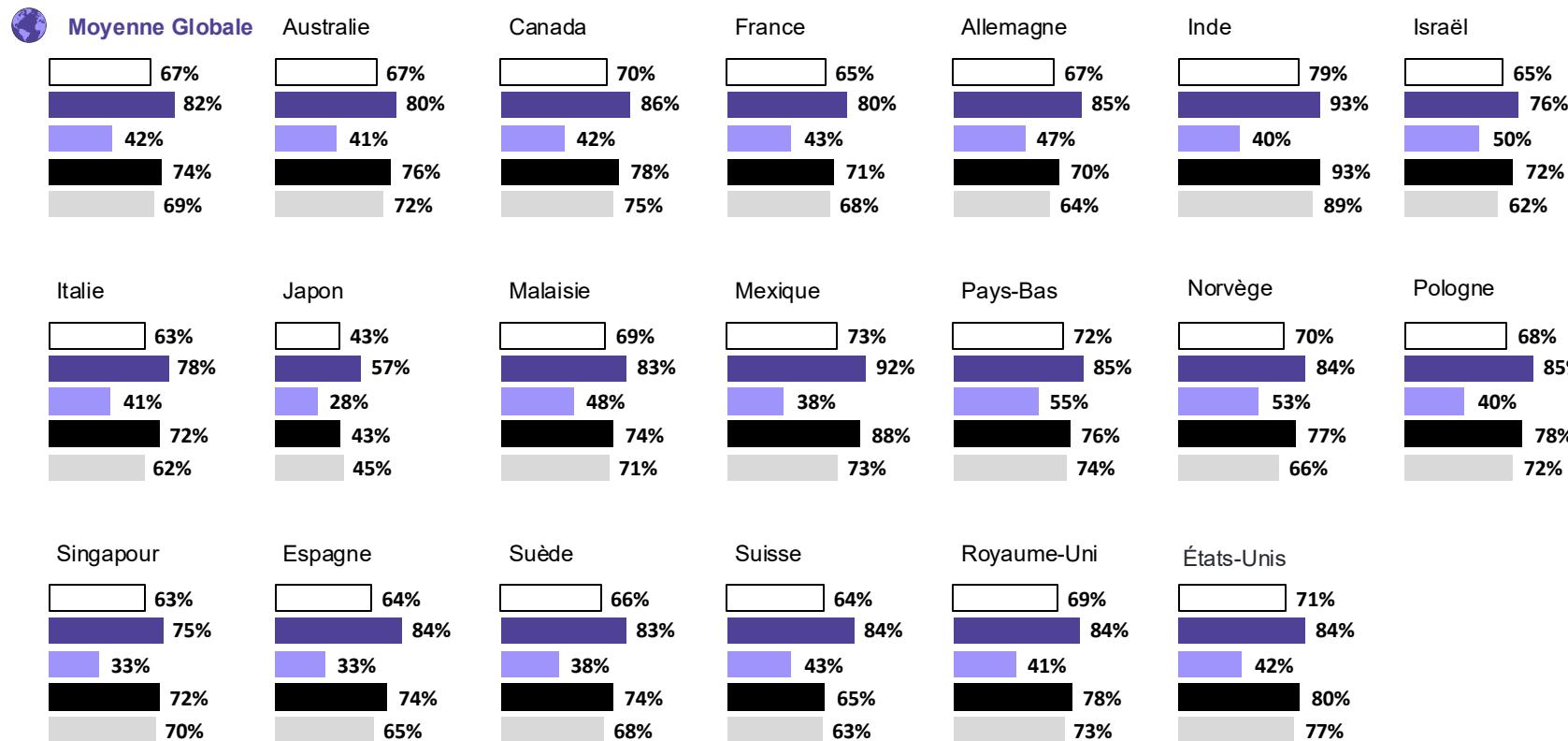
L'indice de bien-être repose sur quatre critères : le sentiment de sens et de but, un niveau de stress quotidien maîtrisé, l'alignement avec les valeurs de l'entreprise, et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.



L'indice de bien-être est une moyenne des pourcentages ci-dessus. En savoir plus sur la méthodologie

# Tendance par pays

Analyse de la variation du bien-être d'un pays à un autre.



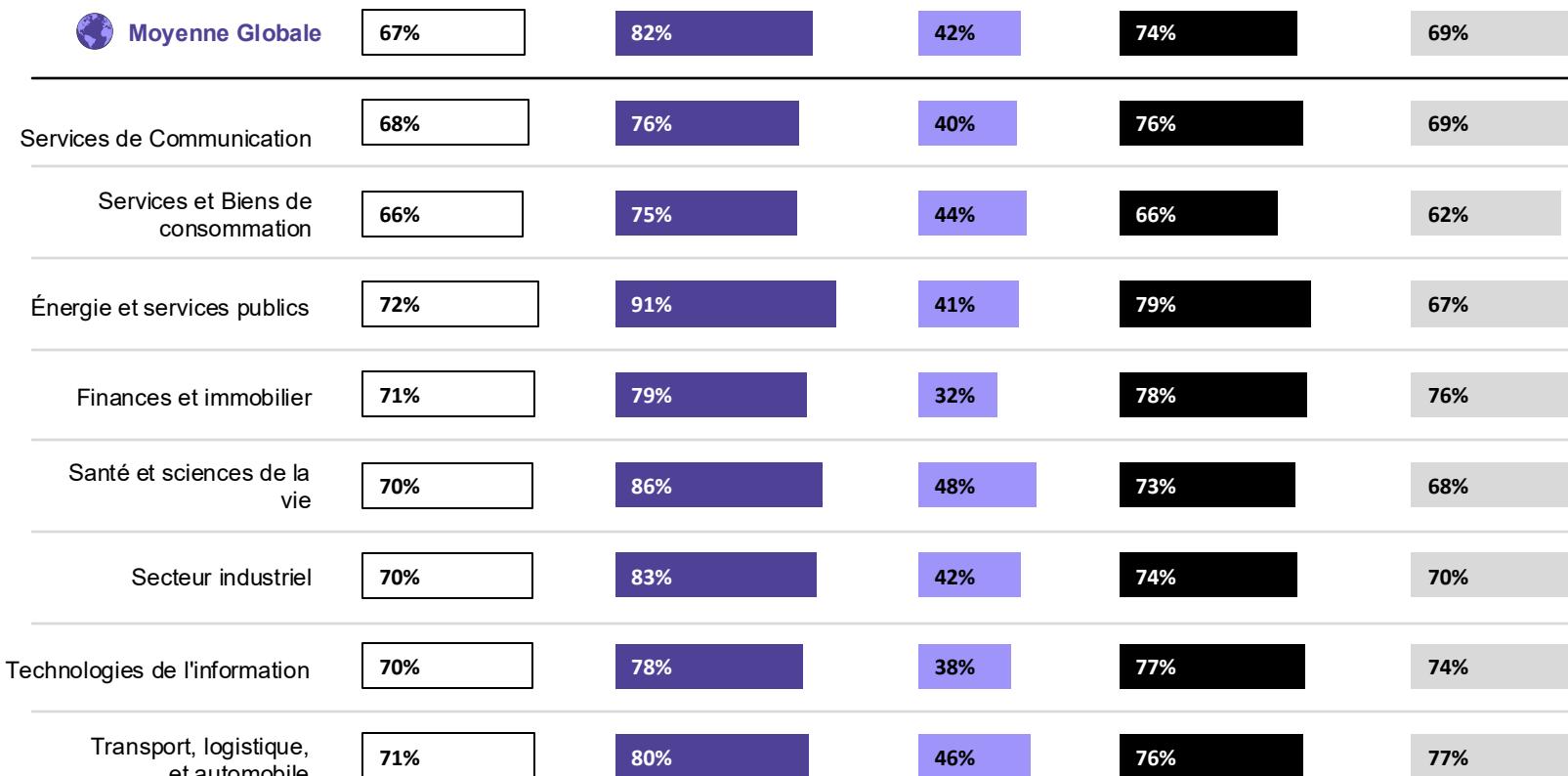
**Les salariés en Inde affichent le meilleur bien-être global, porté par le sens du travail et l'alignement des valeurs.**



