



ManpowerGroup®

Human Edge : priorité au potentiel humain

Rapport et tendances 2026

**Des équipes de plus
en plus hybrides**



**L'accélération
des compétences**



**Les nouvelles
normes**



**Le défi du
renouvellement
des Talents**



Les forces motrices qui façonnent le monde du travail

Depuis plus de dix ans, nous accompagnons nos clients au cœur des 4 grandes tendances qui façonnent l'avenir du travail.

Les recherches s'appuient sur les résultats d'enquêtes menées auprès de plus de 12 000 salariés et 40 000 employeurs dans 41 pays. À mesure que le changement s'accélère, ces forces évoluent plus rapidement que jamais.



Human Edge : priorité au potentiel humain

Rapport et tendances 2026

Des équipes de plus en plus hybrides

Tendance 1 :
Redéfinition des rôles

Tendance 2 :
L'adoption de l'IA

Tendance 3 :
L'automatisation à grande échelle

Tendance 4 :
L'essor du travail flexible

L'accélération des compétences

Tendance 5 :
Une culture de l'IA renforcée

Tendance 6 :
Les compétences irremplaçables

Tendance 7 :
En quête de productivité

Tendance 8 :
Montée en compétences

Les nouvelles normes

Tendance 9 :
Le retour sur site imposé

Tendance 10 :
Perte de confiance

Tendance 11 :
Des inégalités persistantes

Tendance 12 :
L'intensification de l'électrique

Le défi du renouvellement des Talents

Tendance 13 :
La pénurie de Talents

Tendance 14 :
Le déclin des diplômés

Tendance 15 :
La fuite des cerveaux

Tendance 16 :
Le leadership s'affaiblit



Des équipes de plus en plus hybrides

En rupture avec les modèles traditionnels, les équipes de demain seront composées de salariés, d'indépendants et d'agents IA. Les rôles seront repensés avec souplesse, en s'appuyant sur les forces propres à chacun – Talents et IA.



Tendance 1 : Redéfinition des rôles

Si certaines professions disparaîtront sous l'effet des technologies émergentes, beaucoup d'autres évolueront pour intégrer à la fois les compétences humaines et les contributions de l'IA. Très vite, de nombreuses organisations passeront d'un usage informel de l'intelligence artificielle à une utilisation ciblée, intégrée aux processus métiers. Cette transition risque de redéfinir en profondeur les métiers tels que nous les connaissons aujourd'hui.



Enjeux RH

Même quand l'impulsion vient du management, la refonte des métiers se réalise à l'échelle des équipes. C'est un travail réfléchi, orienté objectifs, qui demande une vraie collaboration entre dirigeants et opérationnels. Aujourd'hui, repenser les effectifs consiste à décomposer les métiers en missions à forte valeur ajoutée, à répartir ces missions entre les hommes et l'IA, puis à créer des rôles plus clairs et cohérents pour tous.



Perspectives d'avenir

L'organigramme des entreprises n'a pas changé depuis plusieurs dizaines d'années. Il se peut que l'évolution des métiers nous amène à repenser la taille de nos entreprises, et à se demander jusqu'où la hiérarchie est vraiment utile — et jusqu'où elle est encore possible.



>> Le bon réflexe

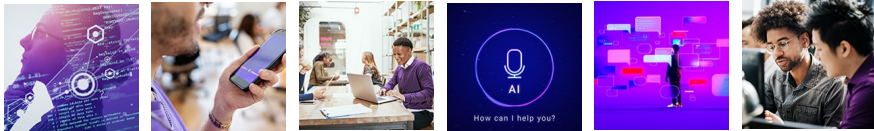
Avez-vous déjà listé les tâches essentielles de chaque poste, et identifié les domaines où la technologie pourrait s'intégrer facilement et apporter un vrai plus ?



39% 39% des compétences essentielles des salariés devront évoluer d'ici 2030.¹

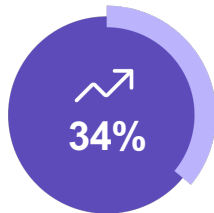


Tendance 2 : L'adoption de l'IA

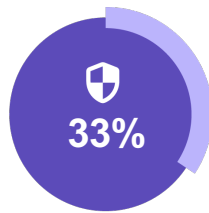


Les usages de l'IA en entreprise iront bien au-delà de l'automatisation des tâches administratives ou de la génération de comptes-rendus de réunion. Les organisations se préparent à créer de véritables cas d'usage avancés. Peu à peu, les agents IA ne seront plus de simples assistants ponctuels : ils feront partie intégrante des processus, aux côtés des équipes... et parfois même en synergie avec d'autres agents IA.

