



Une perspective générationnelle sur les attentes des collaborateurs



Jonas Prising,
Président-directeur général
de ManpowerGroup

Nous traversons une période sans précédent, et l'exception semble devenue la norme. Partout dans le monde, le marché du travail est tendu. Les difficultés de recrutement n'ont jamais été si aiguës, alors même que le chômage est retombé à son niveau le plus bas depuis des décennies. Le consommateur, qu'il soit employé ou candidat, fait de mieux en mieux entendre ses revendications, et le rôle des entreprises suscite une vigilance croissante de la part de la société. Il nous faut donc élaborer de nouvelles solutions, taillées pour le monde du travail et les salariés de demain.

Plus de la moitié des entreprises de la planète n'arrivent pas à trouver de professionnels possédant les compétences qui leur font défaut; en l'espace de dix ans, ce chiffre a doublé. Alors que les avancées technologiques bouleversent de plus en plus nos habitudes, que l'on assiste à une accélération de la digitalisation des entreprises et de l'automatisation des tâches, la majorité des employeurs du monde ont entrepris d'accroître leurs effectifs ou de les maintenir en l'état plutôt que de les réduire¹. Et comme les compétences et les métiers recherchés changent à un rythme sans précédent, la nécessité d'une Révolution des compétences — que nous prédisions il y a quatre ans déjà — est plus que jamais le grand défi du moment. Dans un monde qui repose de plus en plus sur la technologie, les ressources humaines ont une place majeure.

Pour dénicher, former et fidéliser les professionnels les plus talentueux à une époque où tous les acteurs du marché poursuivent ce même objectif, les entreprises doivent être à l'écoute des attentes des salariés. Elles doivent faire évoluer leurs besoins en ressources humaines pour tenir compte des attentes et aspirations des profils les plus demandés, mais aussi élargir le vivier dans lequel elles puisent ces talents.

Les entreprises doivent revoir leurs méthodes. Il leur faut comprendre qu'on ne peut générer de la valeur qu'à condition de prendre soin de ses employés, de ses clients et de ses communautés. Cela implique d'accompagner les salariés pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences, s'adapter aux métiers de demain et devenir des créateurs de talent.

La pénurie de talents à un niveau de record dans le monde...



... un phénomène dont l'ampleur a quasiment doublé en une décennie

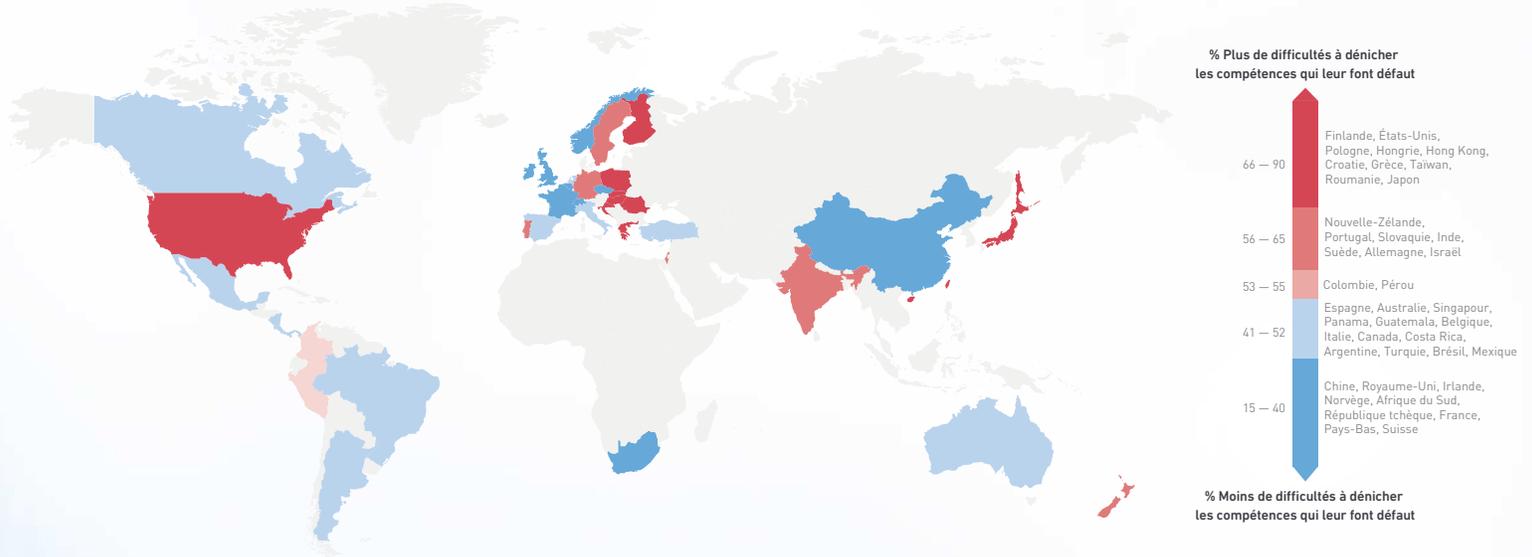
À propos de l'étude

Groupe de services en Ressources Humaines, ManpowerGroup trouve des emplois durables à près 3 millions d'individus dans le monde chaque année. Forts d'une présence internationale inégalée dans notre secteur, nous travaillons avec près de 500 000 entreprises dans plus de 80 pays et territoires. Dans le cadre de cette étude consacrée aux attentes des salariés, nous avons mené des entretiens avec 14 000 individus issus de 15 pays afin de comprendre ce qui les attirait dans une entreprise, ce qui les y retenait et comment les critères de choix pouvaient évoluer selon les zones géographiques, le sexe et les différentes étapes d'une carrière. Ce rapport associe notre compréhension unique des enjeux du marché aux données que nous avons glanées depuis 2006 dans le cadre de notre enquête annuelle sur la pénurie de talents, qui constitue la plus grande étude du genre sur le capital humain.