**Les salariés japonais sont les plus susceptibles de signaler un niveau élevé de stress quotidien, suivis par ceux de Singapour et d'Espagne**

# Tendance par secteur d'activité en France

Analyse de la variation du bien-être d'un secteur d'activité à un autre en France.



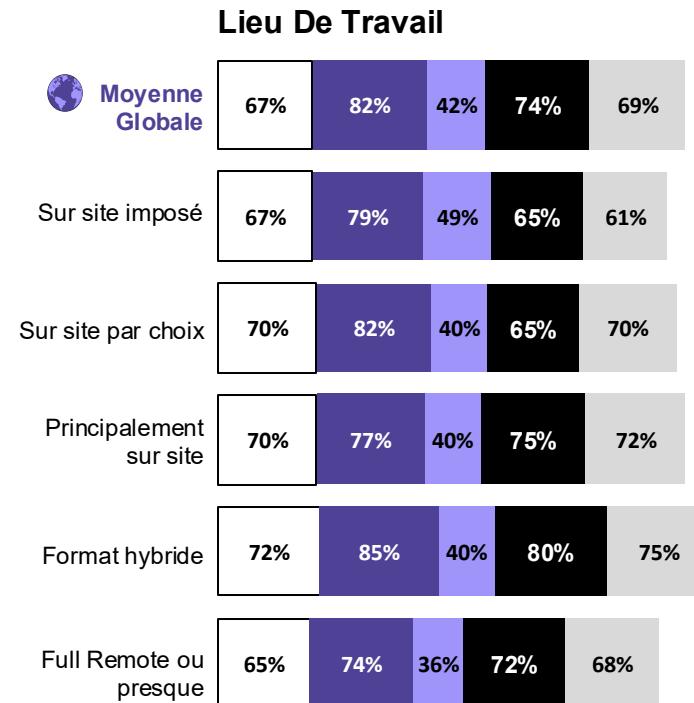
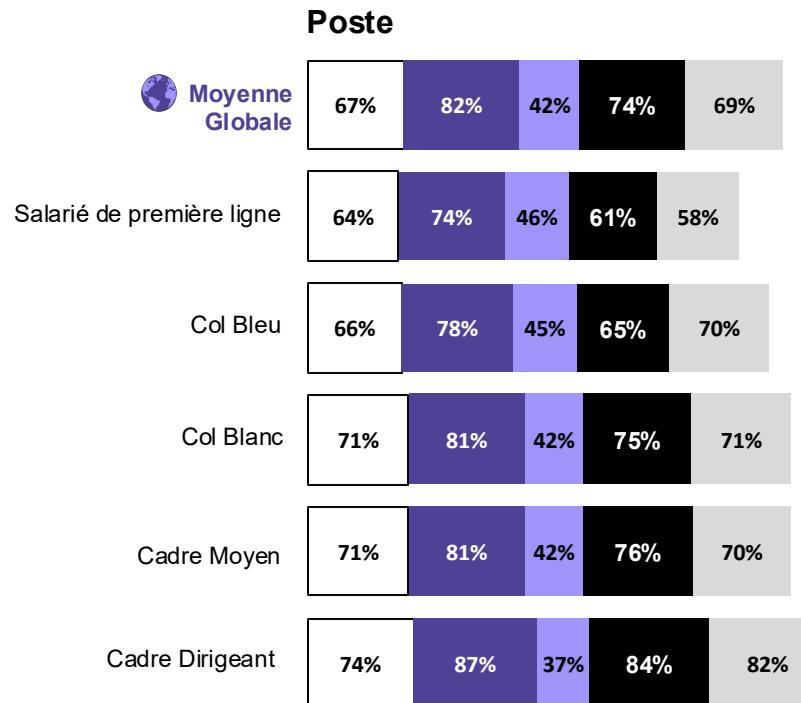
**Les salariés des secteurs de l'industrie et de l'IT enregistrent le plus haut niveau de bien-être global.**



**Les salariés de l'IT sont également les plus nombreux à rapporter des niveaux quotidiens modérés à élevés de stress au travail.**

# Tendances par rôle et lieu de travail en France

Analyse des liens entre les rôles hiérarchiques, les lieux de travail et le bien-être général.



Les salariés de première ligne et les cols bleus présentent le niveau de bien-être global le plus faible.