Alors que l'adoption de l'IA continue de s'accroître, les dirigeants affirment que leurs plus grands défis sont¹ :



les coûts élevés



la confidentialité des données



le déficit de compétences



>> Le bon réflexe

Lorsque vous intégrez de l'IA dans un processus déjà établi, pensez-vous aussi à accompagner ce changement afin que le déploiement et l'adoption soient un succès ?

🔄 Enjeux RH

À mesure que l'IA automatise les tâches, il est essentiel que des personnes compétentes restent en supervision. Cela permet d'éviter les blocages, les erreurs imprévues et de préserver l'expertise métier. Le management devra évoluer en conséquence : mobiliser les compétences des équipes tout en orchestrant intelligemment les apports de la technologie.

🔮 Perspectives d'avenir

Même si les humains travailleront avec toutes sortes d'agents IA, un assistant pourrait devenir incontournable d'ici le début des années 2030. A mesure que l'IA fournit des réponses de plus en plus crédibles, la relation entre humains et IA pourrait alors prendre une nouvelle forme, plus personnelle, brouillant les frontières entre émotions générées et émotions réelles.



Tendance 3 : L'automatisation à grande échelle

De nombreuses organisations se demandent quels processus pourraient être automatisés — et lesquels apporteraient vraiment de la valeur — en particulier vis-à-vis des priorités définies par les actionnaires.

Alors que les réductions d'effectifs se multiplient, certains dirigeants commencent déjà à réembaucher lorsqu'ils constatent que l'automatisation n'est systématiquement pas capable de fonctionner seule.



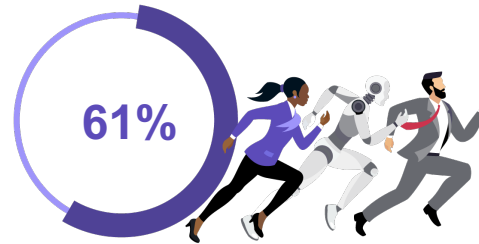
Enjeux RH

L'automatisation à tout prix reflète une vision à court terme, qui suppose à tort que l'IA et l'automatisation peuvent entièrement remplacer les salariés. Sans repenser les tâches correctement et sans supervision humaine, les entreprises qui s'appuient presque uniquement sur des machines courent à la catastrophe.



Perspectives d'avenir

Dans 5 ans, il sera courant d'entrer dans un commerce et de n'y voir aucune personne ou presque. Nous devons nous poser la question de l'expérience client, pour ceux qui auront besoin d'aide et qui ne trouveront personne à qui s'adresser.



61%
des employeurs dans le monde
prévoient d'investir davantage dans
l'automatisation¹



Les fonctions les plus susceptibles d'être automatisées au cours des 5 prochaines années selon les employeurs² :

Technologie 76%

Fabrication 71%

Commerce & Marketing 71%

>> Le bon réflexe

Avez-vous étudié les possibilités de formation ou de mobilité interne de vos salariés à la place d'un licenciement ?



Tendance 4 : L'essor du travail flexible

Les organisations basculent rapidement vers un modèle où l'on réunit, en un temps record, des effectifs "sur mesure" pour répondre à un besoin précis. Ces équipes temporaires se composent de salariés, freelances, sous-traitants... et désormais de l'IA.

Etant donné que ce fonctionnement réduit les coûts fixes et permet davantage d'agilité, les contrats à temps plein pourraient naturellement passer au second plan.

D'ici 2027, jusqu'à la moitié des effectifs des pays développés pourrait prendre part à l'économie des « petits boulots »¹.



Enjeux RH

Bien que les emplois temporaires ou "à la demande" aient du sens, généraliser ce modèle à la majorité des actifs impliquerait un véritable changement de société. La plupart des salariés ne sont pas habitués aux contrats à durée déterminée ou freelance, ne souhaitent pas y avoir recours et restent attachés aux avantages sociaux du salariat.



Le bon réflexe

Avez-vous réfléchi à la manière dont vos équipes pourraient se structurer différemment selon vos objectifs ?



Perspectives d'avenir

Le déclin des emplois stables et à temps plein risque de laisser de nombreux salariés pour compte, faute de percevoir un revenu suffisant pour subvenir aux besoins de leur famille ou pour développer de nouvelles compétences. Cette situation pourrait raviver des débats sociaux autour de la disparition progressive de l'emploi stable et à temps plein.

