

L'ère de l'adaptabilité :

Apprendre à diriger des équipes modernes et durables

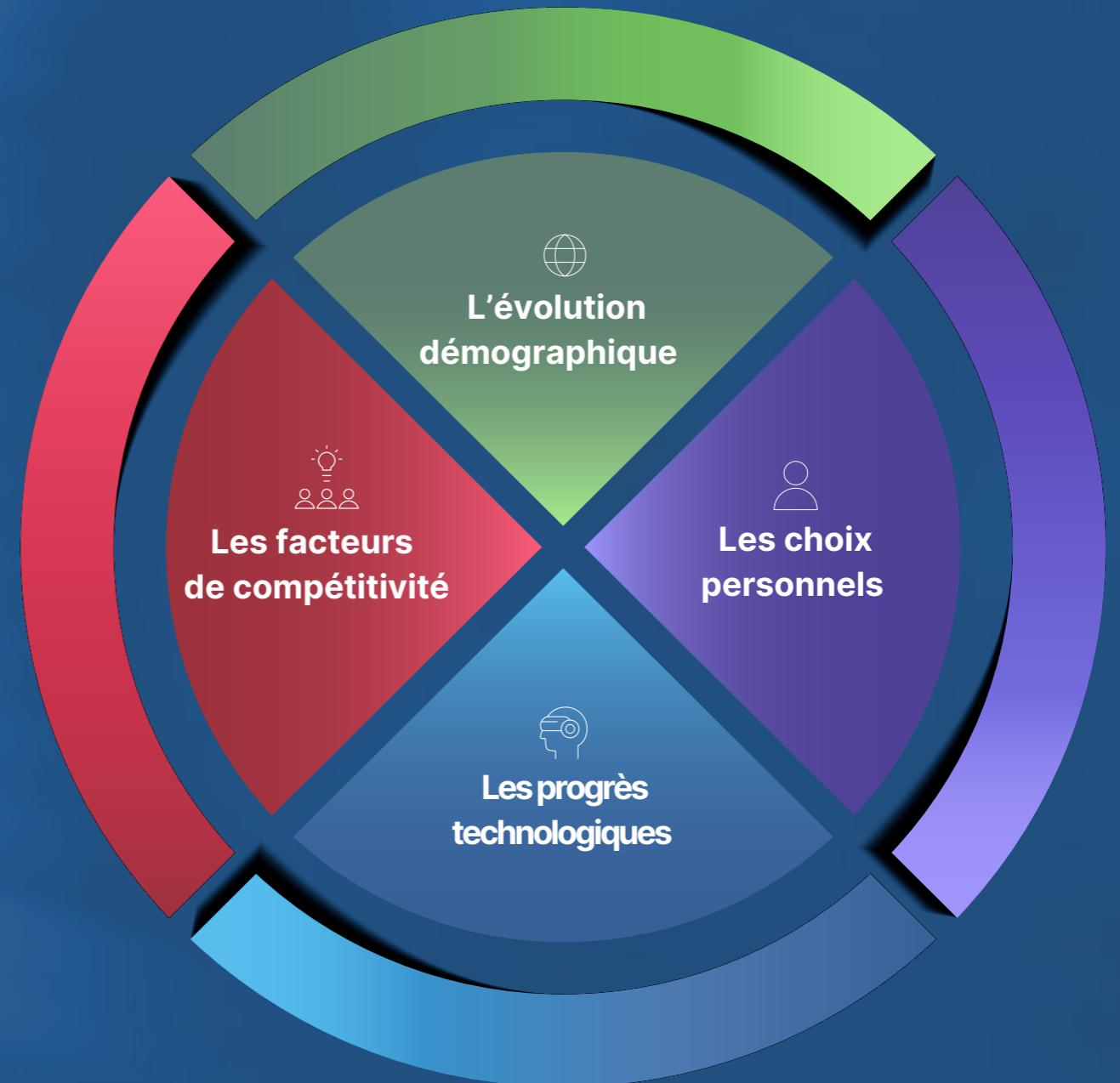
Rapport 2024 sur les tendances RH

A découvrir dans ce rapport

Depuis plus de dix ans, nous suivons attentivement **QUATRE TENDANCES** de fond qui vont influencer sur l'évolution du monde du travail :

- L'évolution démographique
- Les progrès technologiques
- Les facteurs de compétitivité
- Les choix personnels

Pour l'année 2024, nous avons identifié **14 TENDANCES** sous-jacentes qui apportent un **ÉCLAIRAGE** instructif sur les perspectives des salariés et des employeurs.



Une nouvelle ère portée par des tendances de fond

L'évolution démographique



- **Tendance 1:**
Comblent l'écart générationnel en misant sur l'accompagnement et le développement des compétences
- **Tendance 2:**
Les femmes en force dans la population active d'aujourd'hui... et de demain
- **Tendance 3:**
Le DEIB, un catalyseur d'innovation et de créativité
- **Tendance 4:**
La main-d'œuvre étrangère, un vivier de talents incontournable, mais insuffisamment exploité

Les progrès technologiques



- **Tendance 5:**
Mettre l'Humain au ❤️ de l'IA
- **Tendance 6:**
L'IA va créer plus d'emploi qu'elle n'en détruira
- **Tendance 7:**
Le paradoxe de la productivité, ou le nécessaire équilibre entre génie humain et technologies de pointe

Les facteurs de compétitivité



- **Tendance 8:**
L'humain comme pierre angulaire de la transition écologique
- **Tendance 9:**
Le rôle du manager : maîtriser la transformation continue
- **Tendance 10:**
Rapatrier, rapprocher ou délocaliser ?
- **Tendance 11:**
Trouver le bon équilibre en matière de salaires

Les choix personnels



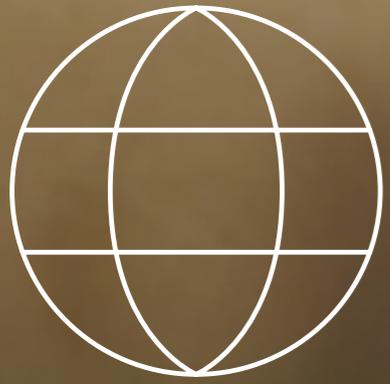
- **Tendance 12:**
L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- **Tendance 13:**
La culture du travail sous l'influence de la génération Z
- **Tendance 14:**
Une approche plus personnalisée : élaborer une expérience collaborateur adaptée aux besoins de chacun



Le monde de l'entreprise connaît depuis quelque temps des mutations profondes qui redéfinissent le regard que nous portons sur le travail. La concomitance des percées technologiques, de l'hyperconnectivité et de l'évolution rapide du tissu socioéconomique a impulsé une vague de changements qui se traduit par l'émergence d'un environnement où innovation et adaptation doivent vivre ensemble.