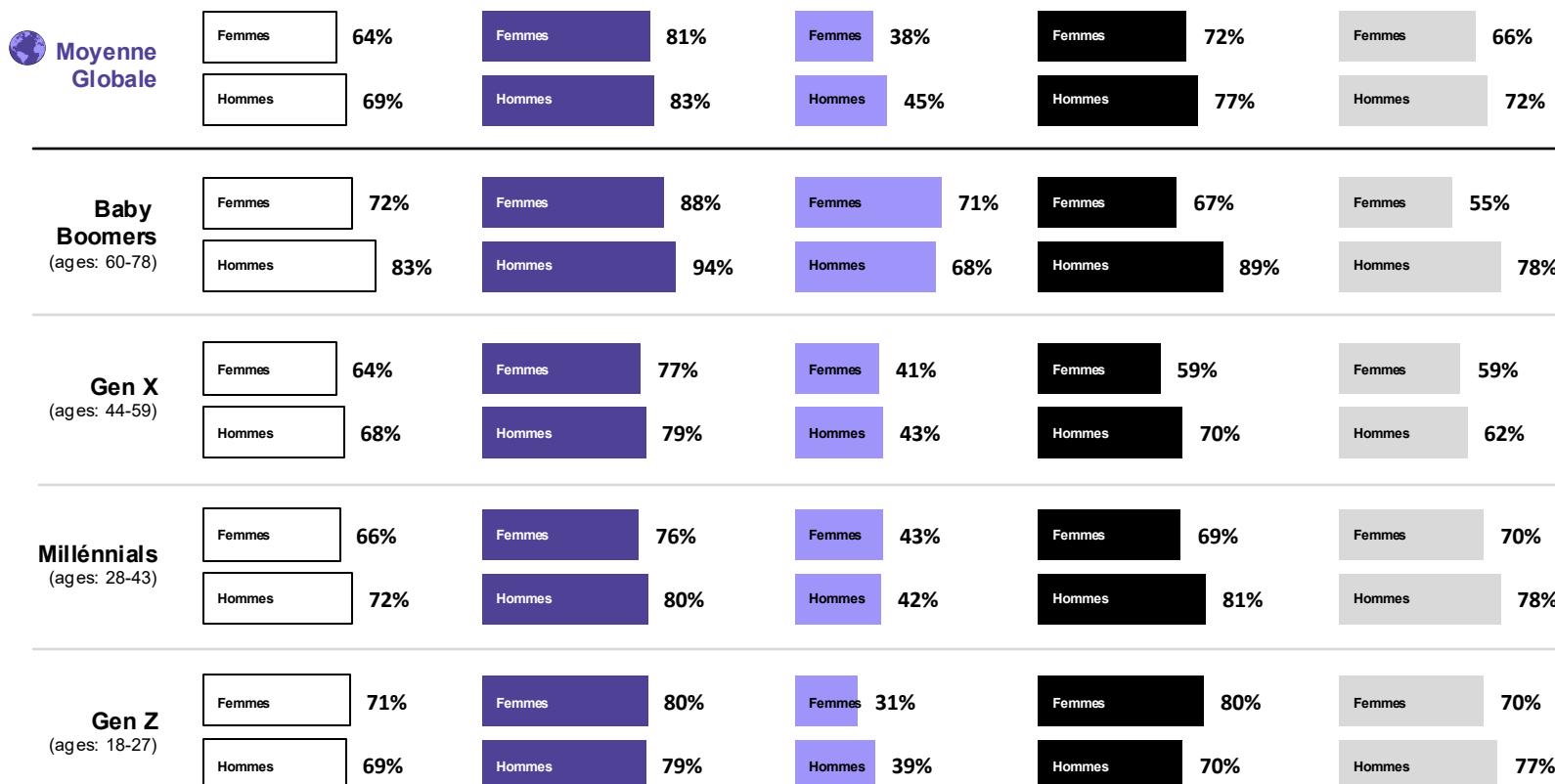


L'écart dans l'alignement des valeurs entre salariés essentiels et direction est considérable.



# Dynamiques par âge et genre en France

Analyse des tendances du bien-être par genre et par groupe d'âge



○ Indice De Bien-Être   ● Signification et but

● Stress Quotidien Minimal   ● Alignement des Valeurs   ● Équilibre Pro-Privée

Comparativement à 2024,  
la Génération Z obtient  
plus de soutien pour  
l'équilibre vie pro/perso,  
mais malgré ces  
avancées, le niveau de  
stress reste élevé.



Les femmes de la  
génération des millénials  
se sentent particulièrement  
désavantagées par rapport  
aux hommes de la même  
génération en matière  
d'équilibre vie pro/perso



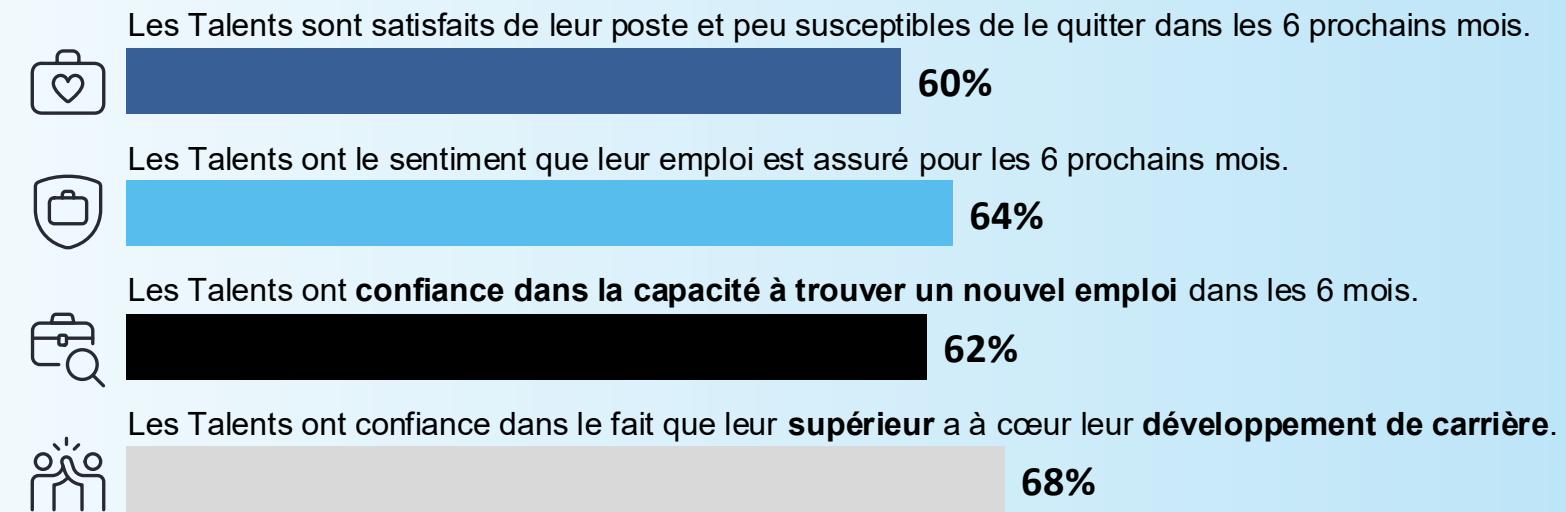
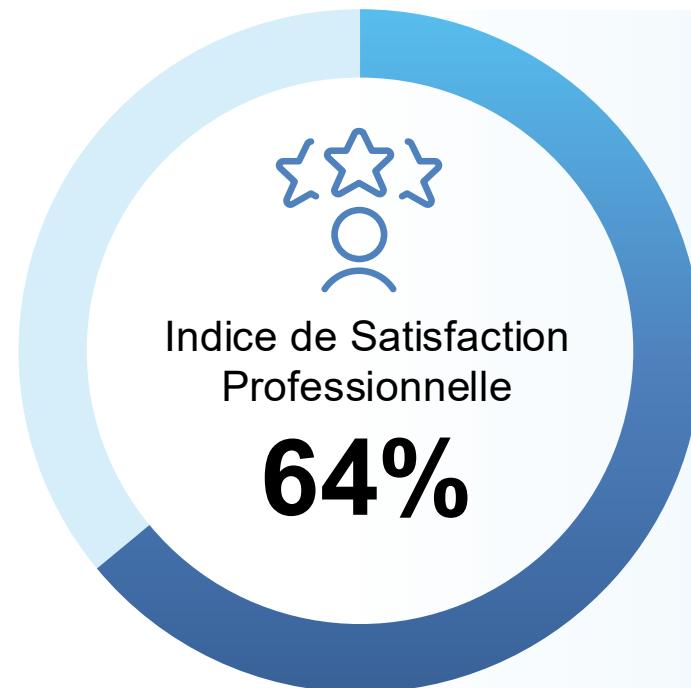
# Satisfaction au travail



# Satisfaction et sécurité en recul pour les salariés français, mais la confiance managériale se renforce

L'Indice de Satisfaction Professionnelle repose sur 4 indicateurs distincts :

Satisfaction professionnelle actuelle, la sécurité de l'emploi, la confiance dans la capacité à retrouver un emploi et la confiance envers son manager.