27% des salariés de la génération Z complètent aujourd'hui leur revenu principal par un emploi à temps partiel ou des petits boulots².

1. [Ogilvy Consulting](#) 2. [ManpowerGroup Global Talent Barometer, Jan 2026](#)



L'accélération des compétences

L'avenir du travail appartient à ceux qui sont capables d'apprendre rapidement. Les salariés sont incités à acquérir et développer de nouvelles compétences en permanence, pour s'adapter à l'utilisation exponentielle de l'IA. Leur efficacité et leur productivité au travail vont être évaluées comme jamais auparavant.



Tendance 5 : Une culture de l'IA renforcée



Lorsqu'elle est mentionnée dans les descriptifs de poste, la maîtrise de l'IA est un concept vague. Dans un futur proche, des compétences beaucoup plus précises seront attendues : maîtrise du prompt engineering pour optimiser l'existant, capacité à analyser de manière critique les données générées par l'IA, ou encore aptitude à déployer de nouveaux processus de façon éthique et responsable. Loin d'être une solution miracle destinée à réduire l'effort humain, l'IA exigera au contraire davantage de réflexion, de discernement et de rigueur pour en tirer pleinement parti.



Enjeux RH

L'apprentissage de l'IA rétablit l'égalité des chances : son apprentissage ne requiert pas de diplôme universitaire, et chacun peut se former grâce aux ressources gratuites en ligne. Le véritable défi consiste désormais à standardiser les meilleures pratiques liées à l'utilisation de l'IA entre les pays, les régions et même à l'échelle d'une organisation.



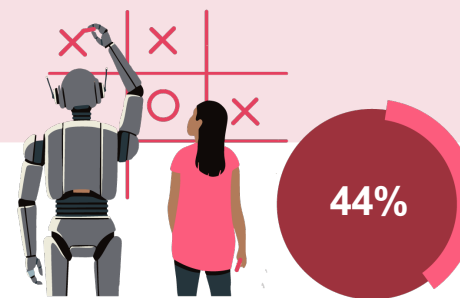
Perspectives d'avenir

Si nous définissons trop strictement ce que signifie "maîtriser l'IA", nous risquons de créer des écarts de compétences entre les personnes qui y ont accès et celles qui n'en bénéficient pas encore. Les précédentes transitions technologiques ont montré que certains publics peuvent être moins préparés que d'autres. Il convient de s'assurer que chacun dispose des moyens nécessaires pour évoluer dans un environnement où l'usage de l'IA s'accélère.



>> Le bon réflexe

Comment formez-vous à l'IA les salariés peu exposés ou réticents ?



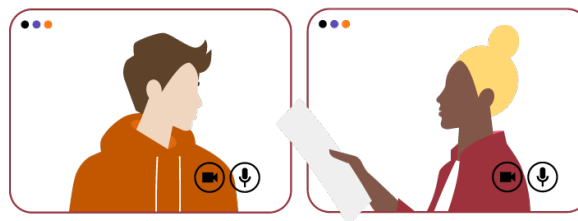
Moins de la moitié des salariés dans le monde ont suivi une formation au cours des 6 derniers mois¹.

1. [ManpowerGroup Global Talent Barometer, Jan 2026](#)



Tendance 6 : Les compétences irremplaçables

Certaines compétences existaient bien avant l'émergence de l'IA et ne peuvent être remplacées. Cela inclut des compétences comportementales (soft skills) telles que la résolution de conflits, la flexibilité cognitive, l'introspection, la créativité, l'empathie, l'intuition et la communication interpersonnelle. Les Talents auront besoin de ces compétences pour rester compétitifs face à l'IA et ainsi répondre aux exigences du monde moderne.



7 des 10 compétences les plus recherchées en 2030 seront des compétences non techniques¹ (softskills).



Enjeux RH

La formation professionnelle tend à prioriser les compétences techniques qui sont spécifiques à un métier et nécessitent d'être régulièrement mises à niveau. Associée à un système éducatif conçu de telle sorte que les connaissances acquises peuvent être obsolètes au moment de l'obtention du diplôme, le risque est d'entretenir la pénurie de compétences... jusqu'à ce que nous enseignions aux salariés des aptitudes leur permettant de réussir dans n'importe quel emploi.

Les employeurs dans le monde affirment que l'éthique est la compétence la plus difficile à automatiser².



>> Le bon réflexe

Comment identifiez-vous et évaluez-vous les compétences essentielles au sein de vos référentiels de compétences ?