¹ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

Les difficultés de recrutement s'accroissent sur toute la planète

D'une année à l'autre, la pénurie de talents s'est intensifiée partout dans le monde, à commencer par les États-Unis, la Suède, la Finlande, la Hongrie et la Slovaquie. Il n'y a que 18 % des pays étudiés où les employeurs disent parvenir sans mal à pourvoir les postes vacants.



Les compétences les plus recherchées sont en pleine évolution

D'une année sur l'autre, les dix professions les plus recherchées n'évoluent qu'à la marge, puisque 80% d'entre elles figuraient déjà parmi les plus prisées en 2018. Les professionnels de santé font leur entrée au classement. À l'inverse, les métiers administratifs (services généraux), commerciaux (centres d'appel) et ceux nécessitant une certaine expertise (chef de projet, avocat ou chercheur) sortent de ce Top 10, conséquence directe de l'automatisation croissante de ces tâches répétitives². Et comme les technologies redéfinissent toutes les pratiques des entreprises, les métiers les plus demandés, bien qu'apparemment similaires à ceux d'hier, réclament des compétences qui continuent d'évoluer à vive allure.

OUVRIERS QUALIFIÉS
(électriciens, soudeurs, mécaniciens)



1

VENTES & MARKETING
(commerciaux, directeurs des ventes, graphistes)



2



3

TECHNICIENS
(contrôleurs qualité, personnels techniques)



4



5

TRANSPORT & LOGISTIQUE
(chauffeurs de poids lourd, chauffeurs livreurs, conducteurs de véhicules de construction, transports en commun)



6

INFORMATIQUE
(experts en cybersécurité, administrateurs réseau, assistance technique)



7

COMPTABILITÉ & FINANCE
(experts-comptables, commissaires aux comptes, analystes financiers)



8

INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE
(agents de production et machinistes)



9

CONSTRUCTION
(ouvriers)



10

SANTÉ
(médecins, personnel infirmier & personnel médical non soignant)

² Tech Experts Predict 14 Jobs that Will be Automated by 2030, Forbes, 2019

LES ATTENTES DES SALARIÉS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIÈRE

Penser que l'on peut réserver le même traitement à chaque salarié, c'est faire fausse route. En effet, chacun affiche des attentes différentes selon son âge, son sexe, sa région, et l'état d'avancement de sa carrière. Certes, augmentation salariale, flexibilité et stimulation intellectuelle sont autant d'éléments sur lesquels les actifs ne sont pas disposés à transiger. Mais il est d'autres leviers que les employeurs peuvent actionner pour attirer et retenir les profils les plus recherchés et pour diversifier leurs effectifs.



Millennials (25-34 ans)

Les femmes voient la flexibilité comme un impératif, les hommes comme un luxe

Chez les millennials, femmes et hommes ont, à quelques détails près, les mêmes aspirations. Tous veulent de la flexibilité et des missions stimulantes. Tous ont conscience que leur carrière s'annonce comme un gigantesque marathon, et entendent bien parvenir à un équilibre de vie afin de tenir la distance⁴. Les femmes sont prêtes à relever des défis, mais pas au détriment de leur flexibilité.⁵ Elles font donc de la flexibilité un impératif, là où les hommes la voient comme un plus.

Attirer :

FEMME	HOMME
1. \$	1. \$
2. 🕒	2. ⚙️
3. ⚙️	3. 🕒
4. 📈	4. ⚙️
5. 👥	5. 📈

Fidéliser :

FEMME	HOMME
1. \$	1. \$
2. 🕒	2. 🕒
3. 👥	3. 👍
4. ⚙️	4. ⚙️
5. 🚗	5. 📈

Génération Z (18-24 ans)

Priorité au salaire, surtout chez les femmes

Le 18-24 ans sont ambitieux, décidés à gagner leur vie confortablement et à gravir les échelons de l'entreprise, mais même à cet âge, femmes et hommes affichent déjà des ambitions distinctes. Les premières prêtent deux fois plus d'importance au salaire qu'à leur deuxième priorité — la possibilité d'étoffer leurs compétences — tandis que les hommes placent les compétences et les opportunités d'avancement quasiment au même niveau que leur rémunération. Après des décennies d'inégalités salariales à leur détriment, les femmes diplômées sont désormais plus nombreuses que leurs homologues masculins à entrer sur le marché du travail.³

Je voudrais avoir plus de temps pour apprendre sur le terrain, et un accompagnement pour savoir quoi apprendre et quelles compétences développer.

Génération X (35-54 ans)

Quand flexibilité rime avec bien-être

Il s'agit là de l'âge où le désir d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle commence à se faire sentir. Les hommes privilégient la flexibilité dans la même mesure que les femmes. Ils veulent avoir les coudées franches concernant les heures de début et de fin de la journée de travail, pouvoir travailler à distance de temps à autre, et ils revendiquent un congé parental digne de ce nom⁶. Quand on sait que la population active américaine compte 52 millions de parents⁷, que l'Union européenne dénombre quelque 65,4 millions de foyers avec enfants⁸ et que les actifs sont de plus en plus souvent amenés à prendre soin de parents âgés⁹, on comprend vite pourquoi la flexibilité est plus qu'un luxe pour les deux sexes.