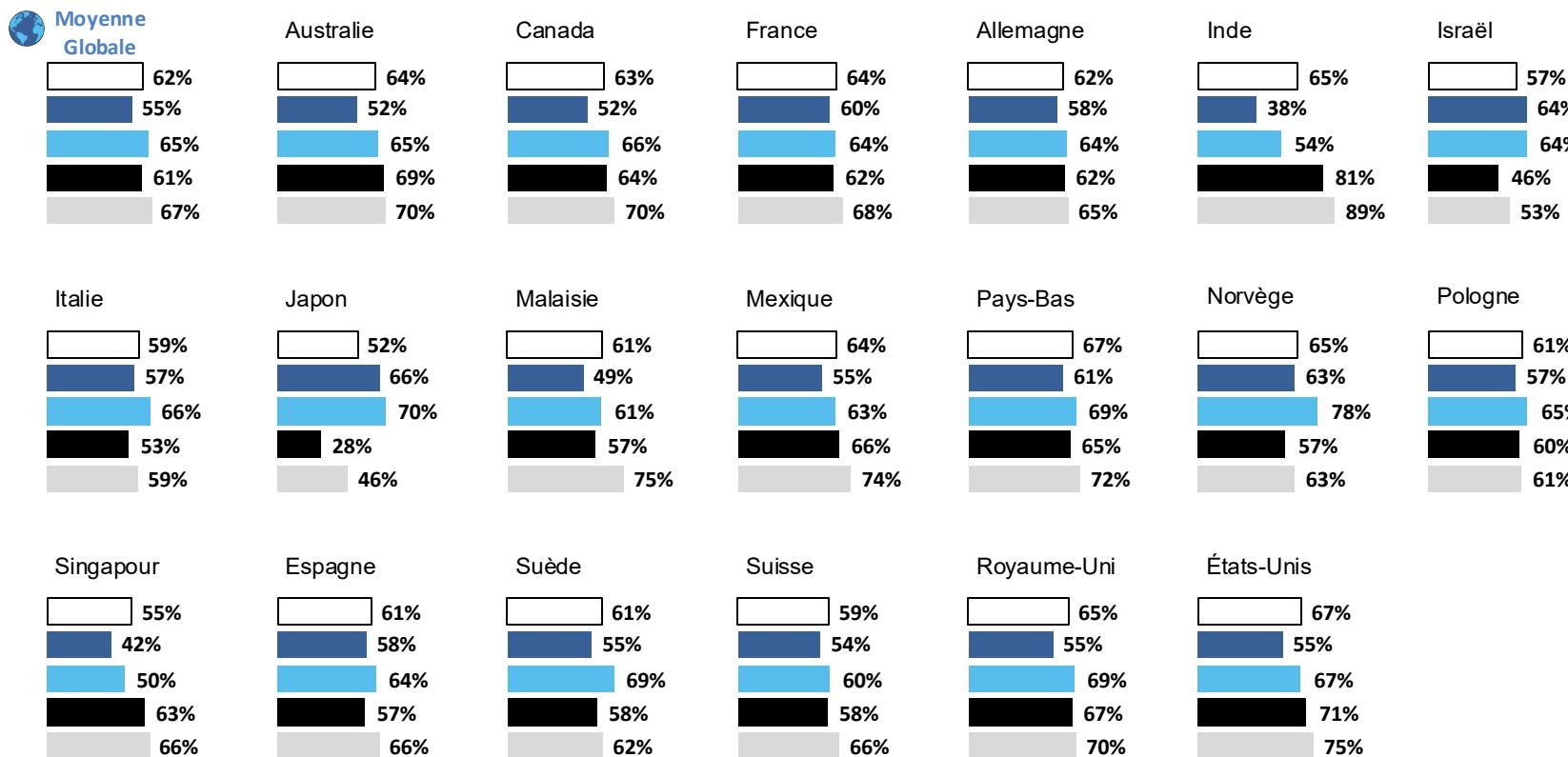


L'indice de satisfaction est une moyenne des pourcentages ci-dessus. En savoir plus sur la méthodologie



# Tendance par pays

Analyse de la variation du bien-être d'un pays à un autre.



○ Indice de Satisfaction Professionnelle

● Satisfaction Professionnelle Actuelle

● Sécurité de l'Emploi Actuel

● Confiance dans la recherche d'emploi

● Confiance envers le manager

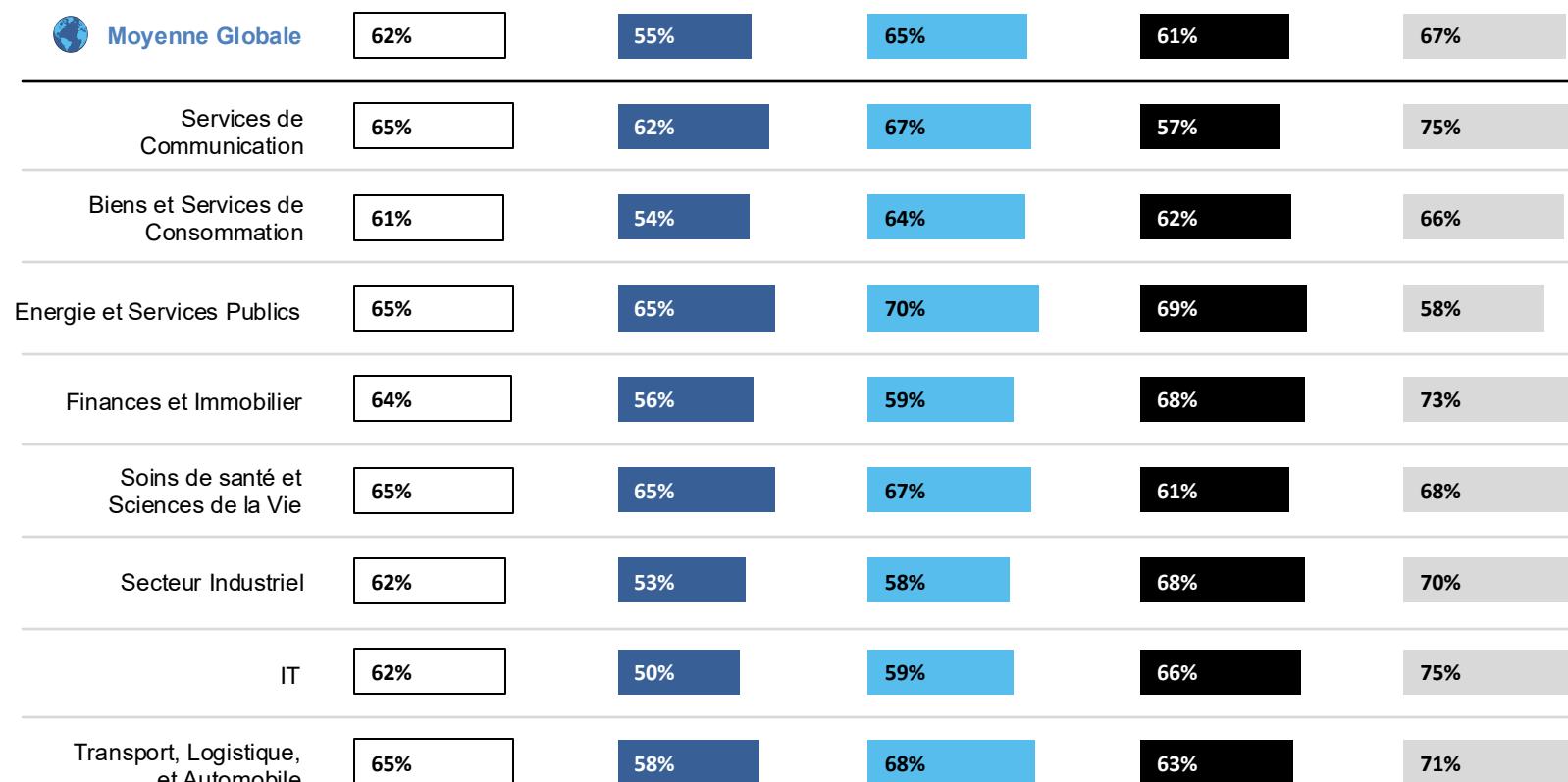
Bien que l'Inde se classe en tête sur de nombreux aspects, elle arrive, avec Singapour, en dernière position pour la sécurité de l'emploi et la satisfaction professionnelle.