Perspectives d'avenir

À mesure que nous nous appuyons sur la technologie pour assurer le fonctionnement même des organisations, nous prenons le risque qu'en cas de défaillance, les salariés ne possèdent ni les compétences ni les moyens nécessaires pour intervenir.

En enseignant les compétences essentielles dès l'école, les générations futures pourraient être mieux préparées et moins vulnérables face aux situations de crise.

1. [World Economic Forum Future of Jobs Report 2025](#)

2. [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q2 2025](#)



Tendance 7 : En quête de productivité

La définition même de ce qui signifie être compétent dans un domaine évolue désormais en temps réel. Cette évolution est d'autant plus complexe que beaucoup de dirigeants s'attendent à ce que l'introduction de l'IA génère des gains de productivité immédiats.

A mesure que les outils de suivi des performances deviennent de plus en plus sophistiqués, les indicateurs d'évaluation gagnent en objectivité... mais aussi en rigidité.

La perte de productivité due au manque d'engagement des salariés est estimée à 438 milliards \$ dans le monde¹.



Enjeux RH

Les salariés se retrouvent sous pression face aux attentes parfois excessives de certains dirigeants quant à l'impact immédiat de l'IA sur la productivité.

Dans les faits, on observe plus souvent une baisse de performance : les employés peinent à intégrer de nouveaux outils dans des processus déjà établis, les performances obtenues à l'aide de ces outils restent en partie subjectives, et de nombreux salariés aspirent à être évalués par des personnes compétentes en IA afin d'être évalués de manière impartiale.



Perspectives d'avenir

Repenser les systèmes d'évaluation et de promotion permettrait de mesurer les contributions concrètes et l'impact durable sur l'organisation. On peut s'attendre à ce que, d'ici le début des années 2030, il existe des systèmes capables de reconnaître en temps réel le travail utile et de récompenser immédiatement - de quoi favoriser la productivité.



>> Le bon réflexe

Vos systèmes d'évaluation et de rémunération actuels prennent-ils en compte la maîtrise de l'IA ?



63%

6 salariés sur 10 dans le monde déclarent être épuisés².



Tendance 8 : Montée en compétences

Le perfectionnement ou l'acquisition de nouvelles compétences directement liées au poste actuel est désormais indispensable pour l'ensemble des salariés, qu'ils soient sur le terrain ou en fonctions supports, dès lors qu'ils utilisent des systèmes numériques ou basés sur l'IA. Les organisations ont dépassé le modèle traditionnel de formation en présentiel, avec un éventail d'options en interne et en externe : programmes de formations en entreprise ou prise en charge de certifications et de diplômes auprès d'organismes externes.



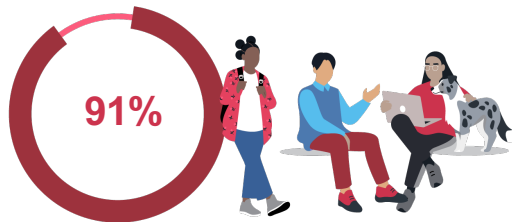
Enjeux RH

Les salariés à temps plein bénéficient généralement de programmes de formation qui leur permettent de se perfectionner. A l'inverse, les possibilités de développement des compétences sont plus limitées pour les contrats précaires ou freelance. Un soutien public renforcé pourrait permettre de combler cet écart et garantir un accès équitable au perfectionnement pour tous.

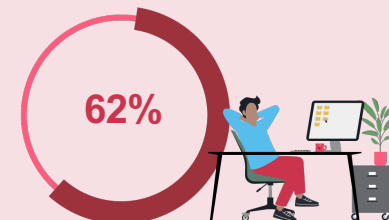


Perspectives d'avenir

Dans les années 2030, beaucoup de salariés bénéficieront de technologies avancées et pourront assumer une plus grande variété de tâches au sein de leur organisation. La capacité à apprendre vite deviendra une compétence clé et chacun cherchera des moyens nouveaux et immersifs pour se former tout au long de sa vie, notamment grâce au Métaverse ou à des communautés dédiées.



des professionnels de la formation et du développement estiment que l'apprentissage continu est aujourd'hui plus important que jamais pour réussir¹.



des salariés souhaitent poursuivre leur évolution professionnelle au sein de leur entreprise actuelle².



Le bon réflexe

Favorisez-vous les certifications et les programmes de formation pour l'ensemble de vos collaborateurs, quel que soit leur niveau ?



