

Accélérer l'adaptabilité

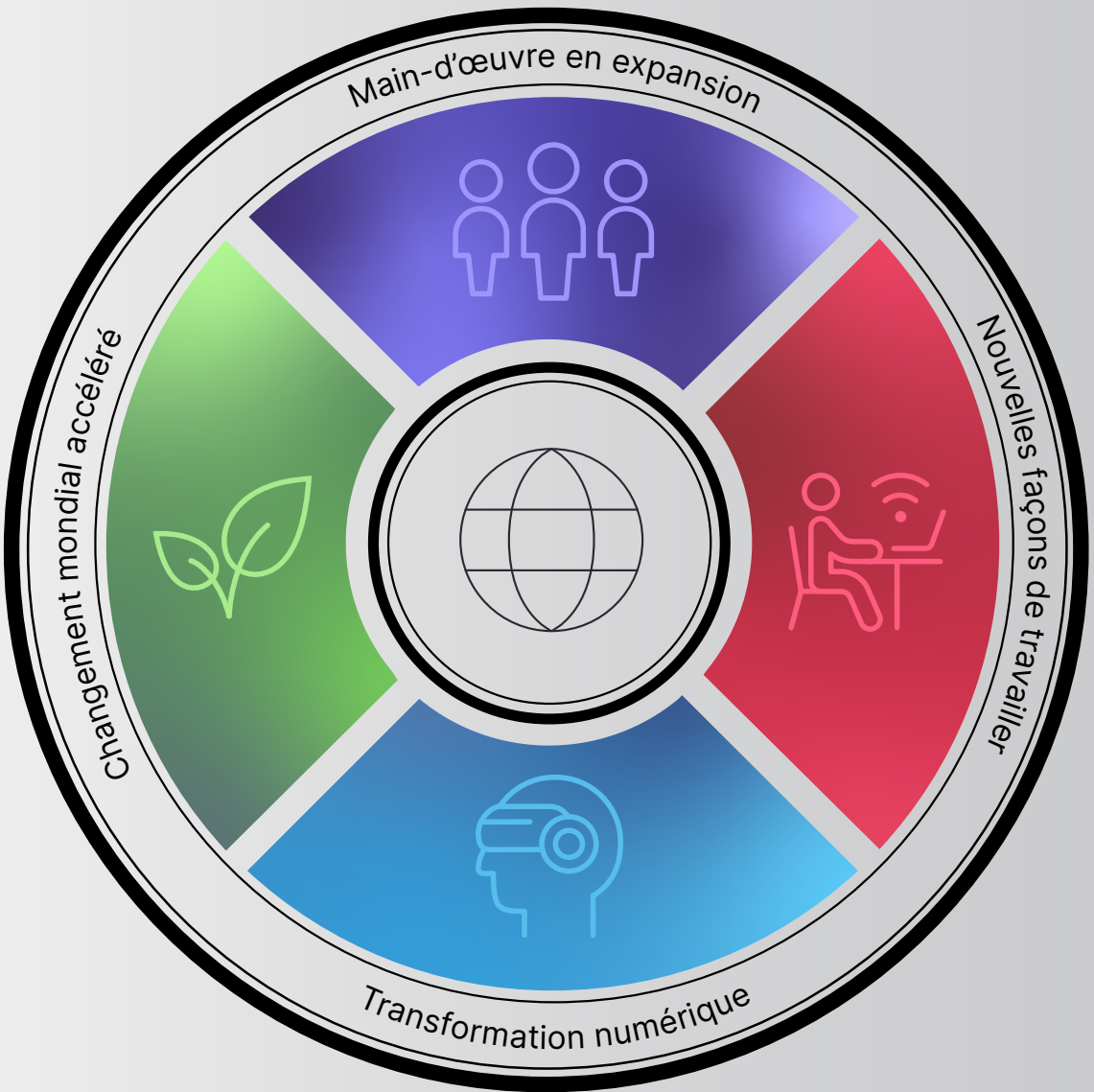
Les tendances de la main-d'œuvre en 2025



ManpowerGroup®

Les forces motrices qui façonnent la main-d'œuvre

Depuis plus de 10 ans, nous collaborons avec nos clients pour étudier quatre des forces sous-jacentes qui façonnent l'avenir de l'emploi. Tournés vers 2025 et les années à suivre, nous analysons la façon dont le rythme du changement va s'accélérer et les répercussions de cette prise de vitesse pour les employeurs et les actifs.