Attirer :

FEMME	HOMME
1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆
4. 📈	4. 🕒
5. ⚙️	5. ⚙️

Fidéliser :

FEMME	HOMME
1. \$	1. \$
2. 👥	2. 📈
3. 🕒	3. 🏆
4. ⚙️	4. ⚙️
5. 👍	5. 🕒

Baby-boomers (55-64 ans et plus de 65 ans)

Prêts à être dirigés et à travailler en équipe, mais moins portés sur l'apprentissage

Les baby-boomers sont également motivés par l'argent, l'envie de relever des défis et de jouir d'une certaine flexibilité, mais leur priorité va surtout au leadership et au travail d'équipe. Le manager pour qui ils travaillent et les collègues qu'ils côtoient revêtent une importance majeure à leurs yeux. Les 55-64 ans sont soucieux de transmettre leur savoir aux plus jeunes, tandis que ceux qui ont passé le cap des 65 ans sont davantage animés par la volonté d'œuvrer pour le bien commun, ou du moins de donner du sens à leur travail. Ils ne sont pas tant en recherche de nouvelles compétences à apprendre que d'accomplissement personnel. Les employeurs ne peuvent pas faire espérer une promotion ou une augmentation aux salariés en fin de carrière. Ils doivent donc diversifier et segmenter leurs stratégies de formation pour motiver les baby-boomers.

À 65 ans passés, ce n'est plus tant par désir d'évolution professionnelle que j'ai envie d'apprendre, mais plus pour mon épanouissement personnel : pour stimuler mon intellect.



Jeunes baby-boomers (55-64 ans)

Attirer :		Fidéliser :	
FEMME	HOMME	FEMME	HOMME
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 🚗	2. ⚙️
3. 🕒	3. 🕒	3. 👥	3. 🚗
4. 🚗	4. 🚗	4. ⚙️	4. 👍
5. 👥	5. 📈	5. 🕒	5. 🕒

Baby-boomers seniors (+ de 65 ans)

Attirer :		Fidéliser :	
FEMME	HOMME	FEMME	HOMME
1. \$	1. ⚙️	1. \$	1. ⚙️
2. ⚙️	2. \$	2. ⚙️	2. \$
3. 🚗	3. ⭐	3. 👍	3. 👍
4. 🕒	4. 🚗	4. 🏢	4. 🕒
5. ⚙️	5. ⚙️	5. 👥	5. 👥

Je veux ajouter des cordes à mon arc afin de mieux gagner ma vie dans les années à venir.

Je veux être plus performant et mieux gagner ma vie dès maintenant. Ce serait assurément une grande satisfaction.



Jeunes membres de la génération X (35-44 ans)

Attirer :		Fidéliser :	
FEMME	HOMME	FEMME	HOMME
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 🕒	2. 🕒	2. 🕒	2. 🕒
3. ⚙️	3. ⚙️	3. 👥	3. ⚙️
4. 🚗	4. ⚙️	4. ⚙️	4. 👥
5. ⚙️	5. 📈	5. 🚗	5. 👍

Membres plus seniors (45-54 ans)

Attirer :		Fidéliser :	
FEMME	HOMME	FEMME	HOMME
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. ⚙️	2. ⚙️	2. 👥	2. 🕒
3. 🚗	3. 🕒	3. 🕒	3. 🚗
4. 🕒	4. 🚗	4. 🚗	4. 👥
5. 👥	5. 👥	5. ⚙️	5. ⚙️

³ Graduation Rate, OECD, 2018

⁴ The Integration of work and home and the flexibility to manage that. #GigResponsibly, The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2018

⁵ Gender Equality, OECD, 2018

⁶ Well-being at Work, ManpowerGroup Research by Reputation Leaders, 2019

⁷ Your Company Needs a Better Retention Plan for Working Parents, Harvard Business Review, 2019

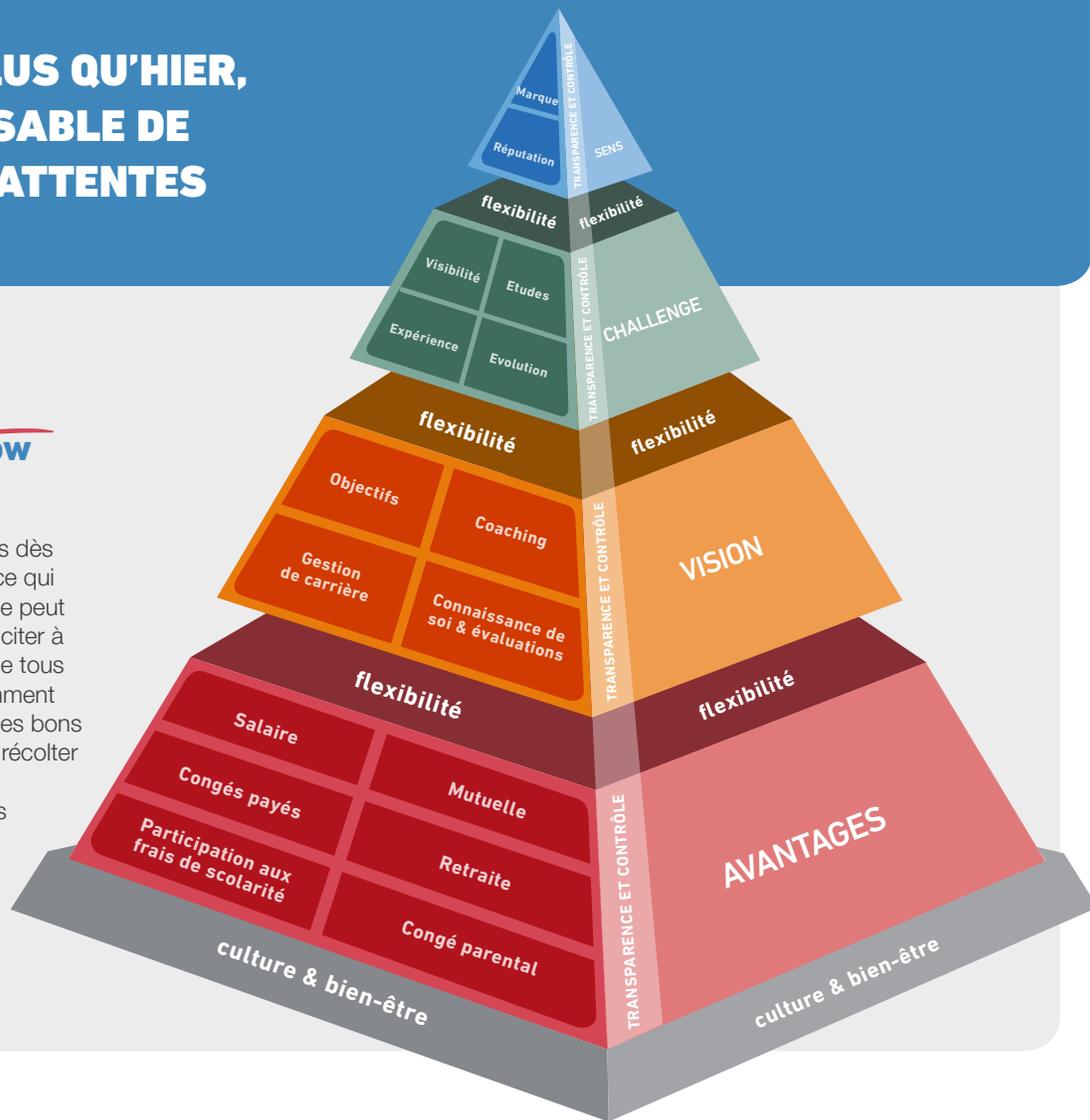
⁸ Households with Children in the EU, Eurostat, 2018