Les nouvelles

normes

Dans un contexte marqué par l'isolement social, les bouleversements géopolitiques et les tensions environnementales, les repères et les systèmes sur lesquels nous nous appuyons semblent fragilisés. Face à ces incertitudes, certains dirigeants expriment le souhait de revenir en arrière.



Tendance 9 : Le retour sur site imposé

Après avoir largement adopté le travail à distance pendant la pandémie, de nombreuses multinationales opèrent aujourd'hui un virage marqué en imposant un retour au bureau 5 jours sur 5. Certains dirigeants exigent que leurs managers travaillent dans les mêmes bureaux que leurs équipes, ce qui représente un revirement d'autant plus net.

Les femmes sont nettement plus susceptibles de quitter leur emploi après la mise en place du retour sur site, avec un taux de départ près de trois fois supérieur à celui des hommes¹.



Enjeux RH

Bien que la collaboration en présentiel puisse stimuler l'innovation, une politique trop rigide, sans aucune flexibilité, tend surtout à accélérer les départs. Et les entreprises ne choisissent pas : ce sont souvent les profils les plus performants et les plus recherchés qui partent pour des environnements de travail plus souples.



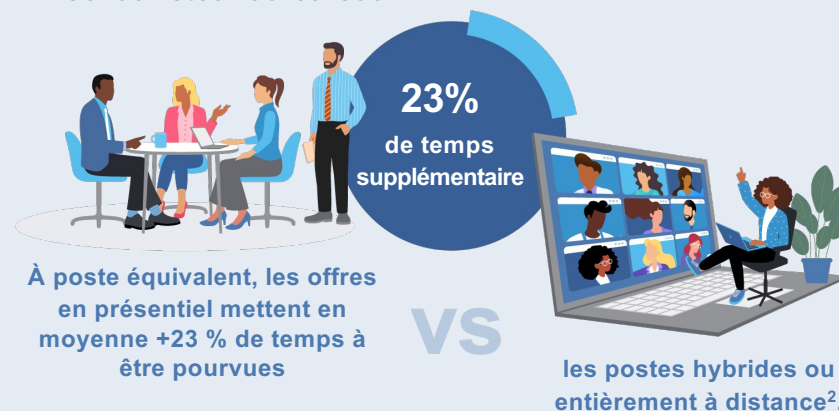
Perspectives d'avenir

À plus long terme, les crises géopolitiques et climatiques pourraient rendre un retour sur site généralisé difficilement tenable dans les années 2030. À mesure que les Millennials accéderont aux postes de direction, les politiques de présence devraient s'assouplir et de nombreux salariés pourraient travailler à distance, notamment depuis des tiers-lieux.



» Le bon réflexe

Utilisez-vous vos propres données de rétention et de productivité pour évaluer, équipe par équipe, l'impact réel du retour au bureau ?





Tendance 10 : La perte de confiance

Notre société traverse une période de transformation profonde. Des repères que l'on pensait stables — l'équilibre géopolitique, la prévisibilité du climat ou encore les parcours professionnels linéaires — évoluent rapidement. Dirigeants comme salariés sont confrontés à un manque de clarté, notamment face à la complexité croissante des systèmes, des données et des signaux économiques.

La confiance envers les employeurs recule dans de nombreux pays, et une part importante de l'opinion estime que les dirigeants induisent délibérément les salariés en erreur¹.



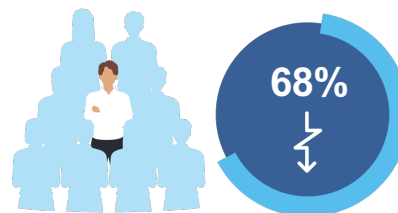
Enjeux RH

Dans ce contexte, les organisations et les individus ne savent plus toujours vers qui se tourner pour comprendre l'évolution du monde du travail et prendre des décisions éclairées. Trop d'informations, parfois contradictoires, peuvent conduire à une forme de paralysie décisionnelle.



Perspectives d'avenir

Alors que les gouvernements et les médias traditionnels voient leur crédibilité s'éroder, les conglomérats internationaux et les groupes industriels pourraient devenir des sources majeures d'information et de données. Encore faut-il garantir la transparence et l'objectivité des contenus qu'ils diffusent.



>> Le bon réflexe

Evaluez-vous vos données internes pour assurer leur cohérence, et communiquez-vous des messages clairs et factuels à l'ensemble de vos parties prenantes ?