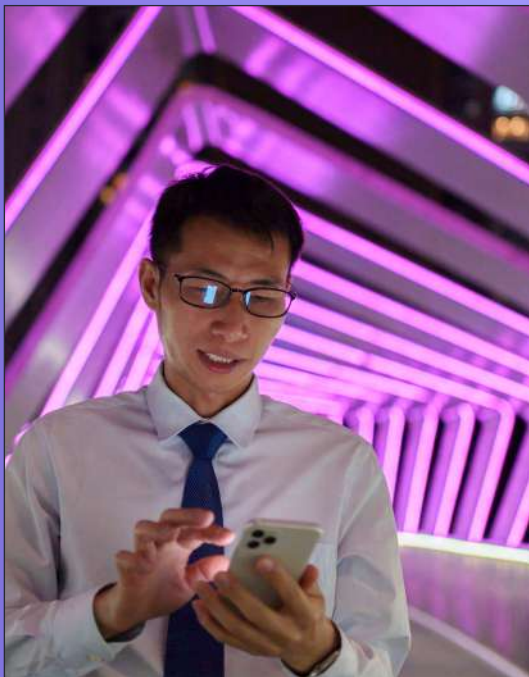
Les tendances de la main-d'œuvre en 2025

 Une main-d'œuvre en expansion	 De nouvelles façons de travailler	 La transformation numérique	 Un changement mondial accéléré
La diversification croissante de la main-d'œuvre mondiale aura un impact sur l'avenir des individus qui seront disponibles pour travailler, ainsi que sur les moments ou la manière dont ils pourront le faire. TENDANCE 1 : La génération Z monte en compétence TENDANCE 2 : Les cadres de la génération Y sentent l'étau se resserrer TENDANCE 3 : Combler le fossé des sexes TENDANCE 4 : Les programmes de DEIA gardent le cap	Le monde du travail a irrémédiablement changé depuis 2020, tandis que l'adaptation des employeurs et des individus aux modèles distribués est encore en cours. TENDANCE 5 : La pression liée à la productivité TENDANCE 6 : Un lieu de travail créatif et innovant TENDANCE 7 : Pleins feux sur la première ligne TENDANCE 8 : Des équipes de talents agiles	La démocratisation de l'IA accélère la transformation numérique et fait évoluer la structure des organisations. TENDANCE 9 : Utilisation de l'IA : de l'émerveillement à la pratique TENDANCE 10 : La durabilité des carrières TENDANCE 11 : Cybersécuriser l'avenir TENDANCE 12 : L'innovation institutionnalisée	À l'ère de l'industrie 4.0, les organisations sont confrontées à de graves pénuries de talents partout dans le monde, le tout sur fond d'instabilité géopolitique et de défis en matière d'environnement et de développement durable. TENDANCE 13 : Vers une économie verte TENDANCE 14 : L'incertitude géopolitique TENDANCE 15 : Le pouvoir de l'employeur à son apogée TENDANCE 16 : Face à un avenir incertain, une constante : la rareté des talents

Une main-d'œuvre en expansion



La génération Z monte en compétence



Les cadres de la génération Y
sentent l'étau se resserrer



Comblers le fossé des sexes



Les programmes de DEIA gardent le cap



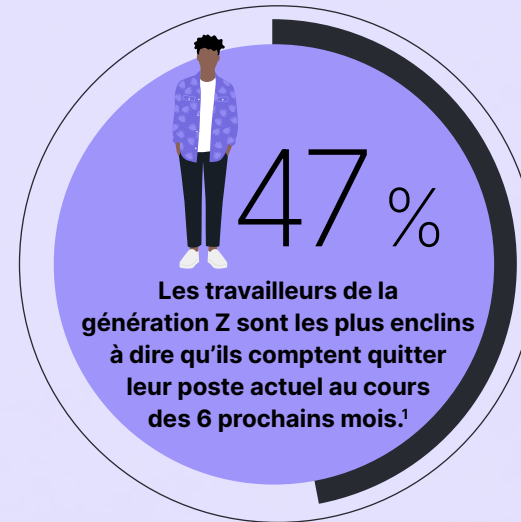
TENDANCE 1

La génération Z monte en compétence

La génération Z (née entre 1997 et 2012) est entrée ou entrera dans la vie active au cours d'une période de changement exponentiel sans avoir connaissance de la manière dont les organisations opéraient dans le passé. Outre des facteurs de stress sur les plans professionnel et économique, les travailleurs de la génération Z sont confrontés à des problèmes de santé mentale et de compétences en communication plus importants que les générations précédentes. Mais ils tiennent bon.