⁹ What Does the Future Hold for Senior Care, National Council for Aging Care, 2019

AUJOURD'HUI PLUS QU'HIER, IL EST INDISPENSABLE DE CONNAÎTRE LES ATTENTES DES SALARIÉS

La pyramide des besoins de Maslow *de mes besoins*

Attelez-vous à bien faire les choses dès le départ, en gardant en tête que ce qui attire un salarié dans une entreprise peut aussi le motiver au quotidien et l'inciter à s'y inscrire dans la durée. Alors que tous les employeurs recherchent ardemment des talents et compétences, faire les bons choix d'entrée de jeu permet d'en récolter les fruits au long cours. Oubliez la pyramide de Maslow, et dites-vous que les salariés ont leur propre sens des priorités.



1

Sans grande surprise, la rémunération demeure un facteur déterminant. Mais sa composition importe plus encore

C'est un fait, la rémunération est le premier levier d'attraction et de fidélisation pour tous les salariés de moins de 65 ans, et cela vaut pour les hommes comme les femmes. Pourtant, les salaires augmentent deux fois moins vite qu'il y a dix ans, et plus encore chez ceux qui ont des revenus modestes¹⁰. Certes, il ne s'agit là que de moyennes, qu'il convient de prendre avec les précautions d'usage. Reste que les compétences font manifestement toute la différence : les salariés aux profils très prisés — experts en cybersécurité, en cloud computing, développeurs front end, concepteurs de solutions, professionnels de santé — ont vu leur rémunération progresser de plus 10% sur la même période¹¹. Pour sortir du lot et attirer les individus les plus brillants, les entreprises doivent s'efforcer d'améliorer les avantages qui accompagnent le salaire qu'elles proposent, quitte à être inventives. Et quand 89% des salariés américains confient qu'ils ne sauraient pas forcément que choisir entre des avantages complémentaires et une augmentation salariale, ils ne parlent pas de distributeurs de popcorn gratuit ou de la possibilité de jouer au baby-foot dans la salle de réunion de l'entreprise¹². Ce que les salariés appellent de leurs vœux, c'est un traitement personnalisé : de l'autonomie et de la flexibilité dans leur travail, un congé parental, des congés à volonté et un droit à la déconnexion pour cultiver le bien-être tant recherché et profiter pleinement de la vie. En y ajoutant un intéressement alléchant et quelques dispositifs voués à encourager la fidélité, le suivi de formations et le développement, comme la prise en charge des frais de scolarité et le remboursement des prêts étudiants, les entreprises se donneront toutes les chances d'attirer les professionnels les plus talentueux, mais aussi de les conserver en leur sein.¹³

Aux États-Unis, 89% des salariés valorisent autant les avantages complémentaires que le salaire¹²

¹⁰ Rising Employment Overshadowed by Unprecedented Wage Stagnation, OECD, 2018

¹¹ Friday's Jobs Report: Which Jobs are Seeing Wage Growth?, Glassdoor, 2016

¹² The Most Desirable Employee Benefits, Harvard Business Review, 2019

¹³ Student Loan Repayment is the Hottest Benefit of 2018, Forbes, 2018



2 Les salariés veulent un traitement personnalisé : la stratégie RH à la croisée de la science et de l'art

Dans un monde où les données revêtent une importance grandissante, où les algorithmes des réfrigérateurs nous rappellent de racheter tel ou tel produit, tandis que l'intelligence artificielle nous en recommande d'autres, les individus attendent un traitement similaire de la part de leurs employeurs. Ils veulent qu'on leur confie des missions qui éprouvent leurs aptitudes, des projets qui mobilisent le meilleur d'eux-mêmes, et qu'on les conseille quant à la suite à donner à leur carrière. Ils souhaitent qu'on les éclaire sur ce qu'ils sont à même d'accomplir dès aujourd'hui, mais aussi sur ce qu'ils pourraient réaliser à l'avenir.

C'est à ce stade que l'on doit recourir à l'évaluation, un outil qui n'a pas son pareil pour révéler les qualités qui sommeillent en chacun. L'exercice permet aux employeurs de mieux placer et motiver les salariés, tout en aidant ces derniers à connaître mieux encore leurs forces et leurs faiblesses. L'évaluation peut éviter aux recruteurs de tomber dans la subjectivité ou de s'en remettre aveuglément aux systèmes de repérage des candidatures (ATS) qui filtrent automatiquement certains profils. Sans compter qu'elle ouvre les employeurs à un vivier de talents plus hétérogène en sélectionnant les candidats non pas à l'aune de leurs précédentes expériences professionnelles, mais de leur potentiel futur.