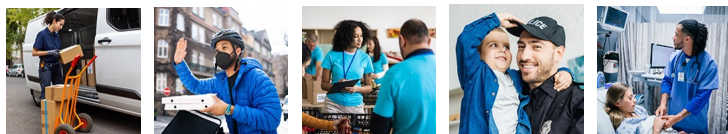


59%

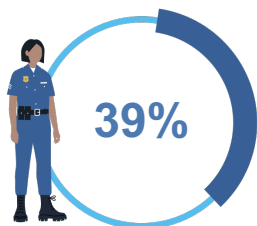
À l'échelle mondiale, 59 % des personnes considèrent que la désinformation est un problème majeur dans leur pays, et beaucoup disent avoir du mal à distinguer le vrai du faux².



Tendance 11 : Des inégalités persistantes



Selon un rapport des Nations unies publié en 2025, malgré des avancées notables dans la lutte contre la pauvreté, beaucoup de personnes restent en situation de fragilité — y compris lorsque leurs revenus progressent.¹ Alors que la richesse se concentre de plus en plus, les chocs économiques, l'inflation persistante et l'instabilité des parcours professionnels alimentent un climat marqué par l'inquiétude, la frustration et une polarisation géopolitique croissante.



des salariés sur le terrain ne sont pas satisfaits de leur salaire².



doivent cumuler un deuxième emploi pour compléter leurs revenus².



>> Le bon réflexe

Dans ce contexte difficile, comment accompagnez-vous efficacement vos effectifs terrain ?

🔄 Enjeux RH

Les dirigeants ont un rôle important à jouer dans l'évolution des pratiques. Cela peut passer, par exemple, par davantage de transparence et d'équité dans les politiques de rémunération, afin d'assurer une reconnaissance cohérente entre les différents métiers. Des parcours professionnels mieux structurés peuvent également contribuer à garantir des revenus stables, tandis que des avantages sociaux solides restent un atout pour fidéliser les salariés à temps plein.

🔭 Perspectives d'avenir

Si la vague actuelle de licenciements devait se prolonger dans les années 2030, on pourrait voir émerger de nouveaux dispositifs publics : des aides ou subventions conditionnées à la montée en compétences, par exemple. Le contexte macroéconomique pourrait également favoriser un regain d'engagement syndical.



Tendance 12 : L'intensification de l'électrique

L'essor des centres de données alimentés par l'IA entraîne une forte augmentation de la consommation mondiale d'énergie. Ces infrastructures nécessitent d'énormes quantités d'électricité pour faire tourner en continu leurs algorithmes puissants. Cela crée un besoin croissant de solutions énergétiques durables et évolutives, ainsi que de personnel qualifié pour construire et maintenir ces installations.



Enjeux RH

Les budgets consacrés à l'IA ne doivent pas se limiter à la technologie elle-même : il faut aussi prendre en compte l'électricité et les personnes qui la gèrent. Une demande excessive peut provoquer des pénuries, perturber des flux de travail individuels, voire mettre en panne des systèmes entiers. Face à des interruptions qui risquent de se multiplier, les dirigeants devront prévoir des plans de continuité concrets pour garantir le fonctionnement normal de l'activité.



Perspectives d'avenir

La maîtrise de l'énergie deviendra une compétence essentielle dans les années 2030. La demande en travailleurs dans le secteur de l'énergie va croître, et le travail quotidien d'un employé consistera à superviser des partenaires basés sur l'IA tout en gérant intelligemment la consommation électrique.



D'ici 2028, l'IA pourrait consommer chaque année près d'un quart de l'électricité utilisée par l'ensemble des foyers américains¹.

22%

La plupart des entreprises du secteur de l'énergie et des services publics rencontrent déjà des difficultés pour recruter les talents qualifiés dont elles ont besoin².

76%



>> Le bon réflexe

Êtes-vous conscient de la consommation électrique des technologies basées sur l'IA et avez-vous prévu des mesures pour protéger vos flux de travail essentiels contre les coupures ?



Le défi du renouvellement des Talents

Les diplômes universitaires ne garantissent plus un emploi bien rémunéré. Les métiers « manuels » gagnent en popularité, mais les parcours pour y accéder restent stigmatisés et peu visibles. Dans les entreprises, la pénurie de dirigeants capables de superviser l'IA signifie que les compétences humaines intermédiaires à avancées seront très prisées.



Tendance 13 : Pénurie de Talents

Dans de nombreux pays développés, le taux de fécondité est désormais inférieur au seuil de renouvellement des générations. Le recul de l'âge du mariage, l'instabilité économique et les incertitudes quant à l'évolution de la société mondiale y contribuent largement. Parallèlement, le taux d'activité recule lui aussi, ce qui peut refléter une augmentation du pourcentage de salariés découragés.