Les travailleurs de la génération Z sont les plus enclins à convenir que leur employeur actuel leur offre suffisamment de perspectives de promotion (63 %), d'outils technologiques utiles (80 %) et d'occasions d'acquérir de nouvelles compétences (76 %).¹ En outre, les employeurs sont convaincus (76 %) que leurs employés de la génération Z possèdent les compétences et l'expérience requises pour réussir aux postes qu'ils occupent présentement.²

Néanmoins, les travailleurs de la génération Z sont les plus susceptibles (47 %) d'affirmer qu'ils comptent quitter leur poste actuel au cours des six prochains mois, que ce départ soit volontaire ou non (34 %). Les chiffres relatifs à l'attrition volontaire (40 %) et à la perte d'emploi involontaire (28 %) présentent une tendance similaire pour la génération Y.



Implications pour la main-d'œuvre

Comme nous l'avons vu avec les **enfants du millénaire**, un « bon emploi » ne suffira pas pour garder les jeunes travailleurs. En revanche, les attentes de la génération Z sont raisonnables et en adéquation avec celles des autres générations. **Les travailleurs de la génération Z sont à la recherche d'employeurs soucieux de leur bien-être et capables de leur offrir un parcours de carrière bien défini, ainsi qu'une meilleure sécurité financière.** Les employeurs qui présentent clairement ces perspectives de croissance professionnelle aux jeunes travailleurs et qui les y mènent réduiront le roulement de leur personnel et fidéliseront davantage leurs employés à long terme.

¹ ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer (en anglais)

² ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey (en anglais)



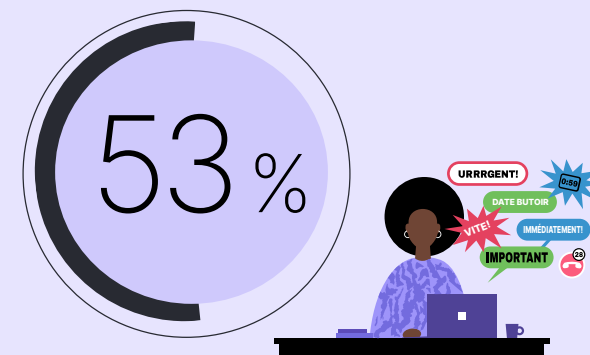
TENDANCE 2

Les cadres de la génération Y sentent l'étau se resserrer

La plupart des enfants du millénaire (nés entre 1981 et 1996) aujourd'hui (60 %) sont des cadres ayant au moins un supérieur hiérarchique direct.¹ En général, ils opèrent au sein d'une hiérarchie composée de plusieurs couches et doivent maintenir des relations positives avec leurs subalternes comme avec leurs supérieurs. Dans leur vie personnelle, les cadres de la génération Y sont également pris en sandwich entre l'éducation de leurs enfants et leurs parents vieillissants, tout en essayant malgré tout de prioriser leur bien-être.

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils recherchent chez leur employeur, les cadres milléniaux citent le bien-être des employés, les pratiques de leadership éthique et la transparence au nombre de leurs principales considérations. En comparaison, les générations précédentes mentionnent en premier lieu la stabilité financière de l'organisation, tandis que la génération Z évoque d'abord la diversité et l'inclusion parmi les principaux critères qu'elle recherche chez des employeurs potentiels.

Rejoindre les rangs des cadres intermédiaires dans un monde du travail en pleine mutation n'est pas sans conséquences négatives lourdes. Ce sont surtout les cadres de la génération Y qui risquent de se sentir dépassés, car ils ont été promus à des postes de supervision bien plus tôt que les générations précédentes. Et en effet, ils sont les plus enclins à se dire modérément ou très stressés au travail quotidiennement (53 %). Près d'un tiers d'entre eux (27 %) déclarent même qu'ils quitteront probablement leur emploi actuel au cours des six prochains mois.²



Les cadres intermédiaires sont les plus enclins à se dire stressés au travail chaque jour.³



Implications pour la main-d'œuvre

Les cadres moyens sont essentiels à la réussite d'une organisation, et un grand pourcentage d'entre eux appartiennent à la génération du millénaire. Les employeurs capables de leur **offrir ce dont ils ont envie et besoin (bien-être, leadership éthique et transparence) seront bien placés pour réussir, aussi bien aujourd'hui** que dans un avenir proche, lorsque les enfants du millénaire deviendront la prochaine génération de hauts dirigeants.