On assiste à la formation d'un « **nouveau pacte** » **employeur-salarié** à l'heure où les métiers classiques se réinventent pour faire face à des changements et de nouvelles opportunités. Créativité, esprit de collaboration et flexibilité seront de rigueur pour tirer son épingle du jeu dans un monde du travail qui se transforme pour se faire plus responsable, plus digital et plus automatisé.





Miser sur les viviers de talents inexploités

Favoriser la continuité du travail



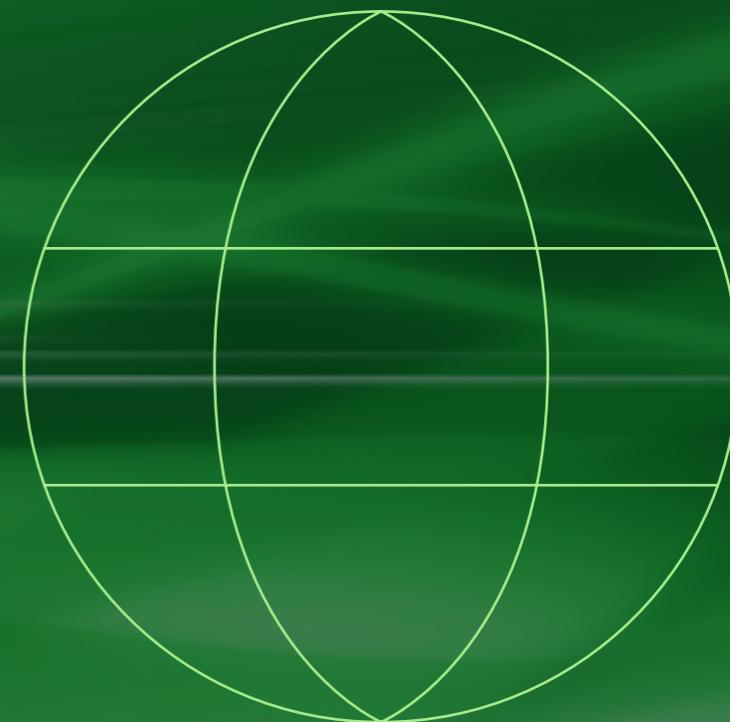
L'évolution démographique

Alors que de nombreux GenZ démarrent leur carrière, la population active continue de vieillir. Les pays développés font face à des pénuries de talents qui s'aggravent à mesure que les salariés les plus expérimentés partent à la retraite.

Pour combler ces départs, les entreprises doivent tirer parti des viviers de talents inexploités, comme :

- **Les salariés seniors** : proposer des programmes de reconversion et des horaires assouplis pour retenir ou remotiver les salariés les plus âgés
- **Les salariés qui font leur retour sur le marché ou en reconversion** : faciliter leur transition en misant sur des programmes conçus pour les faire rapidement monter en compétences
- **Les salariés aux parcours moins conventionnels** : ne pas passer à côté de candidats à fort potentiel et aux soft skills précieuses

La réorientation des compétences des salariés actuels et futurs issus d'horizons variés contribue à assurer la continuité du travail. Il est par ailleurs utile de veiller au maintien des compétences fondamentales qui facilitent la gestion d'un personnel multigénérationnel.





| Tendance 1 |

Comblent l'écart générationnel en réorientant et développant intelligemment les compétences

Aux quatre coins du monde, les entreprises voient leurs effectifs souffrir d'un déséquilibre de plus en plus marqué sous l'effet cumulé de l'arrivée massive de salariés issus de la génération Z (18-24 ans) et du départ des salariés seniors. D'ici 2030, les 18-24 ans constitueront 58 % de la population active, alors qu'elle vieillit à vive allure dans les pays développés.

Cet écart complexifie à bien des égards la gestion des talents, entre les départs à la retraite des baby-boomers qui font craindre une perte des savoirs, l'arrivée sur le marché des 18-24 ans soucieux de développer les toutes dernières compétences techniques et interpersonnelles, sans oublier les salariés en milieu de carrière qui doivent réorienter leurs compétences pour rester à jour.

La réorientation ciblée des aptitudes et le mentorat aident à combler les écarts de compétences entre générations. Les formations croisées, pour leur part, permettent aux salariés les plus âgés de transmettre les savoirs clés à leurs cadets de la génération Z. Pour retenir les seniors, les entreprises peuvent également leur confier des rôles de mentorat et des missions transversales ou leur proposer de nouvelles opportunités d'apprentissage. Enfin, permettre aux talents en milieu de carrière de se réorienter vers des fonctions adjacentes est un bon moyen de maintenir la productivité, et de les fidéliser.



- Dans tous les États membres de l'Union Européenne, les plus de 65 ans représentent une part de plus en plus importante de la population.
- En 2023, 19 % des Américains de 65 ans et plus étaient encore en activité, soit près de deux fois plus qu'il y a 35 ans.

D'ici 2050,
1 personne sur 4
en Asie-Pacifique
aura plus de
60 ans.



Source: Source: [UNFPA Asia and the Pacific](#)

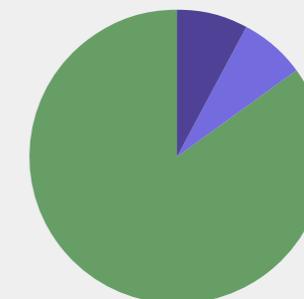


| Tendance 2 |

Les femmes en force dans la population active d'aujourd'hui... et de demain

Lorsque la pandémie a éclaté, des millions de femmes ont quitté le marché du travail. Or, alors que l'on pouvait craindre qu'il faille des décennies pour revenir à la normale, les femmes n'auront mis que trois ans à reprendre la place qui était la leur en entreprise avant la pandémie. En réalité, les femmes sont même aux avant-postes de la reprise. À l'échelle internationale, elles représentent aujourd'hui un peu plus de 50 % de la population active.

Le constat est particulièrement vrai pour les femmes de 25 à 54 ans, dont le taux de participation au marché du travail a grimpé à un niveau record. Les femmes de cette tranche d'âge se sont lancées dans des voies professionnelles toutes nouvelles, revendiquant de meilleurs salaires assortis d'avantages sociaux renforcés, et ont su tirer parti de la démocratisation du télétravail. Malgré ces acquis, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir pour que les femmes soient dûment représentées dans les viviers de talents des métiers en croissance..