D'ici 2030, plus d'1 actif sur 4 dans de nombreuses économies avancées aura plus de 55 ans¹.



Enjeux RH

Si l'actualité met souvent en avant un marché de l'emploi favorable aux employeurs, de nombreuses organisations font déjà face à de fortes pénuries de main-d'œuvre, notamment dans des secteurs comme l'industrie manufacturière de pointe. De nouveaux métiers et catégories d'emplois émergent sans cesse, mais les compétences nécessaires pour les occuper se font rares. Résultat : le recrutement tend à devenir un processus standardisé, parfois décourageant tant pour les candidats que pour les entreprises.



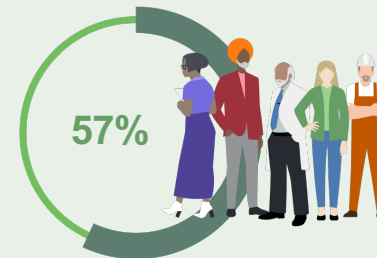
Perspectives d'avenir

D'ici les années 2030, les Millennials constitueront le principal moteur de l'économie mondiale. Les générations X et Z, moins nombreuses, devront soutenir une population vieillissante dans un contexte de réduction des aides publiques. Dans ce paysage démographique tendu, les organisations auront tout intérêt à repenser leurs pratiques de recrutement, en redonnant une place centrale à l'expérience candidat : davantage d'interactions humaines ciblées, plutôt qu'une automatisation intégrale et impersonnelle.



Le bon réflexe

Comment assurez-vous un renouvellement régulier de vos talents et attirez-vous les jeunes générations ?



des employeurs dans le monde estiment que le vieillissement de la population a déjà un impact sur leur stratégie de recrutement².



Tendance 14 : Le déclin des diplômes

Le diplôme universitaire de quatre ans reste, partout dans le monde, un symbole fort de réussite sociale. Pourtant, sa valeur sur le marché du travail s'érode. Le chômage et le sous-emploi des diplômés progressent, sous l'effet d'un contexte économique tendu et de la tentation, pour certains dirigeants, de confier les postes débutants à l'IA.



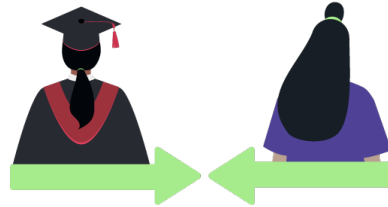
Enjeux RH

Les entreprises ont un rôle à jouer pour faciliter l'entrée des jeunes diplômés dans la vie active. Cela suppose de créer des liens plus tôt avec les étudiants, d'investir dans leur montée en compétences et leur mentorat, et de faire preuve de plus de souplesse quant aux diplômes exigés pour certains postes.



Perspectives d'avenir

Le développement de l'apprentissage en situation de travail, dès le secondaire, devrait encourager davantage de membres de la génération Z à se tourner vers les métiers spécialisés ou à construire des parcours professionnels plus modulaires dans les années 2030. Leur formation supérieure sera sans doute plus continue, plus flexible et plus directement liée à l'acquisition de compétences utiles à leur organisation.



Aujourd'hui, l'écart entre les taux d'emploi des diplômés et des non-diplômés est le plus faible depuis trente ans.¹



>> Le bon réflexe

Comment recrutez-vous vos jeunes Talents ? Et les critères de sélection choisis pour vos postes juniors correspondent-ils toujours aux compétences réellement nécessaires ?



Plus de la moitié des salariés de la génération Z craignent que l'automatisation ne remplace leur poste dans les deux prochaines années².



Tendance 15 : La fuite des cerveaux

Si la fuite des cerveaux prévue dans les années 2010 a été évitée grâce à la récession économique, au report des départs à la retraite et à une participation plus flexible des baby-boomers vieillissants au marché du travail, nous ne disposons toujours pas d'un cadre solide pour préserver et transmettre les savoirs des professionnels expérimentés. Or leur discernement et leur expertise sont le fruit de décennies d'expérience et ne s'improvisent pas.



Enjeux RH

Le développement du travail flexible pendant la pandémie a bénéficié à la fois aux baby-boomers en fin de parcours et aux organisations, qui ont pu continuer à mobiliser leur expertise à temps partiel ou sur des missions ciblées.

Aujourd'hui, on voit se multiplier les contrats « à la carte » chez des retraités à temps plein, ainsi que le recours à des dirigeants qui mettent leurs compétences au service de plusieurs entreprises simultanément.