Les salariés japonais estiment peu probable de perdre leur emploi dans les six mois, tout en se classant en dessous de la moyenne sur tous les autres indicateurs.

# Tendance par secteur d'activité en France

Analyse de la variation du bien-être d'un secteur d'activité à un autre en France.



○ Indice de Satisfaction Professionnelle

● Satisfaction Professionnelle Actuelle

● Sécurité de l'emploi Actuel

● Confiance dans la recherche d'emploi

● Confiance envers le manager



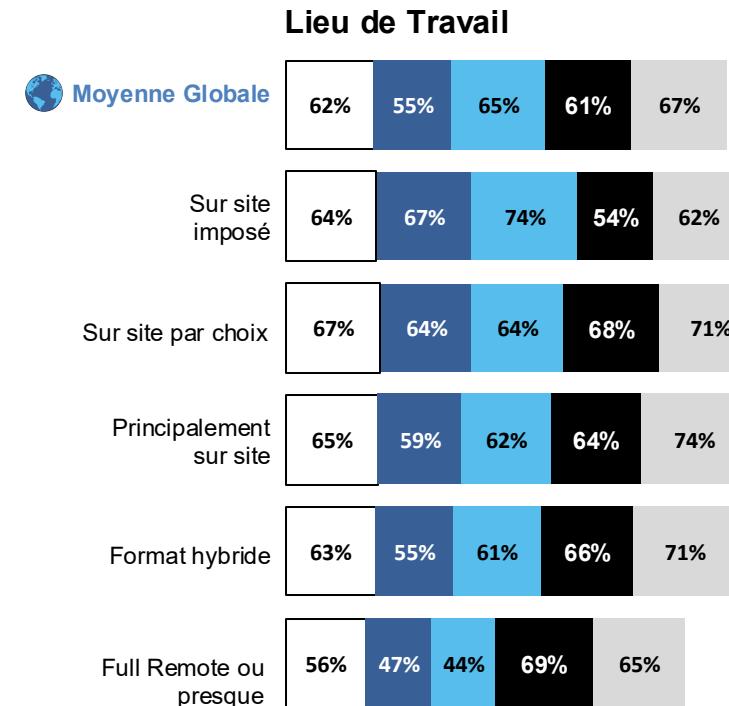
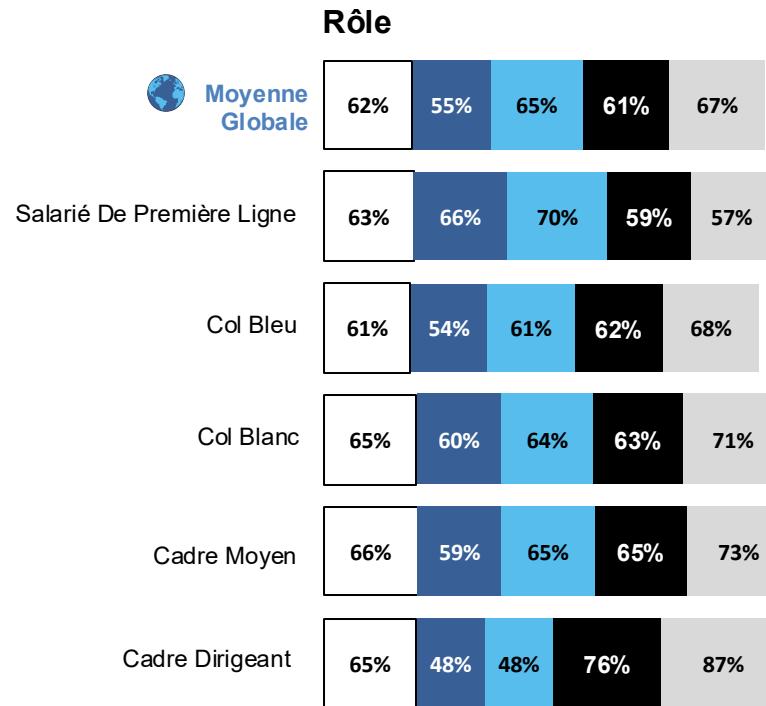
**Les salariés des secteurs de l'IT, de l'industrie, et des finances et de l'immobilier, sont ceux qui se sentent le moins en sécurité dans leur emploi, alors qu'ils révèlent le plus de confiance dans la recherche d'emploi.**



**Les managers du secteur de l'énergie et services publics sont perçus comme les moins dignes de confiance.**

# Tendances par rôle et lieu de travail en France

Analyse des liens entre les rôles hiérarchiques, les lieux de travail et le bien-être général.



○ Indice de Satisfaction Professionnelle

● Satisfaction Professionnelle Actuelle

● Sécurité de l'emploi Actuel

● Confiance dans la recherche d'emploi

● Confiance envers le manager



**Les salariés essentiels de première ligne se sentent les plus en sécurité dans leur emploi, tandis que les cadres dirigeants ou de haut niveau occupent les postes perçus comme les moins sécurisés.**



**Les employés de bureau sont ceux qui déclarent le plus souvent être satisfaits de leur travail.**

# Dynamiques par âge et genre en France

Analyse des tendances du bien-être par genre et par groupe d'âge



Indice de Satisfaction Professionnelle

Satisfaction Professionnelle Actuelle

Sécurité de l'Emploi Actuel

Confiance dans la recherche d'emploi

Confiance envers le manager



**Les salariés de la GénérationZ sont les plus enclins à déclarer vouloir quitter volontairement leur employeur actuel, tout en se sentant les moins en sécurité dans leur emploi.**



**Les Millénials enregistrent la plus forte baisse de satisfaction professionnelle, avec une diminution de 6 points depuis 2024.**