Comme tout consommateur, le salarié veut qu'on lui réserve une expérience de qualité. Il souhaite bénéficier d'un suivi personnalisé pour décrypter ses forces actuelles et celles qu'il est capable de développer à plus long terme. Dans cette optique, l'évaluation doit être courte et ludique, s'appuyer sur des critères scientifiques et fournir à chacun des enseignements exploitables en contrepartie des informations personnelles qu'il sera amené à livrer. Aujourd'hui, le salarié a besoin de discuter de son évolution professionnelle avec un interlocuteur référent et d'être coaché afin de définir des objectifs, de gérer sa progression et de prendre les rênes de sa carrière.

Pourtant, quand on sait que seuls 49% des salariés à l'échelle mondiale ont fait l'objet d'évaluations, on se dit qu'il est grand temps de donner la parole aux données : 81% de ceux qui ont été évalués se disent satisfaits de leur emploi, contre 65% de ceux qui ne l'ont jamais été.

Alors que seuls 49% des actifs ont déjà passé une évaluation, 71% assurent que leur supérieur connaît leurs compétences. Cherchez l'erreur (ou tirez-en les conclusions qui s'imposent)

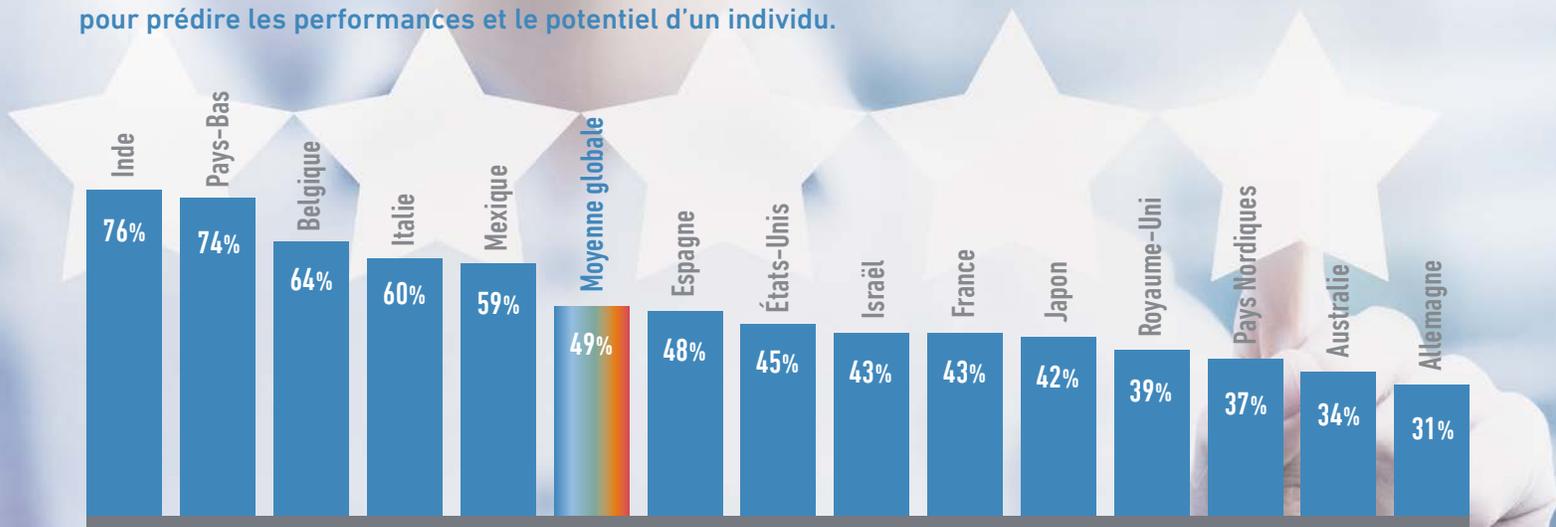


"Le profilage psychologique, pour peu qu'il repose sur des critères scientifiques, est l'outil le plus précis et le plus fiable pour placer la bonne personne au bon poste. En l'accompagnant d'un entretien bien conçu, on peut accroître la pertinence de la prédiction d'environ 15%, mais la plupart des qualités que les recruteurs s'efforcent de percer à jour peuvent être mesurées avec plus d'efficacité à l'aide d'outils d'évaluation¹⁴. S'il permet de tester les compétences techniques, l'assessment mesure aussi les qualités humaines, qui sont des éléments clés de prédiction du succès : il peut s'agir d'apprécier la satisfaction que l'on éprouvera à collaborer avec le candidat, sa capacité à mener à bien ses missions, ou encore sa motivation à travailler d'arrache-pied... C'est le volet scientifique de l'évaluation."

Tomas Chamorro-Premuzic,
Chief Talent Scientist,
ManpowerGroup

Quand la science prime sur l'expérience :

Près de la moitié des employeurs s'en remettent à des résultats d'évaluation plutôt qu'à leur intuition pour prédire les performances et le potentiel d'un individu.