¹ [Zapier \(en anglais\)](#)

² [ManpowerGroup Global Talent Barometer \(en anglais\)](#)



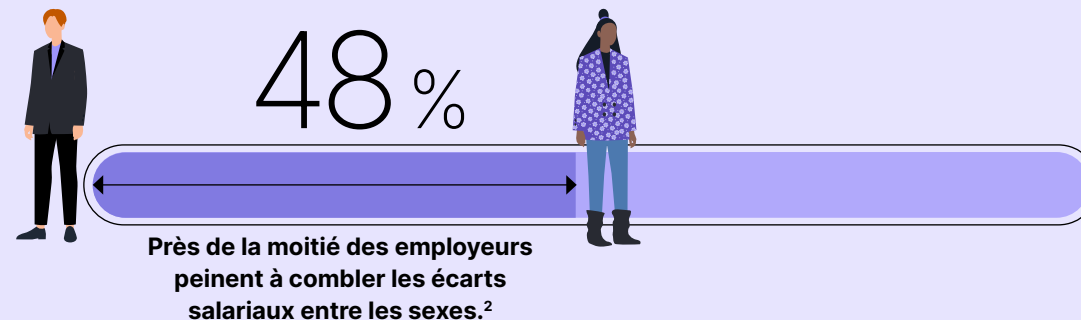
TENDANCE 3

Comblar le fossé des sexes

Au cours de la pandémie mondiale de Covid-19, les entreprises du monde entier ont connu un retrait massif des femmes de la vie active, dont elles n'ont pas encore fini de se remettre. Conjugué à une situation géopolitique tendue, l'avenir de la participation de la main-d'œuvre féminine semble incertain, ce qui est nouveau.

L'écart des salaires entre les hommes et les femmes est un problème bien connu, qui reste épineux. À l'échelle mondiale, les femmes gagnent 20 % de moins que les hommes en moyenne¹, mais près de la moitié (48 %) des employeurs disent avoir du retard sur les initiatives d'équité salariale ou n'avoir aucun plan pour combler le fossé.²

Les hommes actifs sont aussi en difficulté. Aux États-Unis seulement, 6,8 millions d'hommes représentant 10,5 % des actifs à la fleur de l'âge (entre 25 et 54 ans) ne sont ni employés ni à la recherche d'un travail. La tendance est la même dans les autres économies développées.³



Implications pour la main-d'œuvre

Ces chiffres saisissants confirment l'importance de rendre l'avenir du travail plus attractif, pour les femmes comme pour les hommes. À l'heure où la parité des sexes laisse encore beaucoup à désirer, **le directeur de l'innovation de ManpowerGroup, Tomas Chamorro-Premuzic, recommande de déplacer le curseur vers une mesure du rendement qui soit axée sur les données, car cela crée davantage de perspectives d'avancement pour les femmes.**⁴

Nous devons toucher de manière proactive le nombre grandissant d'hommes qui sortent de la population active à travers des programmes de formation gratuits, dans des secteurs en croissance tels que les énergies vertes ou la fabrication de batteries, et offrir aux employeurs des stratégies pour accéder aux bassins de talents sous-utilisés.⁵

Enfin, **les leaders qui développent des attributs tels que la flexibilité, l'intelligence émotionnelle, la perspective globale et la curiosité technologique seront bien placés** pour prendre en considération les qualités et besoins uniques des deux sexes.

¹ WEF (en anglais)

² ManpowerGroup 2024 World of Work Outlook for Women (en anglais)

³ CNBC (en anglais)

⁴ Harvard Business Review (en anglais)

⁵ ManpowerGroup (en anglais)