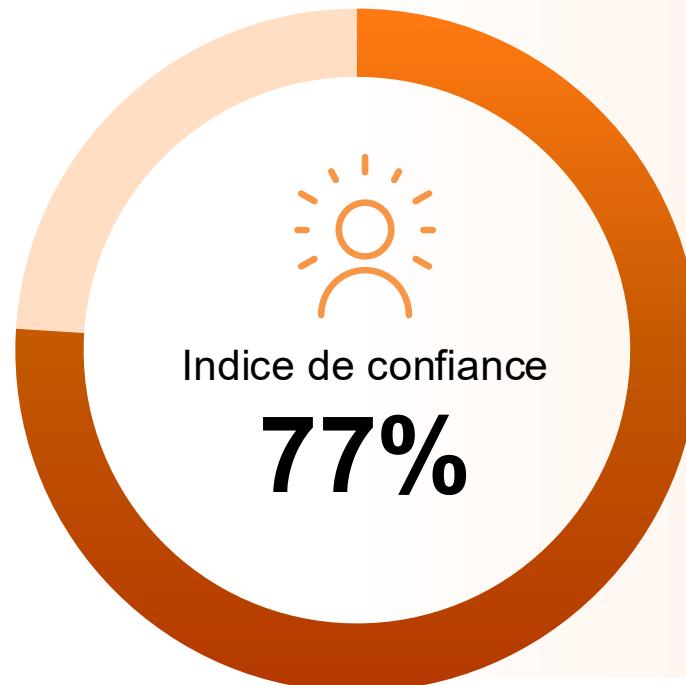
# Confiance



# Confiance en progrès et perspectives d'évolution à consolider en France

L'indice de confiance est basé sur 4 critères distincts :

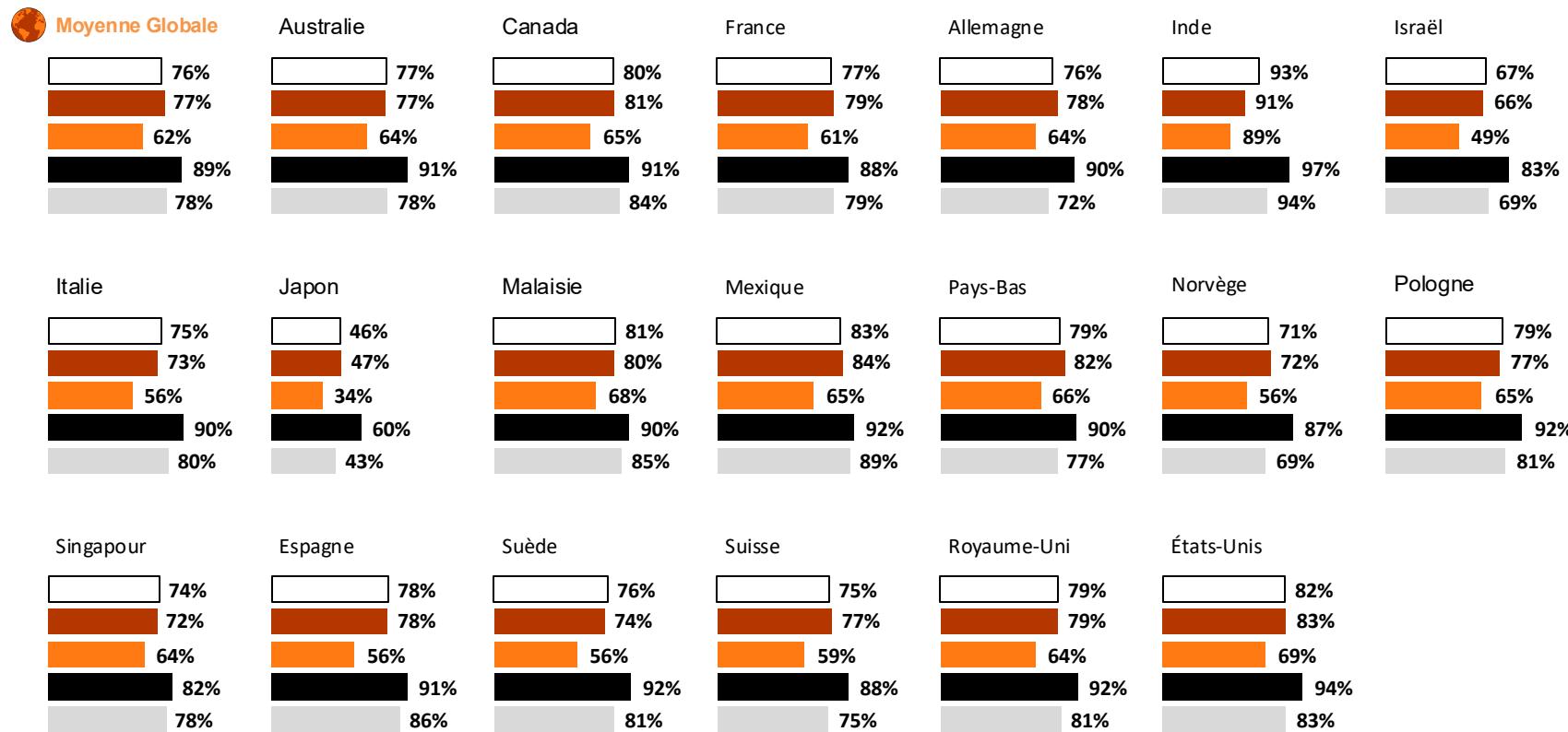
Le développement de carrière, les opportunités de carrière, l'expérience et les compétences, les technologies et les outils.



L'Indice de Satisfaction Professionnelle est une moyenne des pourcentages ci-dessus. En savoir plus sur l'Indice de Satisfaction Professionnelle [Méthodologie](#).

# Tendance par pays

Analyse de la variation du bien-être d'un pays à un autre.