¹⁴ What if We Killed the Job Interview, Fast Company, 2018



Seuls 16% des employés disent discuter régulièrement de leur carrière avec leurs supérieurs¹⁷



3 Varier les plaisirs pour pimenter la vie professionnelle : Quand les salariés veulent de la formation, de l'expérience et de la visibilité

Dans toutes les tranches d'âge, les salariés placent l'envie de relever des défis parmi leurs cinq objectifs prioritaires, mais cette notion recouvre des réalités extrêmement différentes. En plus des études et de la formation, deux éléments pour lesquels ils comptent sur le soutien de leur employeur, les actifs affichent des désirs variés : possibilité d'exercer des fonctions élargies ; alternance des missions ; expérience de terrain et contrats d'apprentissage ; projets stimulants et missions supposant de jongler en toute agilité entre plusieurs équipes et postes ; mise en application de compétences fraîchement acquises dans des fonctions nouvelles ; réflexion poussée ; sentiment d'être mis au défi ; ou d'être sur un parcours bien balisé entre le poste actuel et le suivant¹⁵.

À travers le portefeuille de missions qui leur est confié, les salariés aspirent à varier les plaisirs, à élargir leur expérience et à étoffer leurs connaissances et compétences. Ils veulent qu'on les place dans les bonnes conditions pour progresser en tant que professionnels et pour gagner plus. Ils prennent peu à peu conscience de la nécessité de s'armer pour tenir la distance sur un marché de l'emploi qui évolue à vive allure et réclame de l'endurance.

Pour offrir aux salariés les challenges et opportunités qui les aideront à poursuivre leur progression et les encourageront à rester dans l'entreprise, il importe que les managers s'efforcent de comprendre leurs compétences, leur potentiel et leurs désirs. En misant sur les outils d'évaluation, leur clairvoyance et une culture de l'apprentissage, ils seront à même de coacher les individus pour les aider à s'épanouir dans un environnement porteur. Un salarié livré à lui-même, à qui on n'offre aucun accompagnement, peut finir par tout remettre à plus tard au point de faire du surplace, ce qui peut dans le pire des cas se solder par un *burnout*. Le jeune diplômé fringant soucieux d'exercer des fonctions variées aura besoin d'un autre type d'accompagnement que le quadragénaire qui se découvre des qualités de dirigeant. Les responsables doivent donc posséder des qualités de coaching pour aiguiller leurs subordonnés à la faveur d'entretiens qui rythmeront leur mobilité professionnelle et les aideront à s'engager dans de nouvelles voies et à assumer la visibilité et la pression qui vont de pair avec la réussite, qu'elle soit professionnelle ou personnelle.

Les employés qui peuvent confier leurs difficultés professionnelles à leurs supérieurs hiérarchiques ont 62% moins de risques de faire un burnout¹⁶



De tout l'arsenal de compétences requises pour réussir dans le monde du travail aujourd'hui comme demain, la capacité à apprendre en permanence est assurément la plus importante. C'est aux dirigeants qu'il revient de promouvoir cette culture de l'apprentissage, ce qui imposera de se positionner comme des coachs, de faciliter et d'accélérer la mobilité professionnelle et d'élaborer des parcours de formation pertinents et sur mesure, par opposition aux solutions censées répondre aux besoins de tous. Il est donc important d'allouer du temps consacré à l'apprentissage, de sorte que les collaborateurs puissent exprimer tout leur potentiel dans leur poste actuel, et disposer des clés pour assumer haut la main les missions qui leur seront dévolues demain.

Michelle Nettles, Chief People & Culture Officer, ManpowerGroup

¹⁵ Your Workforce is More Adaptable Than You Think, Harvard Business Review, 2019

¹⁶ How Managers Can Help Employees Avoid Burnout, Fast Company, 20180

¹⁷ Talk the Talk: How Ongoing Career Conversations Drive Business Success, Right Management, ManpowerGroup, 2016

Faire de la soif de connaissances un des piliers de la culture d'entreprise

Les employeurs sont de plus en plus nombreux à savoir qu'il est essentiel de renforcer et de réorienter les compétences de leurs équipes, et beaucoup se sentent personnellement investis de cette mission¹⁸. Or, il ne suffit pas d'avoir conscience de cette nécessité, d'être résolu à bien faire, ou même de recourir à des portails d'*e-learning* pour faire avancer les choses. Et si près de deux tiers des entreprises forment leurs salariés gratuitement, ces derniers confient avoir aussi besoin de temps, de soutien et de conseils pour capitaliser sur ces formations. Les entreprises doivent cultiver le désir d'apprentissage et le faire savoir à qui veut l'entendre si elles veulent attirer et conserver en leur sein les professionnels les plus talentueux, mais aussi encourager l'ensemble du personnel à s'investir dans la formation continue, et pas uniquement ceux qui auraient quoi qu'il en soit nourri le désir d'ajouter des cordes à leur arc. Il appartient aussi aux managers de comprendre que leurs subordonnés peuvent, selon le degré d'avancement de leur carrière et les diverses responsabilités avec lesquelles ils doivent jongler entre le bureau et la maison, être plus ou moins motivés à l'idée d'acquérir de nouvelles compétences. Alors que le manque de temps, d'argent ou de soutien sont les trois principaux freins à la formation, les salariés veulent pouvoir apprendre sur leur temps de travail, obtenir des résultats rapidement et obtenir un retour sur investissement pour le temps qu'ils y auront passé.