Perspectives d'avenir

Les organisations les plus avisées utiliseront l'IA pour capter, analyser et valoriser les connaissances transmises par les cadres qui partent à la retraite.

La formalisation de ces savoirs — notamment ceux liés aux systèmes existants — pourra ensuite aider les équipes à piloter des environnements hybrides, mêlant humains et machines, tout en contribuant à améliorer les modèles d'IA eux-mêmes.



Le bon réflexe

Comment préparez-vous les départs à la retraite dans votre organisation ? Les connaissances sont-elles transmises de façon structurée et efficace ?



57%

des salariés déclarent n'avoir jamais bénéficié d'un mentorat au sein de leur entreprise actuelle¹.



57 % des employeurs dans le monde estiment que le vieillissement de la population a déjà un impact sur leur stratégie RH².

1. [ManpowerGroup Global Talent Barometer, Jan 2026](#) 2. [ManpowerGroup Employment Outlook Survey, Q3 2025](#)



Tendance 16 : Le leadership s'affaiblit



À l'ère de l'IA, les organisations recherchent des Talents capables de comprendre non seulement quand et comment déployer la technologie, mais aussi quand il est préférable de ne pas l'utiliser. Or, la prochaine génération de cadres supérieurs, issue de la génération X, est relativement réduite, tandis que les jeunes cadres intermédiaires de la génération Y doivent composer avec des priorités de vie multiples et un risque accru d'épuisement professionnel.



Enjeux RH

Entre 2026 et 2030, la demande de cadres capables d'agir comme des conseillers de confiance, qu'ils soient à temps plein ou en contrat, va croître rapidement. La génération X constituera la majorité, mais ses membres devront continuer à se former pour maintenir leurs compétences en IA et dans d'autres technologies émergentes à jour.



Perspectives d'avenir

Les cadres supérieurs des années 2030 seront très différents de ceux des générations précédentes. Leur parcours professionnel pourra être non traditionnel, avec des compétences plus variées et éclectiques. Ils devront aussi combiner intelligence émotionnelle, capacités avancées de management et compréhension fine des atouts uniques des salariés par rapport à leurs partenaires machines.



>> Le bon réflexe

Comment adaptez-vous vos postes de niveau intermédiaire et supérieur pour attirer davantage de candidats issus des générations X et Y ?

Génération X 39%

Millennial 56%

Seuls 39 % des salariés de la génération X et 56 % des salariés de la génération Y déclarent vouloir devenir manager ou dirigeant¹.

1. [ManpowerGroup Global Talent Barometer, Jan 2026](#)

Developed by:

**Work
Intelligence
Lab**

by ManpowerGroup®

Une expertise mondiale pour façonner l'avenir du travail

ManpowerGroup® (NYSE : MAN), leader mondial des solutions de gestion des ressources humaines, aide les organisations à se transformer dans un monde du travail en rapide évolution en recherchant, évaluant, développant et gérant les talents qui leur permettent de réussir. Nous développons chaque année des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'organisations, en leur fournissant des talents qualifiés tout en trouvant des emplois significatifs et durables pour des millions de personnes dans un large éventail de secteurs et de compétences. Notre famille de marques expertes — Manpower, Experis et Talent Solutions — crée une valeur ajoutée considérable pour les candidats et les clients dans plus de 70 pays et territoires, et ce depuis plus de 75 ans. Nous sommes régulièrement reconnus pour notre diversité, notamment comme l'un des meilleurs lieux de travail pour les femmes, l'inclusion, l'égalité et le handicap. En 2024, ManpowerGroup a été nommé pour la 15e fois l'une des entreprises les plus éthiques au monde, ce qui confirme notre position de marque de choix pour les talents recherchés. Pour en savoir plus, rendez-vous sur manpowergroup.fr.

Déclarations prospectives

Ce rapport contient des déclarations prospectives, notamment des déclarations concernant la demande de main-d'œuvre dans certaines régions, certains pays et certains secteurs, l'incertitude économique et l'utilisation et l'impact de l'IA sur le marché mondial du travail. Les événements ou résultats réels peuvent différer sensiblement 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 déposés par la société auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis, y compris les informations figurant sous la rubrique « Facteurs de risque » dans son rapport annuel sur le formulaire 10-K pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, dont les informations sont incorporées ici par référence. ManpowerGroup décline toute obligation de mettre à jour les déclarations prospectives ou autres déclarations contenues dans le présent communiqué, sauf si la loi l'exige..