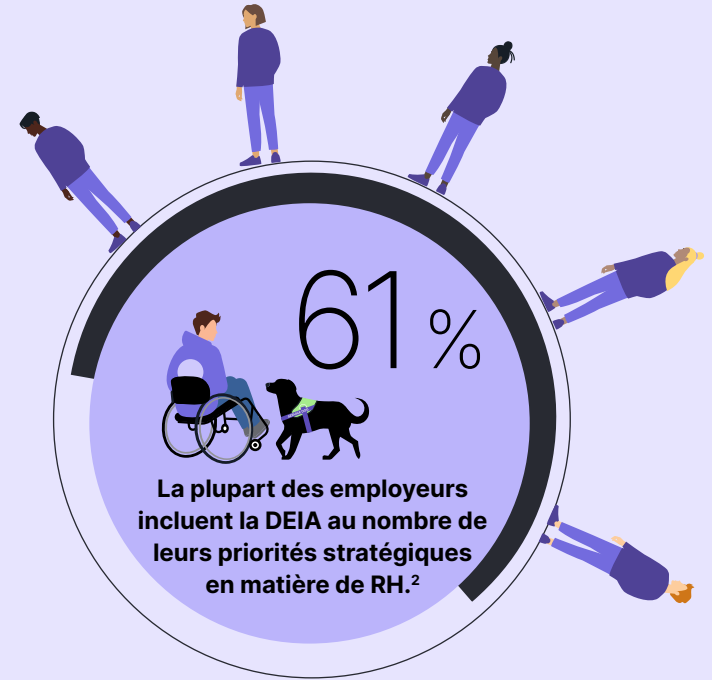
TENDANCE 4

Les programmes de DEIA gardent le cap



Les grandes marques mondiales telles que Ford, Google, John Deere, Molson Coors, Meta et Zoom ont récemment revu à la baisse leurs objectifs et leurs programmes en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (DEIA).¹

Toutefois, cette approche n'est pas aussi répandue que les gros titres semblent l'indiquer. D'après nos données, la plupart des employeurs du monde (61 %) affirment que la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIA) représentent une part importante de leur planification stratégique en matière de main-d'œuvre.² Et quand la Society of Human Resources Management (SHRM) a annoncé en début d'année qu'elle retirait la priorité accordée à l'équité, de nombreux employeurs membres ont été scandalisés. Si la DEIA n'était pas largement considérée comme pertinente, la décision de la SHRM n'aurait pas été sur toutes les lèvres pendant des mois dans le milieu des RH.



Implications pour la main-d'œuvre

Ces dernières années nous ont montré que la popularité des initiatives de DEIA connaîtra des fluctuations au fil du temps. Cependant, il serait erroné de croire que la nécessité de créer un lieu de travail diversifié et inclusif disparaîtra, ou qu'axer les mentalités sur la DEIA n'est pas une priorité aux plus hauts niveaux des organisations mondiales.

Cela est particulièrement vrai dans les pays développés, où la diversité de la population croît à mesure que la taille de la main-d'œuvre totale diminue. **Heureusement, diverses technologies basées sur l'IA sont aujourd'hui disponibles pour aider les dirigeants à lutter contre les préjugés inconscients et à garantir une culture du travail à la fois juste et gratifiante pour tous.**

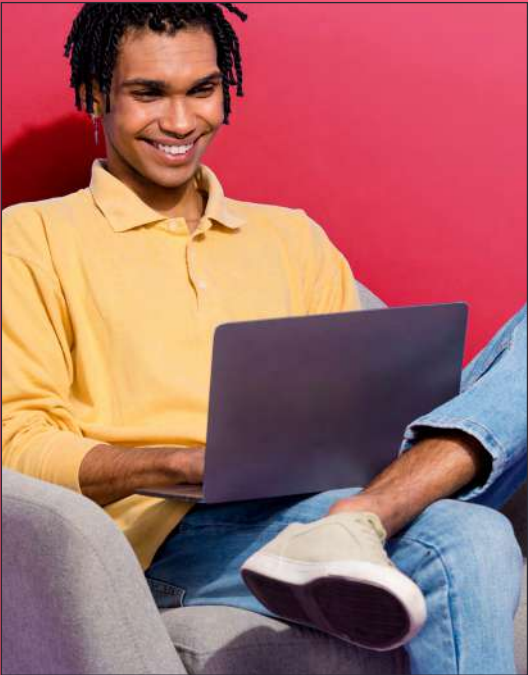
¹ [Bloomberg \(en anglais\)](#)

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

De nouvelles façons de travailler



La pression liée à la productivité



Un lieu de travail créatif et innovant



Pleins feux sur la première ligne



Des équipes de talents agiles



TENDANCE 5

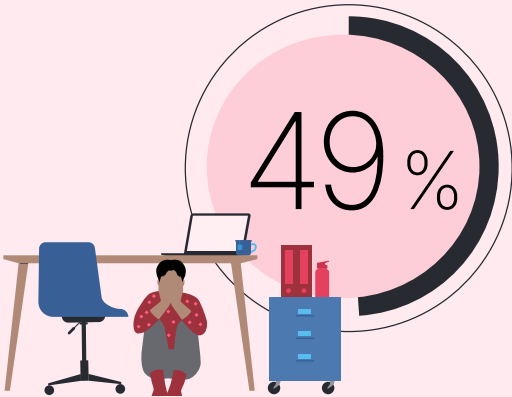
La pression liée à la productivité



Près de la moitié (49 %) des travailleurs dans le monde disent se sentir modérément ou très stressés au travail chaque jour.¹ Parallèlement, seuls 21 % d'entre eux ont l'impression que leur employeur les soutient pleinement dans leur bien-être mental.²