1. DONNER L'EXEMPLE :

le PDG doit être le directeur de l'apprentissage, et les dirigeants de l'entreprise doivent, eux aussi, étancher leur soif de savoir

2. PARLER SANS DÉTOUR ET SENSIBILISER :

aider les individus à comprendre leur Learnability QuotientTM et à découvrir le type d'apprenant qui leur correspond¹⁹

3. OCTROYER AUX SALARIÉS DU TEMPS RÉSERVÉ À L'APPRENTISSAGE :

c'est généralement par manque du temps qu'un salarié renonce à une montée en compétences

4. SE DONNER LES MOYENS DE SES AMBITIONS :

investir dans des plateformes de formation conçues pour permettre aux salariés de choisir les thématiques de leur choix, d'acquérir des compétences via des modules extrêmement courts, et associant sessions en ligne, présentielles, et formations animées par des pairs

5. CRÉER DES PARCOURS DE FORMATION PERTINENTS :

faire correspondre la formation à tous les niveaux aux fonctions actuelles et potentielles des salariés, tout en tenant compte des besoins existants et futurs de l'entreprise

6. METTRE L'ACCENT SUR LES DISCUSSIONS DE CARRIÈRE :

la formation continue doit s'accompagner d'un coaching régulier, et d'un suivi qui ne saurait se résumer à un entretien annuel d'évaluation

79% des employés qui ont la possibilité de **se former gratuitement** apprécient leur travail, contre **61% seulement** de ceux qui n'ont pas ce privilège



¹⁸ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

¹⁹ The desire and ability to quickly grow and adapt one's skill set to remain employable throughout their working life. Check your LQ at: <https://www.learnabilityquotient.com/>



Les salariés qui ont le **contrôle de leur emploi du temps** sont plus épanouis dans leur travail et moins sujets au stress et aux burnouts²⁴

4 Flexibilité et bien-être, un mariage royal. Ou quand la productivité s'affranchit du présentisme

Les salariés donnent la priorité à l'équilibre et au choix et ne sont prêts à aucun compromis sur ce plan. Femmes et hommes veulent choisir où, quand et comment ils travaillent, et cela ne vaut pas seulement pour des millenials qui revendiqueraient le droit de se connecter depuis le café du coin. Ils veulent profiter de la dimension sociale du travail tout en ayant la flexibilité requise pour gérer les contraintes d'une vie qui ne se résume pas à leur activité professionnelle, mais qui amène également hommes et femmes à prendre soin de leurs proches et à ambitionner de gagner en bien-être²⁰.

Pour satisfaire ce besoin de flexibilité — ce terme englobant en réalité toutes sortes de libertés — les employeurs doivent mettre de l'eau dans leur vin. Cela suppose d'autoriser leurs salariés à travailler en dehors des heures de bureau pour débiter et finir la journée au bon moment pour éviter la cohue dans les transports²¹. De leur permettre d'effectuer leurs missions à leur domicile ou depuis l'endroit qui leur sied. De leur accorder du temps pour faire du sport ou exercer une activité complémentaire qui aiguisera leur esprit d'entreprise et viendra gonfler le montant de leur retraite. D'aménager des semaines condensées sur quatre jours ou cinq journées de cinq heures afin que les plus productifs puissent profiter pleinement du week-end. D'octroyer à ceux qui le demandent un congé parental pour être aux côtés de leur proches au moment où ils en ont le plus besoin²²... ce que beaucoup préféreront à une augmentation salariale.

Pour accéder à l'ensemble du vivier de talents existant et fidéliser des salariés dans les meilleures dispositions, les employeurs doivent trouver la juste mesure de flexibilité et veiller à ce que la productivité prévale sur le présentisme. Ils doivent s'appuyer sur la culture d'entreprise pour promouvoir cette philosophie et confier à leurs dirigeants le soin d'incarner ces valeurs, en conséquence de quoi, l'égalité en milieu professionnel pourrait se traduire positivement sur les résultats de l'entreprise. Parce qu'un salarié doit être heureux dans sa vie personnelle pour l'être au travail.

Au Royaume-Uni, seuls 6% des salariés travaillent aujourd'hui encore de 9h à 17h²³



C'est en Inde, en Australie, au Mexique, au Royaume-Uni et aux États-Unis que la population active est la plus sensible aux marques, à leur réputation, et surtout à leur engagement citoyen



5 Je ne te le fais pas dire ! Les entreprises incarnent des valeurs dont les salariés veulent pouvoir s'enorgueillir

Les salariés veulent être fiers de l'entreprise où ils évoluent et des fonctions qu'ils exercent. Parmi les dix raisons qu'ils citent quand on les interroge sur les critères de sélection d'une entreprise, ils plébiscitent celles qui ont une marque forte, une solide réputation, qui proposent un environnement de travail particulièrement agréable, ou leur donnent la possibilité de faire avancer la société.

²⁰ #Gig Responsibly – The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017

²¹ Finland is Taking a Radical New Approach to Flexible Working, World Economic Forum, 2019

²² It's Time to Switch to a Four-Day Working Week - Say These Two Davos Experts, World Economic Forum, 2019

²³ Over Nine in Ten Not Working the Usual 9-5 Week, YouGov, 2018

²⁴ Workplace Flexibility Benefits Employees, American Sociological Association, 2016

À l'ère de l'hypertransparence, les individus plébiscitent les marques qui s'investissent aussi pour la société et qui défendent des valeurs chères à leurs yeux. Accessoirement, ils veulent aussi travailler pour elles²⁵. Les entreprises qui s'engagent pour l'Homme, les territoires où elles sont présentes, ou pour la planète sont aussi celles qui séduisent le plus. Et n'allez pas croire que le désir de sens au travail est la prérogative des jeunes âmes : c'est chez les plus de 65 ans qu'elle revêt le plus d'importance et dans la génération Z qu'elle en a le moins²⁶.

Mais quand l'ambition sociale d'une entreprise manque de clarté et sa marque n'est pas si forte que cela, il lui faut redoubler d'efforts pour faire valoir sa philosophie²⁷. Alors que 45% de la population mondiale est présente sur les réseaux sociaux, il n'a jamais été aussi simple d'observer l'évolution de carrière de nos proches, et même d'inconnus²⁸. Les entreprises ont donc besoin d'être "approuvées" par d'authentiques employés. Toutes les marques, si puissantes soient-elles, peuvent être contraintes à prendre position dès lors qu'un de leurs employés interpelle l'opinion publique : ce fut le cas de Google à propos du harcèlement, d'Amazon sur les conditions de travail de ses collaborateurs pendant le Prime Day, ou de Twitter, Microsoft et tant d'autres sur le programme Action for Climate. Les évaluations laissées sur le web, les avis donnés par les pairs et autres classements remplacent peu à peu les impressions véhiculées hier par bouche-à-oreille. Les entreprises doivent aller chercher leurs employés actuels et futurs là où ils se trouvent, et redoubler d'efforts pour satisfaire aux critères visés par Glassdoor, obtenir une excellente note sur Net Promoter et être recommandées sur tous les canaux qui permettent d'asseoir leur réputation. Car la façon dont une entreprise incarne les valeurs qu'elle promeut compte autant pour ceux qui vivent les choses de l'intérieur que pour les clients qui peuvent l'observer de l'extérieur.