8 % des femmes souhaitent être à **100 % en télétravail**

7 % des femmes souhaitent travailler à **100 % sur leur lieu de travail**

85 % des femmes veulent avoir **l'autonomie de choisir le mode de travail** qui leur convient le mieux

Source : ManpowerGroup - What Women Want (At Work)

- Les femmes représentent la moitié de la population active, mais elles occupent moins d'un tiers des postes de management et de direction.
- Malgré les difficultés de recrutement que rencontrent les acteurs du secteur technologique, les femmes y occupent seulement un tiers des postes à l'échelle mondiale.



| Tendance 3 |

Le DEIB, un catalyseur d'innovation et de créativité

Considérée il y a peu comme un simple impératif moral, la promotion de la Diversité, de l'Égalité, de l'Inclusion, et du Sentiment d'Appartenance (DEIB) est devenue un pilier à part entière de toute stratégie d'entreprise. Celles qui ont adopté cette philosophie en retirent deux grands atouts :

- **Un catalyseur d'innovation** : la diversité d'une équipe élargit les perspectives et libère la créativité. Les entreprises qui appliquent les principes de l'inclusion reflètent plus fidèlement la diversité de leur clientèle, et sont donc plus en phase avec la réalité du marché.
- **Un moyen d'attirer les talents** : aujourd'hui, les profils les plus convoités privilégient de plus en plus les entreprises inclusives. Celles qui sont perçues comme ayant une culture de la diversité et de l'égalité parviennent plus facilement à attirer des salariés qualifiés. L'égalité et le sentiment d'appartenir à une communauté sont des facteurs de fidélisation et de réduction des coûts liés au turnover.

Les statistiques montrent que les entreprises qui défendent la diversité et l'équité, promeuvent l'inclusion et cultivent l'esprit d'appartenance sont mieux armées que les autres pour relever les défis du monde moderne.



Les entreprises aux effectifs très diversifiés ont **39 % de chances** d'améliorer leur performance par rapport à celles où la diversité est faible.

Source : [Diversity Matters Even More - McKinsey](#)

- Il y a sur ce point un décalage de perception. Alors que 68 % des chefs d'entreprise estiment proposer un environnement de travail inclusif, seuls 36 % des salariés partagent ce constat.



| Tendance 4 |

La main-d'œuvre étrangère, un vivier de talents incontournable, mais insuffisamment exploité

La croissance des entreprises repart, mais elles n'ont parfois pas assez de main-d'œuvre dans leur secteur d'activité pour répondre à toutes les nouvelles demandes. Les tensions sur le marché de l'emploi les contraignent à adopter une approche de recrutement innovante et à élargir leur méthode de recrutement. C'est ainsi que beaucoup ont réalisé que les migrants et la main-d'œuvre étrangère constituaient un formidable vivier de talents.

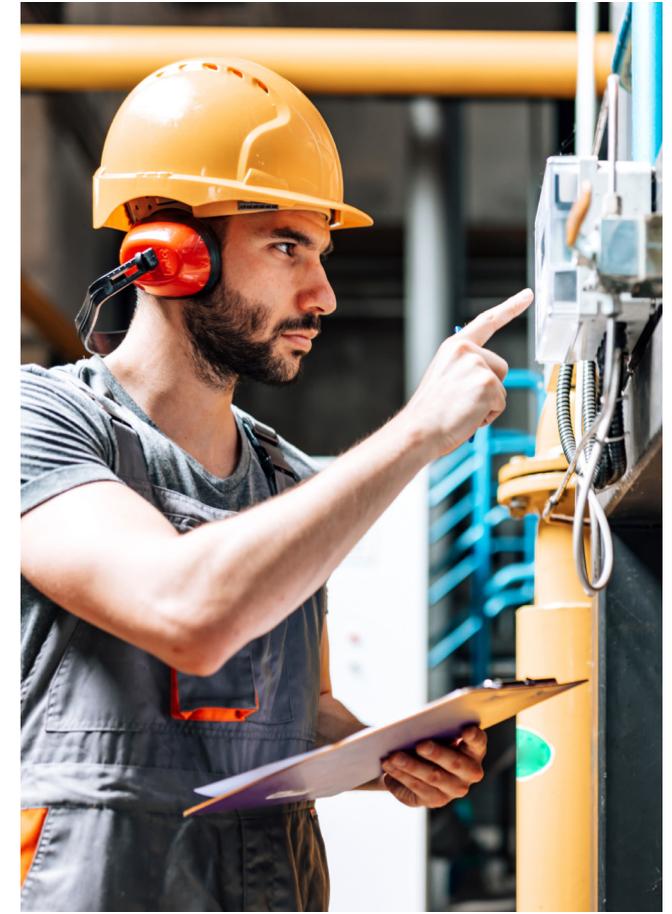
Les multinationales tournées vers l'avenir sont les premières à rechercher des compétences à l'étranger et à mettre en œuvre les meilleures pratiques d'inclusion pour accueillir les candidats internationaux. Leurs effectifs représentent ainsi plus fidèlement la diversité des valeurs et des points de vue de leurs clients, ce qui leur permet d'innover avec une efficacité inégalée.

Le recrutement de talents à l'étranger ne peut certes pas résoudre à lui seul les actuels problèmes de carences de compétences, mais il permet aux employeurs d'accéder à des compétences là où les réalités démographiques coïncident avec les préférences professionnelles. Pour peu qu'elle soit réussie, l'intégration de ces équipes multiculturelles présente des avantages durables, en ce sens qu'elle apporte une solution immédiate au manque de main-d'œuvre.

« L'automatisation, les mouvements migratoires, et l'évolution de la population en âge de travailler sont en train de remodeler le marché du travail en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Les opportunités ne manquent pas — tout dépend de ce que l'on recherche et des viviers sur lesquels on se penche. »

- **Marceline Beijer**

Global Brand Leader RPO Talent Solutions & Senior Vice President, EMEA



- C'est aux États-Unis, en Australie, en Israël, à Singapour, et au Royaume-Uni que [les entreprises ont le moins de difficultés à trouver des profils qualifiés.](#)
- 51 % des consommateurs européens disent être [plus portés à consommer les biens ou services d'une entreprise qui embauche activement des travailleurs réfugiés.](#)



Les progrès technologiques

La technologie est un allié de taille



Les progrès technologiques

Alors que certains assistent avec appréhension à la rapide évolution de l'IA générative, nous savons d'expérience que la technologie a toujours été un allié de taille pour l'Homme. Elle n'a pas vocation à le remplacer, mais à améliorer ses compétences. Pour être en mesure d'exploiter le potentiel de l'IA de sorte à générer de la croissance et des gains de productivité, les entreprises n'auront d'autre choix que de continuer à investir dans l'Humain.