La nouvelle utilisation de technologies basées sur l'IA risque aussi d'intensifier le surmenage, car la moitié (47 %) des travailleurs qui s'en servent n'ont aucune idée de la marche à suivre pour atteindre les gains de productivité attendus par leurs employeurs. Plus de trois sur quatre (77 %) affirment que les outils d'IA ont diminué leur productivité et leur ont donné, au moins d'une façon, une charge de travail supplémentaire.³

Malgré tout, ces défis représentent une belle occasion pour les employeurs. D'après les études, investir dans le traitement de l'anxiété et de la dépression au travail permet d'obtenir des gains de productivité jusqu'à 4 fois supérieurs en moyenne.⁴



Près de la moitié des actifs subissent quotidiennement du stress au travail.



Implications pour la main-d'œuvre

Les employeurs peuvent améliorer le bien-être de leurs employés en leur offrant plus qu'un simple accès à des ressources en santé mentale. Par exemple, l'Occupational Health & Safety Agency (OSHA) américaine recommande d'**identifier les causes premières des difficultés rencontrées par les employés pour accomplir leurs tâches, et de déterminer s'il convient d'effectuer des ajustements.**⁵

L'agence recommande aussi de communiquer à l'interne pour s'assurer que les travailleurs n'éprouvent aucune gêne à demander de l'aide. Et en ce qui concerne plus spécifiquement **l'introduction de nouvelles technologies, les dirigeants doivent être sensibles aux efforts** qu'elle exige par rapport à la charge de travail existante. Ils peuvent s'appuyer sur des talents non classiques comme les contractuels pour soulager leurs effectifs du poids de la mise en œuvre de ces outils.

¹ [ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer \(en anglais\)](#) ² [ADP \(en anglais\)](#) ³ [Upwork \(en anglais\)](#) ⁴ [OMS et Banque mondiale](#) ⁵ [OSHA \(en anglais\)](#)



TENDANCE 6

Un lieu de travail créatif et évolutif

Partout dans le monde, les taux de présence au bureau ont chuté de 90 % en 2020. Depuis, ils se sont stabilisés 30 % en deçà des niveaux de 2019. Les prévisions pour 2030 restent inférieures aux données de 2019.¹ La flexibilité accrue accordée à certains employés pourrait susciter le ressentiment de leurs pairs obligés de travailler en entreprise. La plupart (57 %) de ces derniers sont 15 % moins enclins que leurs homologues hybrides (76 %) à convenir que leur organisation soutient leur bien-être et leur équilibre travail-vie privée.²

Les employeurs doivent donc trouver un juste milieu entre cette tendance et les besoins des jeunes actifs en quête de contact. Plus de 7 travailleurs de la génération Z sur 10 (soit 72 %) déclarent qu'il est important pour eux d'échanger en personne avec leurs collègues, tandis que 59 % pensent la même chose à propos de la socialisation virtuelle.³



Les employés obligés de travailler dans les locaux de l'entreprise sont moins enclins que leurs homologues hybrides à convenir que leur employeur soutient leur équilibre travail-vie personnelle.²



Implications pour la main-d'œuvre

Ces résultats mettent en évidence le besoin de faire évoluer constamment les espaces de travail pour en faire des lieux d'échange et de bien-être. **Les organisations qui aménagent un bureau physique parrainé par l'entreprise avec un objectif précis** – tel qu'accueillir des réunions en présentiel, offrir un bureau à la carte à des employés particuliers ou placer les membres d'une équipe travaillant aux mêmes heures dans un environnement de type « voisinage » – **prospèrent en appliquant ce modèle.**

Une étude récente montre que les demandes d'**espaces de bureaux administratifs ont chuté de 80 %, tandis que les demandes de zones de collaboration partagées ont augmenté de 20 %.**⁴ Nous assistons également au succès grandissant des tiers-lieux. En sociologie, le tiers-lieu désigne un environnement social distinct des deux environnements sociaux habituels que sont l'habitat et le lieu de travail. Les cafés, les bibliothèques, les club-houses et les centres de conférences font partie des tiers-lieux les plus prisés des télétravailleurs hybrides.