COMMENT RÉPONDRE AUX ATTENTES DES SALARIÉS :

Sachant que ce sont les talents qui mènent le bal aujourd'hui, les employeurs sont tenus de revoir leurs attentes pour coller davantage à l'offre. Ils doivent s'efforcer de comprendre les aspirations et désirs des actifs pour attirer, motiver et fidéliser les meilleurs profils sur un marché de l'emploi tendu où leurs concurrents caressent exactement les mêmes ambitions. Trouver la bonne formule dès le début, c'est l'assurance d'obtenir un retour sur investissement et de développer des talents sur le long terme.

- 1 Pensez à tous les modes de rémunération** – le salaire compte évidemment beaucoup, mais la qualité de vie aussi. Récompensez dignement ceux qui le méritent afin de les aider à répondre à leurs besoins, qu'ils soient au début, au milieu ou à la fin de leur carrière.
- 2 Évaluez vos effectifs pour détecter les aptitudes exploitables dès maintenant et celles qui ne demandent qu'à éclore** – misez sur les évaluations et autres outils de profilage psychologique pour apprendre à chaque employé à mieux se connaître et à savoir ce qui lui fait défaut pour s'épanouir et progresser. Vos salariés n'en seront que plus satisfaits et motivés.
- 3 Instaurez une culture qui met à l'honneur l'apprentissage** – répondez aux attentes de vos salariés en leur proposant les challenges et l'accompagnement qu'il leur faut pour évoluer et briller.
- 4 Octroyez aux salariés la flexibilité requise pour concilier vies professionnelle et personnelle** – où qu'ils en soient dans leur carrière, cela contribuera également à leur bien-être et à leur productivité.
- 5 Communiquez davantage sur votre mission** – expliquez l'objectif et la raison d'être de votre entreprise avec clarté et honnêteté et assurez-vous que ses dirigeants en soient d'exemplaires ambassadeurs.

²⁵ Nine Reasons Why That High Paying Job is Making You Miserable, Fast Company, 2019

²⁶ Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace, David Stillman, 2017

²⁷ Start with Why, TED Talks, 2014

²⁸ Number of Social Network Users Worldwide from 2010-2021, Statista, 2019





ManpowerGroup®

À PROPOS DE MANPOWERGROUP

Groupe mondial de services en Ressources Humaines, ManpowerGroup accompagne les entreprises dans leur transformation face à un monde du travail en permanente évolution en recherchant, évaluant, développant et gérant les talents qui leur permettent de gagner. Nous développons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'organisations chaque année, en leur fournissant des talents qualifiés tout en trouvant un emploi significatif et durable pour des millions de personnes dans un large éventail d'industries et de compétences. A travers nos marques - Manpower, Experis et Talent Solutions - ManpowerGroup crée de la valeur pour les candidats et les clients dans 80 pays et territoires et ce depuis plus de 70 ans. En 2019, ManpowerGroup a été nommée l'une des sociétés les plus admirées de Fortune pour la dix-septième année et l'une des sociétés les plus éthiques au monde pour la dixième année, confirmant notre position de marque la plus fiable du marché.

Découvrez comment ManpowerGroup écrit l'avenir du monde du travail : www.manpowergroup.com

RETROUVEZ MANPOWERGROUP EN LIGNE



@ManpowerGroupFR



facebook.com/ManpowerGroupFrance



linkedin.com/company/manpowergroup-france

www.manpowergroup.fr

À PROPOS DE L'ÉTUDE

ManpowerGroup a commandité une étude en deux volets pour comprendre la vision que les actifs portent sur leur emploi, ainsi que les difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises.

Reputation Leaders a réalisé une étude quantitative internationale auprès de 14 091 actifs issus de 15 pays et de tous les secteurs d'activité, ce panel étant composé à parts égales de femmes et d'hommes. Parmi les répondants, âgés de 18 à 79 ans, se trouvaient des salariés à temps plein (78%), à temps partiel (13%) et des sous-traitants (12%) provenant d'entreprises de toutes les tailles et représentant des postes de tous niveaux, du débutant au haut dirigeant en passant par les managers. Les entretiens se sont tenus en décembre 2018 en Allemagne, en Australie, en Belgique, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Inde, en Israël, en Italie, au Japon, au Mexique, en Norvège, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède.

ManpowerGroup a demandé à Infocorp une étude quantitative auprès de 24 419 employeurs au sein de 6 secteurs dans 44 pays et territoires. Ces recherches ont été menées en Afrique du Sud, en Allemagne, en Argentine, en Australie, en Autriche, en Belgique, au Brésil, en Bulgarie, au Canada, en Chine, en Colombie, au Costa Rica, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, en Grèce, au Guatemala, à Hong Kong, en Hongrie, en Inde, en Irlande, en Israël, en Italie, au Japon, au Mexique, en Norvège, en Nouvelle-Zélande, au Panama, aux Pays-Bas, au Pérou, en Pologne, au Portugal, en République tchèque, en Roumanie, au Royaume-Uni, à Singapour, en Slovaquie, en Slovénie, en Suède, en Suisse, à Taïwan et en Turquie.