L'évolution des modes de travail amène un double défi : progresser sur le volet de la digitalisation, tout en accordant une place encore plus importante à l'Humain. Chaque entreprise devra aider ses salariés à collaborer entre eux, à nouer des relations authentiques, mais aussi chercher à innover et produire de façon créative et responsable, même si la technologie est omniprésente dans leur quotidien.





| Tendance 5 |

Mettre l'Humain au ♥ de l'IA

L'essor de l'IA a déjà commencé à redéfinir les modes de travail. Face à cette évolution, les grands groupes et les gouvernements anticipent les changements en expérimentant des méthodes qui mettent l'Humain au cœur de la conception et de la mise en œuvre des systèmes d'IA, des approches qui intègrent directement les besoins, les capacités, les compétences et le bien-être des salariés.

Le rôle central de l'homme pour façonner l'IA de manière responsable est désormais évident. Et les réglementations doivent évoluer pour accompagner ce principe fondamental : les salariés eux-mêmes peuvent – et doivent – influencer sur la trajectoire que prendra la transformation par l'IA.



Près de 6 Américains sur 10 estiment que l'IA aura un **impact considérable sur la population active au sens large**, mais seuls 28 % pensent qu'elle aura un effet notable sur leur propre métier.

Source : [AI in Hiring and Evaluating Workers: What Americans Think](#) – Pew Research Center

- La majorité des employeurs (58 %) estime que l'IA et la réalité virtuelle auront un impact positif sur leurs effectifs dans les deux prochaines années.

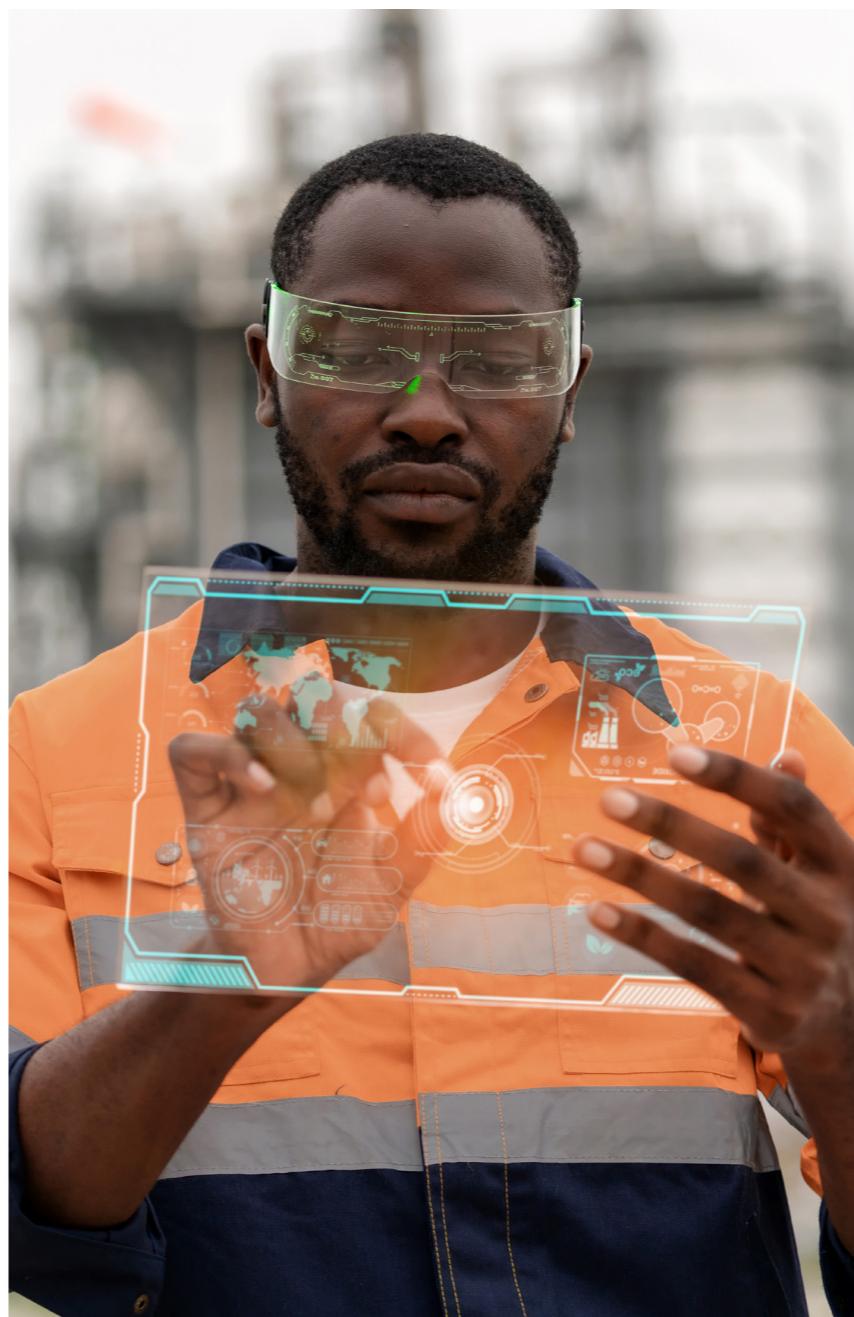


| Tendance 6 |

L'IA va créer plus d'emploi qu'elle n'en détruira

Les progrès technologiques offriront aux salariés la possibilité d'effectuer des métiers plus utiles, à condition qu'ils disposent des compétences adéquates.

Alors que les entreprises apprennent à s'adapter et à évoluer en même temps que l'IA, l'avenir appartient bien à l'Homme, qui va monter en compétences et apprendre à faire des nouvelles technologies un allié. Les salariés doivent donc changer de regard sur l'IA pour prendre conscience de sa capacité à élargir leurs connaissances techniques et leurs aptitudes professionnelles.



Les entreprises identifient **trois défis majeurs** concernant le recrutement à des postes nécessitant des compétences en IA :

1. Former les équipes à exploiter l'IA dans leur métier



2. Trouver des profils qualifiés



3. Définir pour quels métiers l'IA est susceptible d'être profitable



Source: [Q1 2024 ManpowerGroup Employment Outlook Survey](#)

- Près de 3 entreprises sur 4 (71 %) ont déjà intégré des outils d'IA conversationnelle à leurs processus de recrutement ou prévoient de le faire.
- Les employeurs anticipent un taux de renouvellement des emplois de 23 % dans les cinq prochaines années, en comparant la création de nouveaux postes par rapport à la réduction d'autres.



| Tendance 7 |

Le paradoxe de la productivité, ou le nécessaire équilibre entre génie humain et technologies de pointe

Les entreprises qui cherchent à relancer la productivité doivent d'abord s'efforcer de trouver la bonne combinaison entre l'Humain et la technologie, afin d'améliorer la culture d'entreprise et développer l'esprit d'initiative. L'essor du télétravail, avec son pic de productivité, semblait être la solution.