Cette évolution ne se limite pas à l'espace physique, car le lieu de travail inclura probablement une composante énorme de virtualité et de réalité augmentée d'ici 2030.

¹ McKinsey (en anglais)

² ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer (en anglais)

³ Talent LMS (en anglais)

⁴ WeWork (en anglais)



TENDANCE 7

Pleins feux sur la première ligne

Le roulement du personnel de première ligne était autrefois considéré comme une réalité inévitable, mais face à la raréfaction croissante des talents, les organisations cherchent de nouveaux moyens de créer du lien avec ces travailleurs et de les fidéliser. Malheureusement, l'écart de perception entre les dirigeants et les employés entrave souvent leurs efforts. Alors que 83 % des chefs d'entreprise pensent comprendre les difficultés auxquelles les travailleurs de première ligne sont confrontés, seuls 62 % de ces derniers partagent cet avis.¹

Une étude menée directement par ManpowerGroup met en évidence le fait que seul 1 col bleu sur 3 (soit 32 %) est convaincu que son gestionnaire a réellement à cœur de le voir avancer dans sa carrière, et près de la moitié d'entre eux (41 %) rapportent que les perspectives de promotion offertes par leur employeur actuel sont insuffisantes.² Parallèlement, plus d'un tiers des cols bleus (35 %) disent prévoir quitter leur emploi présent au cours des six prochains mois.²

Ces développements sont susceptibles de faire dérailler l'industrie de la fabrication de manière significative. Aux États-Unis seulement, jusqu'à 2,1 millions d'emplois manufacturiers pourraient rester vacants d'ici 2030, en raison des pénuries grandissantes de main-d'œuvre qualifiée.²



Implications pour la main-d'œuvre

L'avenir du travail de première ligne implique de **comprendre que la nature de la relation de l'employeur avec ces employés évolue, et que ces derniers ne veulent plus être perçus comme des marchandises ou considérés comme acquis.** La création d'un tel environnement exige une combinaison d'innovation et d'évolution à grande échelle.

Les organisations commencent déjà à faire preuve de créativité en instaurant des horaires flexibles, tandis que des programmes de perfectionnement tels que MyPath^{MC} de Manpower offrent aux employés des accompagnateurs de carrière dédiés ainsi que d'autres ressources.

Accorder une attention individualisée à l'ensemble du personnel a systématiquement pour effet de réduire les mouvements d'effectifs, d'augmenter la satisfaction des employés et de doubler les taux de réussite aux formations.

¹ Étude 2024 de Dayforce sur les travailleurs de première ligne

² ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer (en anglais)

³ United States Census (en anglais)

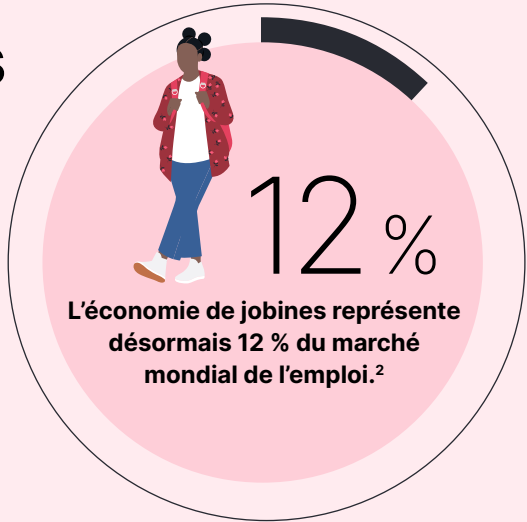


TENDANCE 8

Des équipes de talents agiles

Plus de 60 % des travailleurs dans le monde (soit près de deux milliards de personnes) gagnent en partie leur vie à travers un emploi officieux.¹ L'économie de jobines (caractérisée par des contrats à court terme ou du travail à la pige) est en augmentation et représente aujourd'hui 12 % du marché mondial du travail. Cela comprend les travailleurs temporaires placés par des agences, la recherche directe de candidats et les contributeurs indépendants.²

Le concept d'« équipes de talents agiles » laisse augurer d'une évolution où une part plus importante du travail passera des rôles traditionnels aux mains d'équipes rapidement constituées sur la base de projets spécifiques.³ Au lieu de s'appuyer sur le schéma classique des employés à temps plein pour s'acquitter de la plupart de leurs tâches, les organisations commencent à affecter du personnel à leurs projets en réponse à des impératifs économiques immédiats. Ces équipes à court terme sont constituées d'employés temporaires et de contractuels, ainsi que de consultants et d'experts en leur domaine.