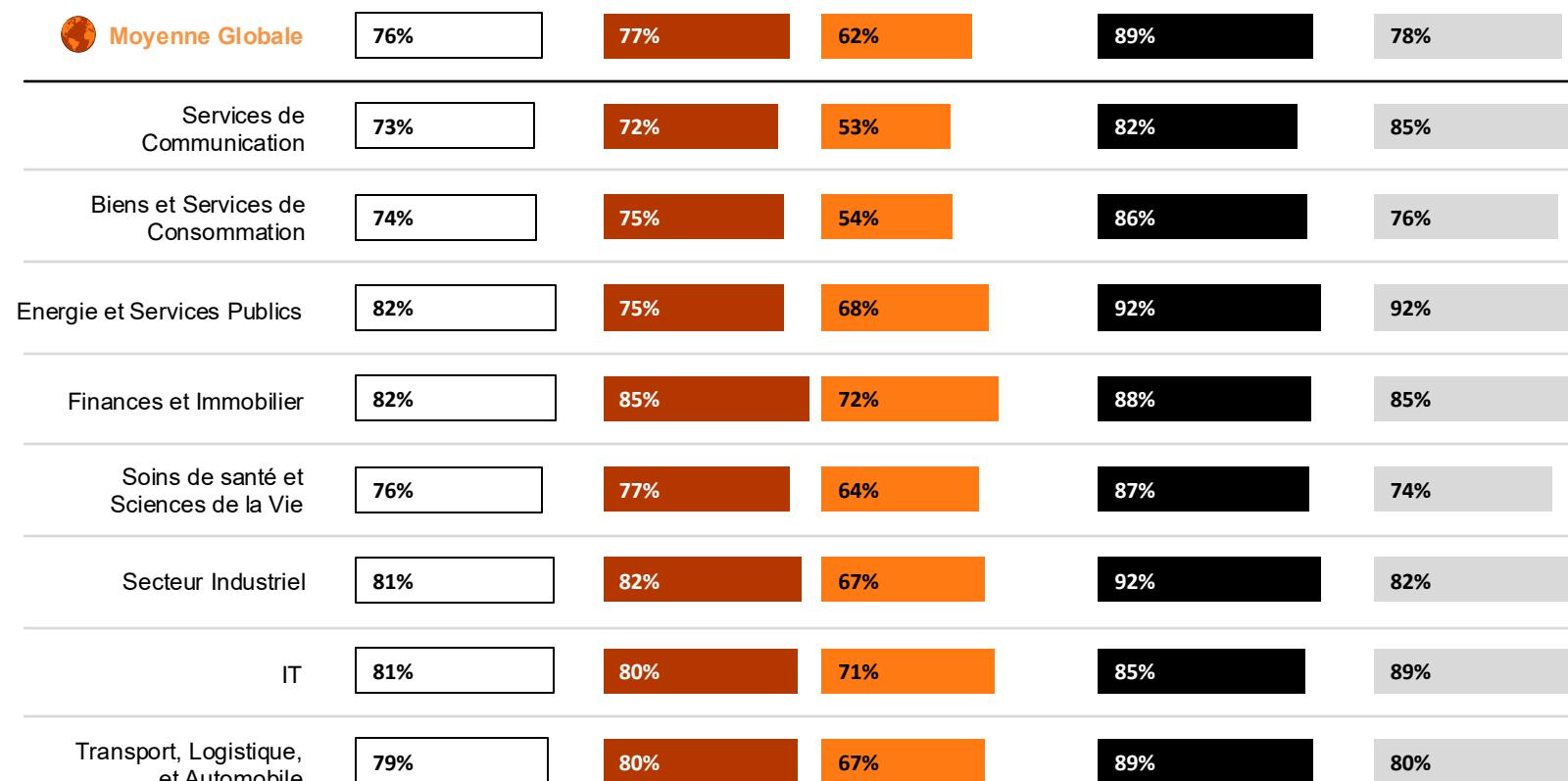
L'Inde présente la confiance la plus forte de ses salariés, avec des résultats supérieurs à la moyenne sur l'ensemble des 4 critères clés.



Les salariés en Allemagne et en Norvège se révèlent moins confiants que la moyenne dans l'utilisation des derniers outils technologiques de leur secteur.

# Tendance par secteur d'activité en France

Analyse de la variation du bien-être d'un secteur d'activité à un autre en France.



○ Indice de confiance   ● Développement professionnel

● Opportunités professionnelles

● Expérience et Skills   ● Dernières technologies



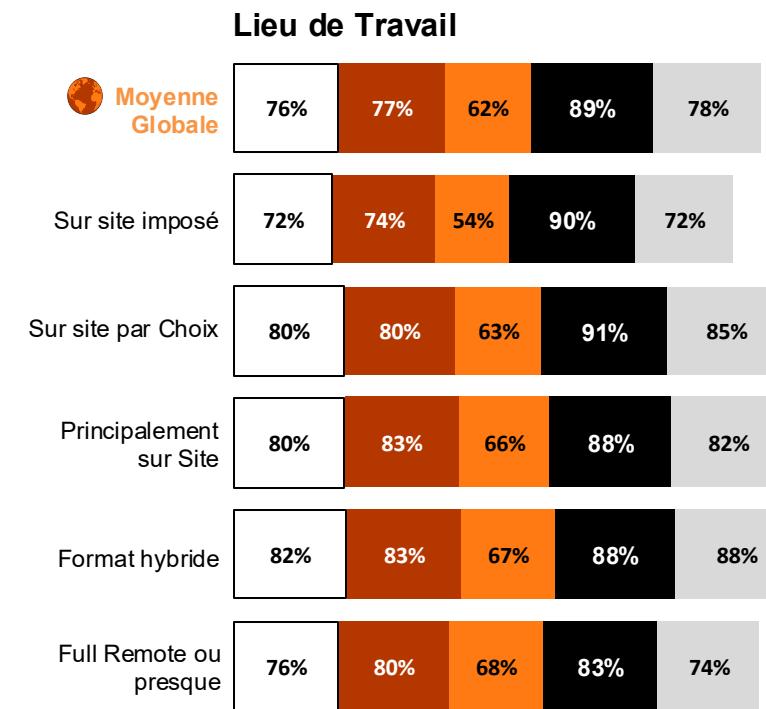
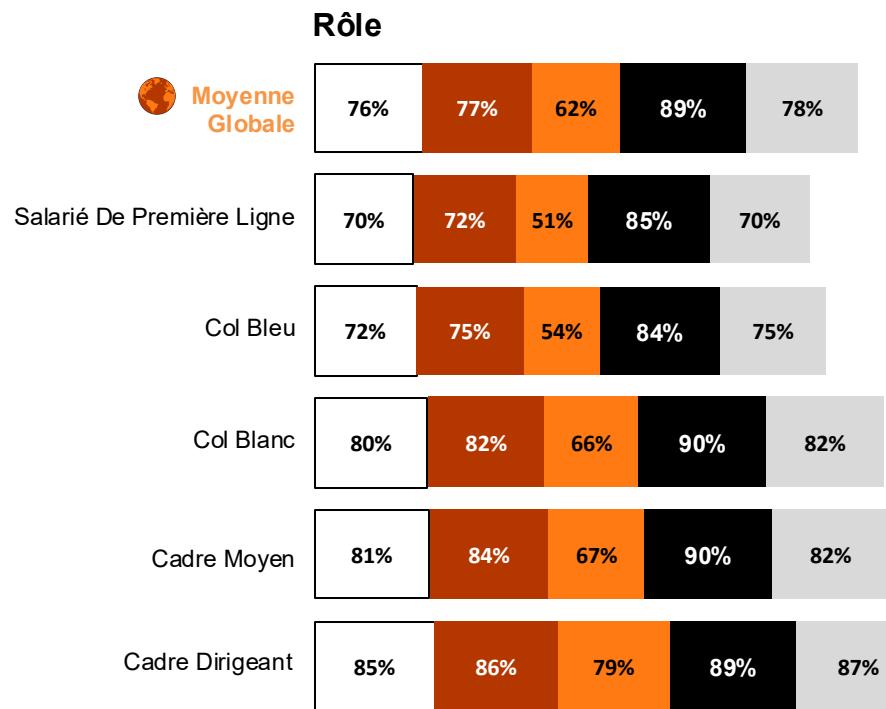
**Les salariés du secteur des biens et des services de communication affichent la confiance la plus faible, notamment en ce qui concerne le développement professionnel et les opportunités.**



**Les salariés des secteurs de la finance et de l'immobilier bénéficient des meilleures perspectives d'évolution professionnelle et d'un haut niveau de confiance en leurs compétences.**

# Tendances par rôle et lieu de travail en France

Analyse des liens entre les rôles hiérarchiques, les lieux de travail et le bien-être général.



Les salariés essentiels de première ligne et ceux qui sont sur site imposé ont déclaré avoir le moins d'opportunités professionnelles.