Depuis peu, le développement de l'IA est présenté comme le principal moteur de la productivité. Mais son impact dépendra largement de son adoption par la société par rapport aux nouvelles technologies. Paradoxalement, jusqu'ici, plus la société crée des avancées technologiques, plus sa productivité décline.



87 % des salariés estiment être productifs au travail, mais seuls 12 % des managers partagent le même avis



Source: [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?](#) - Microsoft

- À travers le monde, les employeurs sondés considèrent que le développement professionnel (40 %), la clarté des objectifs (37 %), la culture d'entreprise positive (36 %), l'efficacité des technologies (24 %) et l'adoption des technologies (20 %) ont plus d'impact sur la productivité que la possibilité de collaborer avec ses collègues en présentiel (19 %).



TIRES CONDITION

FRONT LEFT	FRONT RIGHT
39	40
REAR LEFT	REAR RIGHT
40	38

SCANNING

CAR COND

TOPVIEW



Les facteurs de compétitivité

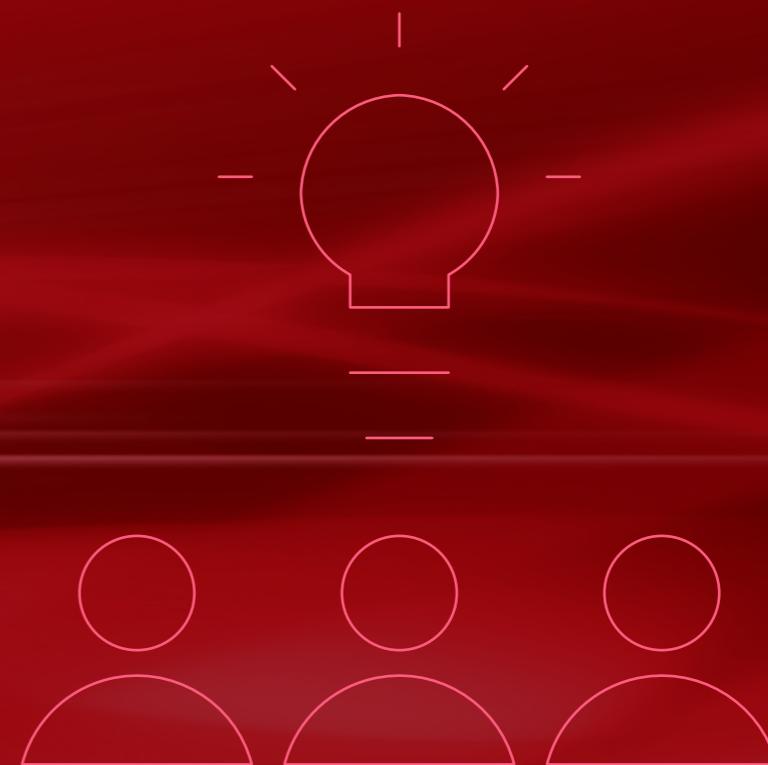
Tirer son épingle du jeu dans un contexte où transition écologique, progrès technologique et innovation cohabitent



Les facteurs de compétitivité

En cette période d'incertitude économique et de « guerre des talents », les entreprises doivent tout faire pour attirer et fidéliser leurs meilleurs talents, tout en mettant en place des actions concrètes sur leurs engagements en matière de développement durable. Aujourd'hui, les salariés sont de plus en plus en quête de sens dans leur travail, mais également soucieux d'évoluer dans des entreprises où ils peuvent concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et développer des compétences nouvelles, avec une rémunération à la hauteur de leur travail. Et par-dessus tout, une entreprise qui s'engage et dont la seule finalité n'est pas uniquement que de faire des profits. Aujourd'hui, les entreprises doivent prendre position sur les problématiques sociétales, politiques et environnementales si elles veulent sortir du lot.

En investissant dans le capital humain et en mettant en exergue leurs valeurs et leurs engagements, les entreprises peuvent prendre une longueur d'avance vis-à-vis de la concurrence.





| Tendance 8 |

L'Humain comme pierre angulaire de la transition écologique

La transition écologique suit son cours, et son impact sur l'Humain, la prospérité, et les résultats financiers est au cœur des préoccupations de chacun. Investir dans les collaborateurs ne relève plus du choix : c'est une nécessité. Alors que [la demande de profils « verts » explose](#), les entreprises doivent attirer des talents capables de mettre en œuvre des stratégies d'atteinte de la neutralité carbone dans leurs différents services.

En parallèle, les candidats sont de plus en plus nombreux à être attentifs à la performance environnementale d'une entreprise avant d'envisager de la rejoindre. Une récente étude ManpowerGroup a ainsi établi que 62 % des salariés vérifiaient la réputation d'une entreprise dans le domaine environnemental. En parallèle, travailler dans une entreprise qui agit concrètement pour lutter contre le dérèglement climatique est désormais un facteur décisif pour beaucoup (60 %) à l'heure de choisir entre plusieurs offres d'emploi.



60%

des salariés veulent voir leurs employeurs prendre des mesures claires et concrètes pour remédier aux problèmes environnementaux.

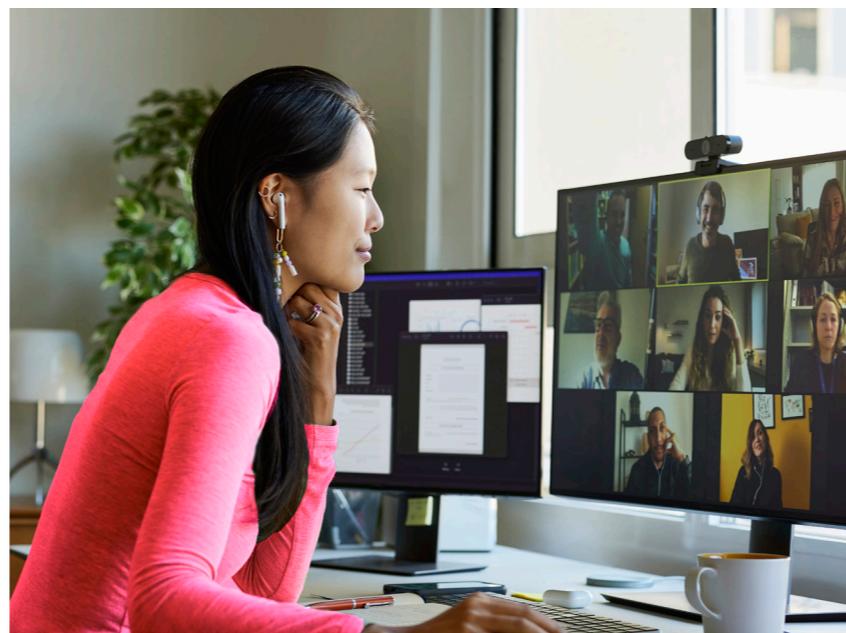
Source: ManpowerGroup Green Workforce Survey, October 2023

- La transition écologique des entreprises [sera la première source de création d'emploi dans le monde dans les cinq années à venir](#).
- Au cours des 12 derniers mois, [49 % des consommateurs dans le monde ont accepté de faire un effort financier pour acheter plus durable](#). Si les produits éco-conçus emportent la préférence de tous les consommateurs, ce constat vaut particulièrement pour les 18-24 ans, qui sont 75 % à faire primer la durabilité sur la notoriété d'une marque quand ils achètent un produit.



| Tendance 9 |

Le rôle du manager : maîtriser la transformation continue



La pandémie aura offert une formation accélérée à de nombreux managers qui ont dû apprendre du jour au lendemain à piloter leurs équipes à distance. Aujourd'hui, l'IA, l'automatisation et la transition écologique font évoluer les modes de travail, et c'est aux managers qu'il revient d'impulser une transformation axée sur l'Humain. Alors que le développement de compétences vertes et digitales se fait de plus en plus nécessaire, les managers doivent motiver leurs équipes et rassurer les salariés qui craignent que leur poste ne soit affecté.

Le manager fait également office de point d'ancrage pour piloter le changement organisationnel. Il est le garant de la motivation, de l'inclusion et du bien-être de chacun dans ce contexte de mutation des modèles de travail, des besoins des entreprises et des attentes des salariés.

Aujourd'hui, les managers sont les premiers à s'investir dans les formations pour perfectionner les compétences qui permettront à chacun d'avoir une place sur le marché du travail de demain, quel que soit son niveau de qualifications. Les bons managers sont ceux qui comprennent que la réussite d'un projet de transformation passe par la réussite des femmes et hommes qui le portent.

« Il faut avoir une vision à long terme des talents et une approche plus durable de la gestion du potentiel humain. Nous sommes tous très concentrés sur le court terme, et c'est là le risque. »

- Tomas Chamorro-Premuzic, Directeur de l'Innovation, ManpowerGroup

55 % des chefs d'entreprise sondés prédisent que les investissements liés à la **transition écologique des entreprises et à l'ESG vont créer encore plus d'emplois** au cours des cinq prochaines années que le progrès technologique et les autres grandes tendances du moment.



La transition écologique devrait aboutir à la création d'environ **30 millions de nouveaux métiers « verts » dans le monde d'ici 2030.**

Source: [Future of Jobs Report](#) - World Economic Forum



| Tendance 10 |

Rapatrifier, rapprocher ou délocaliser ?

Les perturbations qui ont eu lieu pendant la pandémie ont mis en avant les dysfonctionnements des chaînes d'approvisionnement mondiales. Alors que la croissance repart, les défis demeurent. Il s'agit notamment d'adopter des pratiques plus durables, de mieux gérer la volatilité de la demande, mais aussi de remédier aux problèmes d'acheminement, à l'inefficacité des modes de collecte des données, et aux variations des prix des carburants.

Les entreprises doivent se préparer et anticiper dès aujourd'hui les perturbations de demain en diversifiant leurs fournisseurs et en élargissant leurs communautés de talents.

En réponse à l'incertitude géopolitique croissante et à la hausse des salaires dans certains pays en développement, **53 % des industriels disent avoir rapatrié tout ou partie de leurs activités dans leur pays d'origine ou à proximité immédiate au cours des 24 derniers mois.**



Source: [Why global industrial supply chains are decoupling](#) - EY

- Pour gagner en résilience, les [fabricants relocalisent une partie de leurs activités de production, abandonnant la Chine vers d'autres pays.](#)
- Près de la moitié (48 %) des entreprises se sentent [de plus en plus contraintes à améliorer la durabilité de leur chaîne logistique.](#)



| Tendance 11 |

Trouver le bon équilibre en matière de salaires

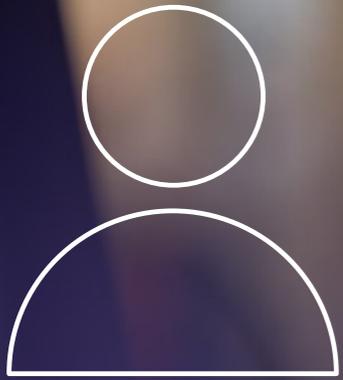
Aujourd'hui, les incertitudes économiques empêchent près d'un quart des travailleurs (23 %) d'accéder à l'emploi qu'ils veulent. Les salariés changent de métiers moins souvent, ce qui force les employeurs à trouver le juste équilibre pour offrir des salaires assez compétitifs pour attirer les talents et tout en maintenant leur rentabilité.

Le juste équilibre entre rémunération et travail étant le principal facteur de productivité, il n'est pas surprenant qu'un tiers des travailleurs (31 %) souhaitent que les dirigeants comprennent mieux les défis financiers auxquels ils font face et qui ont un impact sur leur travail. Les entreprises doivent non seulement augmenter les salaires, mais aussi actionner d'autres leviers pour rester compétitives et conserver les profils qualifiés, en offrant notamment de l'autonomie, de la flexibilité et un travail porteur de sens.

Les nouveaux talents affichent des salaires **15 % plus élevés** par rapport aux salariés déjà en poste.

ManpowerGroup Real-Time Data, U.S.