Les salariés en mode hybride expriment une confiance très élevée dans tous les domaines: expérience et compétences, technologies et outils, développement et opportunité professionnels.

# Dynamiques par âge et genre en France

Analyse des tendances du bien-être par genre et par groupe d'âge



○ Indice de confiance   ● Développement professionnel

● Opportunités professionnelles

● Expérience et Skills

● Dernières technologies



**Les inégalités de genre persistent, mais les salariés de la GénérationZ rapportent les écarts les plus faibles.**

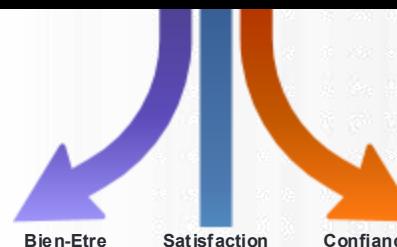


**Les Générations Z et Millénials signalent les écarts de genre les plus prononcés en matière d'opportunités professionnelles.**



# Conclusion

# Opportunités pour les employeurs



## Donner du sens ne protège pas du burn-out



Bien que de plus en plus de salariés trouvent du sens à leur travail, le stress quotidien persiste, notamment chez la Génération Z et les managers intermédiaires. Cela pourrait entraîner une baisse de productivité et une hausse des départs.

Selon des estimations prudentes, le coût moyen du turnover est de **16 029 € par salarié perdu**. Ces coûts s'accumulent rapidement pour les entreprises sous-performances.

## Investir sur les Talents en milieu de carrière



Face à une insécurité croissante de l'emploi et une satisfaction professionnelle en baisse, les professionnels en milieu de carrière — particulièrement les femmes — constituent un vivier de talents sous-exploité. Pour stabiliser leurs effectifs, les employeurs doivent impérativement leur offrir des parcours professionnels clairs, de la reconnaissance et un soutien ciblé.

Des études récentes indiquent que les organisations qui misent sur le développement et l'engagement des managers observent déjà des gains de productivité **allant jusqu'à 28 %**.

## Faire de la confiance un avantage concurrentiel



Malgré un contexte d'incertitude croissante, la confiance des salariés progresse globalement en 2025 par rapport à 2024. Ce signal positif révèle que certaines dynamiques internes, directement maîtrisables par les organisations, jouent un rôle déterminant dans le moral et l'engagement des collaborateurs.

Pour attirer et fidéliser les talents clés, il est essentiel de renforcer la confiance entre managers et collaborateurs, d'assurer un équilibre durable entre vie professionnelle et personnelle, et de garantir une transparence claire sur les parcours de développement et d'évolution.

# À propos de l'enquête

## Déclarations prospectives :

Ce rapport contient des déclarations prospectives, notamment concernant la demande de main-d'œuvre dans certaines régions, pays et secteurs, l'incertitude économique, ainsi que l'utilisation et l'impact de l'intelligence artificielle. Les événements ou résultats réels peuvent différer sensiblement de ceux anticipés dans ces déclarations, en raison de risques, d'incertitudes et d'hypothèses. Ces facteurs comprennent notamment ceux mentionnés dans les rapports déposés par la société auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, en particulier dans la section « Facteurs de risque » du rapport annuel sur formulaire 10-K pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, dont les informations sont ici intégrées par référence. ManpowerGroup décline toute obligation de mettre à jour ces déclarations prospectives ou autres déclarations contenues dans ce communiqué, sauf si la loi l'exige.

## Méthodologie de l'enquête :

Les réponses à l'enquête ont été recueillies auprès de 13 771 salariés dans 19 pays, entre le 14 mars et le 11 avril 2025. L'ensemble des données a été pondéré afin de refléter la population salariée de chaque pays selon le genre, l'âge et la région, et chaque pays a été pondéré de manière équivalente.



## Bien-être

- Stress quotidien minimal :** Pourcentage de salariés évaluant leur niveau de stress entre « peu » et « pas de stress » sur une échelle de 1 à 10.
- Sens et finalité :** Pourcentage de salariés jugeant leur travail « quelque peu » ou « très significatif » sur une échelle de 1 à 10.
- Alignment des valeurs :** Pourcentage de salariés estimant leur alignment avec les valeurs de leur employeur « quelque peu » ou « étroit » sur une échelle de 1 à 10.
- Équilibre vie professionnelle / vie privée :** Pourcentage de salariés jugeant le soutien de leur entreprise à l'équilibre vie professionnelle/vie privée et au bien-être personnel « bon » ou « pleinement satisfaisant » sur une échelle de 1 à 10.
- Indice de bien-être :** Moyenne des pourcentages des indicateurs ci-dessus.



## Satisfaction au Travail

- Satisfaction Professionnelle Actuelle :** Pourcentage de salariés qui estiment être « très peu susceptibles » ou « peu susceptibles » de changer d'emploi de leur propre initiative, selon une échelle de 1 à 10.
- Sécurité de l'emploi actuel :** Pourcentage de salariés qui pensent être « très peu susceptibles » ou « peu susceptibles » d'être contraints de quitter leur emploi actuel, selon une échelle de 1 à 10.
- Confiance dans la recherche d'emploi:** Pourcentage de salariés se disant « très confiants » ou « confiants » de pouvoir trouver un autre emploi correspondant à leurs besoins, selon une échelle de 1 à 10.
- Confiance envers le manager :** Pourcentage de salariés qui révèlent « faire très confiance » ou « faire assez confiance » à leur manager pour défendre leurs intérêts en matière de développement professionnel, selon une échelle de 1 à 10.
- Indice de Satisfaction Professionnelle :** Moyenne des pourcentages des indicateurs précédents.



## Confiance

- Expérience et compétences :** Pourcentage de salariés qui estiment être « très confiants » ou « confiants » d'avoir les compétences et l'expérience nécessaires pour accomplir leur travail actuel, sur une échelle de 1 à 10.
- Développement professionnel :** Pourcentage de salariés qui révèlent « tout à fait » ou « disposer » d'assez d'opportunités pour acquérir les compétences et l'expérience nécessaires à la réalisation de leurs objectifs de carrière dans leur organisation actuelle, sur une échelle de 1 à 10.
- Opportunités professionnelles :** Pourcentage de salariés qui estiment « tout à fait » ou « disposer » d'assez d'opportunités de promotion ou de mobilité au sein de leur organisation pour atteindre leurs objectifs de carrière, sur une échelle de 1 à 10.
- Dernières technologies :** Pourcentage de salariés qui considèrent « tout à fait » ou « disposer » des technologies et outils adéquats pour accomplir leur travail au mieux de leurs capacités, sur une échelle de 1 à 10.
- Indice de confiance :** Moyenne des pourcentages des indicateurs ci-dessus.

# Répondez à tous vos enjeux RH avec les solutions globales de ManpowerGroup



Gestion optimisée des effectifs



Identification et sourcing



Accompagnement de trajectoires professionnelles



Attraction et fidélisation des Talents



Planification stratégique des effectifs et des compétences



Conseils RH et analyses prédictives



Manpower®



Experis®  
ManpowerGroup



Talent Solutions  
ManpowerGroup®



ManpowerGroup®

Visitez [www.manpowergroup.fr](http://www.manpowergroup.fr) pour en savoir plus.