Les choix personnels

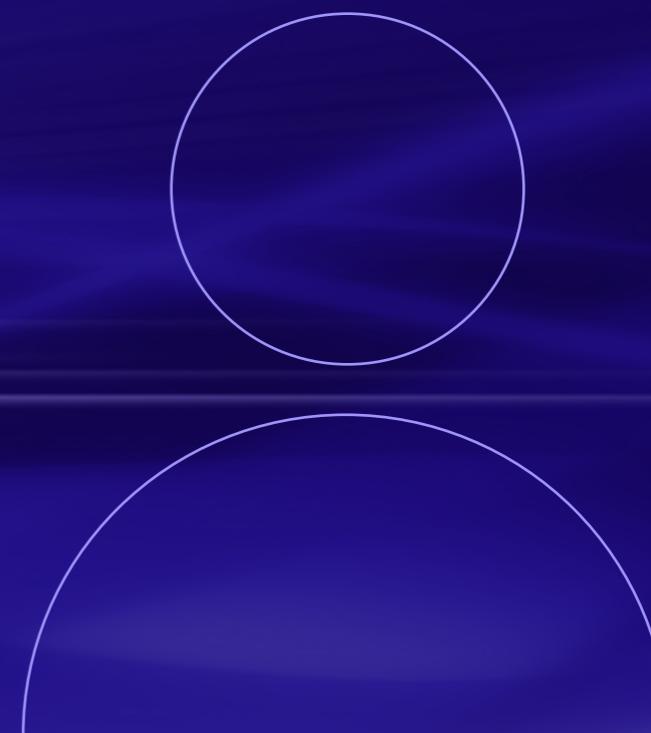
La montée du consumérisme professionnel



Les choix personnels

Dans le prolongement de la « consommation du travail », on assiste à l'essor d'une nouvelle relation employeur-salarié où chacun « consomme » le travail comme un bien ou un service, selon son propre rythme et ses propres besoins.

De la même manière que le consommateur choisit des biens et services qui sont adaptés à son mode de vie, le salarié de 2024 veut évoluer dans une entreprise qui s'engage à le faire progresser dans sa carrière, à préserver son bien-être, et à défendre des valeurs en phase avec les siennes. Les entreprises doivent s'adapter à ces salariés en quête de flexibilité, de personnalisation et de cohérence avec leurs priorités à l'heure où ceux-ci cherchent des emplois qui leur permettent de respecter leur équilibre vie professionnelle – vie personnelle.





| Tendance 12 |

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

À l'image des consommateurs de la « Me economy », le salarié de 2024 est demandeur de flexibilité et d'autonomie, car il accorde une grande importance à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Ainsi, quand on invite les candidats à se prononcer sur les meilleurs avantages sociaux en entreprise, ils citent d'abord la semaine de quatre jours (64 %), puis la flexibilité dans la gestion de leur emploi du temps (45 %), et enfin la liberté de travailler de chez eux s'ils en ont besoin (35 %).

Alors que de nombreuses entreprises prônent un retour au bureau, le fossé se creuse entre les attentes des salariés et les souhaits des employeurs.



- Dans les 500 plus grandes entreprises au monde, plus de 80 % des DRH indiquent n'avoir pas l'intention de durcir les règles de télétravail dans les douze mois à venir.
- Alors que l'explosion du télétravail a estompé la frontière entre le travail et la sphère personnelle, de plus en plus de pays envisagent d'intégrer à leur arsenal législatif un droit à la déconnexion qui soustrairait les salariés à l'obligation de répondre aux sollicitations professionnelles en dehors des heures de travail classiques.

Près de **1 salarié sur 5** (18 %) serait prêt à accepter un salaire inférieur à celui qu'il perçoit aujourd'hui en contrepartie d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle.



Source: [What Workers Want: From Surviving to Thriving at Work](#) - ManpowerGroup

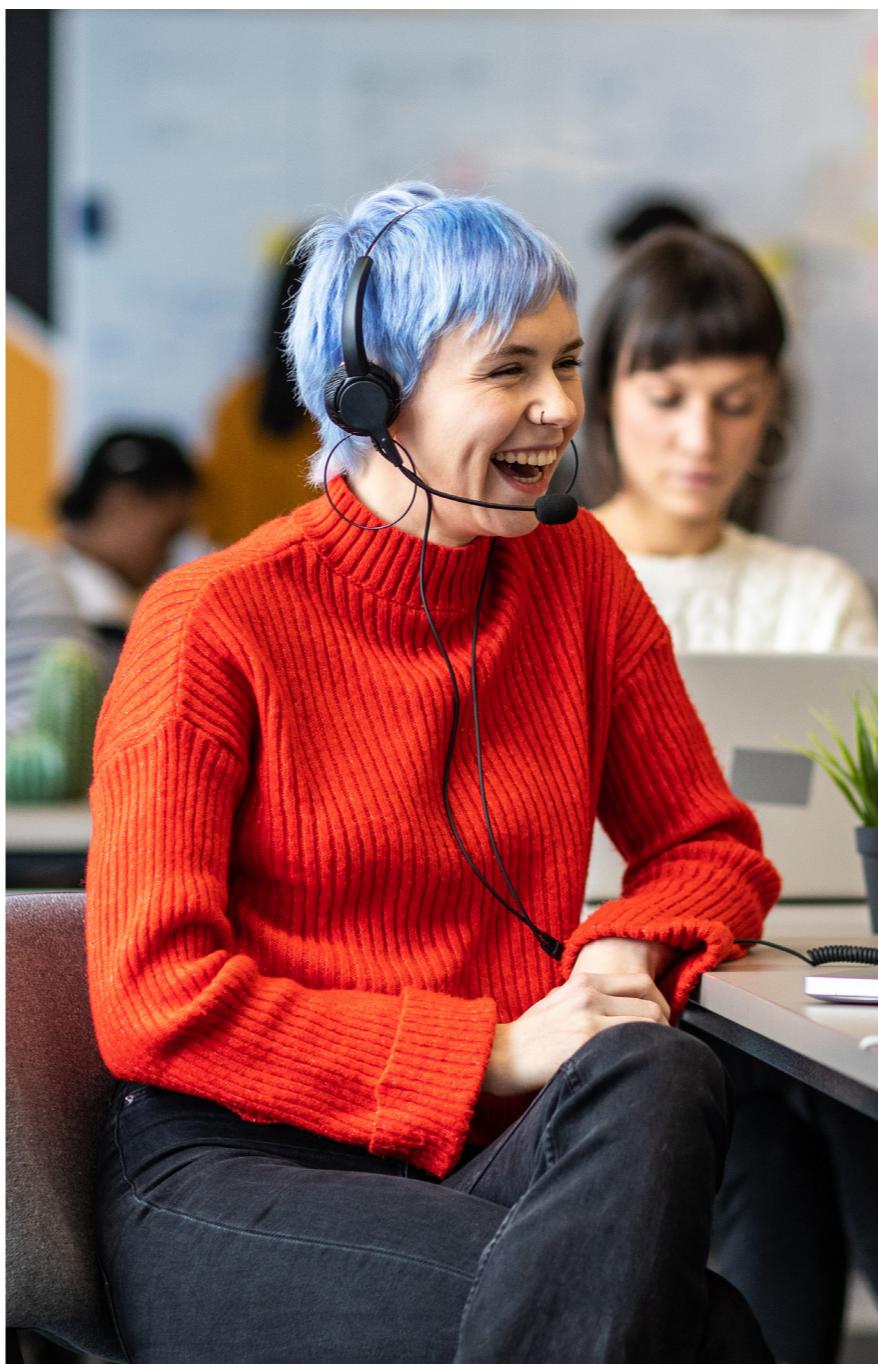


| Tendance 13 |

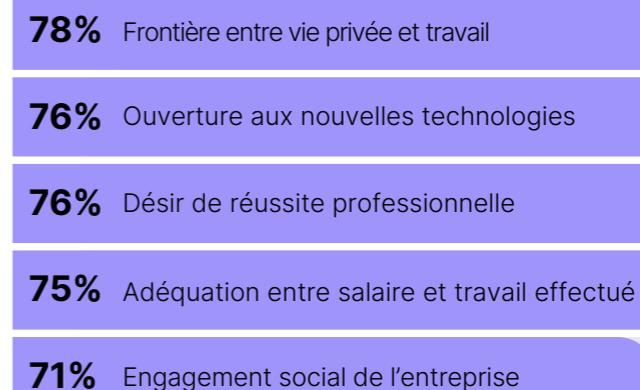
La culture du travail sous l'influence de la génération Z

L'avenir du travail évolue sous nos yeux, qu'il s'agisse des attentes des salariés, des modes de travail ou de la démographie. Fortement influencée par la génération Z, la "révolution culturelle" actuelle et la nouvelle hiérarchie placent la santé mentale au premier plan - et les dirigeants et managers sous les feux de la rampe.

Au final, ce sont les entreprises qui continuent à faire évoluer leur culture pour favoriser le bien-être et bâtir un cadre de travail où chacun jouit d'une certaine liberté et se sent en sécurité psychologiquement qui auront le plus de chances d'attirer et de fidéliser les talents.



93 % des salariés à travers le monde disent avoir été **influencés par leurs collègues de moins de 30 ans** en matière de :



Source: [Edelman Trust Barometer](#)

- Seuls **15 %** des 18-24 ans qualifient d'excellent leur santé mentale ou leur bien-être à l'heure actuelle.

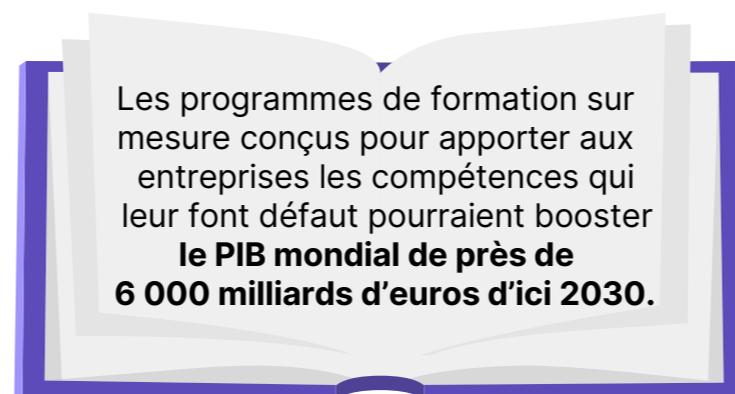


| Tendance 14 |

Une approche plus personnalisée : élaborer une expérience collaborateur adaptée aux besoins de chacun

L'hypermersonnalisation est devenue une réalité en entreprise. Les salariés attendent et exigent désormais de leur employeur un traitement plus personnalisé, des avantages sociaux aux modules de formation enrichis d'IA en passant par la construction de parcours professionnels sur mesure ou d'opportunités de développement reflétant leurs aspirations.

Les entreprises tournées vers l'avenir s'appuient sur des outils modernes d'analyse de données et de collecte du feedback pour personnaliser au maximum l'expérience collaborateur. Des programmes d'intégration sur mesure aux modules de formation personnalisés en passant par les algorithmes de sélection des avantages sociaux capables de proposer des recommandations adaptées au profil de chacun, l'expérience collaborateur se réinvente pour proposer à chacun un traitement « à la carte ».



Source: [Generative AI and the future of work in America](#) - McKinsey

Les plateformes dotées d'IA et de fonctionnalités de machine learning sont aujourd'hui capables d'identifier les compétences et centres d'intérêt de chaque collaborateur et donc de proposer des parcours d'évolution professionnelle adaptés à ses aptitudes, sans perdre de vue la nature des besoins RH de l'entreprise. Il est même devenu possible de personnaliser de façon dynamique les tâches associées à une fonction à partir du mode de fonctionnement et des schémas de productivité de chacun, et ainsi d'inventer en temps réel le monde du travail de demain.



- 60 % des 18-24 ans [attendent de leur entreprise qu'elle propose des parcours de développement professionnel sur mesure](#) assortis d'entretiens réguliers, d'un accès à des mentors spécialisés et de plans de progression transparents et adaptés à leurs objectifs personnels.



Les yeux tournés vers l'avenir du monde du travail

Le monde du travail évolue plus rapidement que jamais.

L'évolution démographique, les progrès technologiques, les facteurs de compétitivité et les choix personnels créent à la fois des défis et des opportunités pour les employeurs.

Une constante demeure cependant : les tendances de fond, telles que l'IA générative, l'automatisation, la délocalisation et la transition écologique des entreprises, continueront à s'accélérer.



À propos de ManpowerGroup

ManpowerGroup, acteur majeur de l'emploi dans le monde depuis plus de 70 ans, accompagne les talents et les entreprises en proposant des solutions concrètes et adaptées aux enjeux de flexibilité, de recrutement, de formation et de gestion des carrières, dans plus de 75 pays et territoires. Le groupe porte la conviction qu'un emploi valorisant et durable a le pouvoir de changer le monde. Pour relever les grands défis de notre temps, du dérèglement climatique à la pénurie de talents, le groupe cible les domaines où ses actions ont le plus de chances de faire bouger les lignes. Il apporte des réponses aux défis d'attraction et de fidélisation des Talents ainsi qu'aux nouvelles aspirations des candidats dans un monde du travail en pleine accélération. ManpowerGroup accompagne l'ensemble des transformations digitales et RH des entreprises, à travers ses trois marques, Manpower, Experis et Talent Solutions.

En 2023, le Top Employers Institute a décerné le label Top Employers France à Manpower pour la 2e année consécutive et à Experis pour la 4ème année consécutive, pour leur politique RH, de diversité et d'employabilité.

En France, ManpowerGroup emploie plus de 10 000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 4,55 milliards d'euros en 2022.



Pour en savoir plus, rendez-vous sur [manpowergroup.com](https://www.manpowergroup.com)