Implications pour la main-d'œuvre

Le monde du travail fonctionne actuellement dans deux extrêmes. La main-d'œuvre à temps plein telle que nous la connaissons n'a pas beaucoup changé depuis l'arrivée de la ligne d'assemblage. Cependant, **la façon dont le travail temporaire et les jobines sont structurés et utilisés évolue en temps réel**, surtout en réponse au **besoin critique de compétences en IA, plus fréquemment disponibles chez les contractuels**.

La constitution rapide d'équipes de talents laisse entrevoir un avenir où certains éléments de l'économie à la tâche se mêleront à une approche plus traditionnelle du travail, afin de rendre les opérations commerciales et l'intégration de technologies basées sur l'IA plus agiles. Cela reposera en grande partie sur le jumelage par des plateformes numériques, mais cela pourra aussi inclure l'optimisation des canaux traditionnels de recherche de talents. Par exemple, **Manpower a récemment établi un partenariat avec Walmart pour ouvrir des pôles d'emploi au sein même de ses magasins les plus fréquentés**.⁴

¹ [United Nations \(en anglais\)](#) ² [World Bank \(en anglais\)](#) ³ [ManpowerGroup \(en anglais\)](#) ⁴ [ManpowerGroup \(en anglais\)](#)

La transformation numérique



Utilisation de l'IA : de l'émerveillement
à la pratique



La durabilité des carrières



Cybersécuriser l'avenir



L'innovation institutionnalisée



TENDANCE 9

Utilisation de l'IA : de l'émerveillement à la pratique

Près de la moitié des employeurs (48 %) dans le monde utilisent actuellement des outils d'IA générative, et 21 % prévoient de les exploiter au cours des 12 prochains mois. À mesure que l'adoption de l'IA s'accélère, les principales inquiétudes des employeurs concernent le coût élevé de l'investissement (33 %), la confidentialité et les réglementations (31 %) ainsi que les écarts de compétences en IA (31 %).¹

Une étude estime que l'IA générative peut apporter une amélioration du rendement d'un travailleur hautement qualifié allant jusqu'à 40 %, comparativement aux employés qui ne l'utilisent pas.² Mais pour ce qui est de lutter contre les pénuries de talents et de perfectionner les travailleurs, l'IA fait encore preuve d'une utilité limitée.

La technologie de gestion des talents basée sur l'IA (« Talent Intelligence ») est déjà présente sur le marché. Elle exploite l'apprentissage profond pour évaluer la contiguïté des compétences (si vous maîtrisez la compétence A, vous aurez également des prédispositions pour la compétence B) et ouvrir des voies non traditionnelles aux candidats qui ne possèdent pas précisément l'expérience nécessaire pour un poste, mais qui ont les aptitudes requises.³



À mesure que l'adoption de l'IA s'accélère, les employeurs citent le coût élevé, les problèmes de confidentialité, la réglementation et les écarts de compétences parmi leurs principales difficultés.¹

¹ ManpowerGroup Q3 2024 Employment Outlook Survey (en anglais)

² MIT (en anglais)

³ ManpowerGroup (en anglais)



Implications pour la main-d'œuvre

Le cycle de la hype de Gartner aide à mieux comprendre la situation actuelle d'après les tendances qui ont caractérisé l'adoption des technologies précédemment. Après une phase d'engouement précoce, les véritables défis de l'implantation commencent.

L'écart entre les attentes des dirigeants et les perceptions des travailleurs illustre les lacunes actuelles au niveau des compétences. Les employeurs capables d'accélérer l'adoption et de réfréner le pessimisme à travers des programmes de formation tels que ceux d'Experis Academy peuvent obtenir des gains de productivité plus rapides.

En tirant parti des technologies de gestion des talents basées sur les données, les dirigeants peuvent évaluer les compétences organisationnelles dont ils disposent déjà et leurs futurs besoins, par le biais d'un ensemble global de données issues des descriptifs et exigences de poste standardisés. Non seulement le processus d'embauche s'en trouve assoupli, mais cela offre une voie pour redéployer les travailleurs dans les périodes d'interruption et pour repenser les emplois dans le cadre de la transition numérique.



TENDANCE 10

La durabilité des carrières

Les prochaines années constitueront une période de bouleversement, avec la création de 69 millions de nouveaux emplois et l'élimination de 83 millions d'autres.¹ Globalement, 50 % des compétences requises devraient changer d'ici 2030 (par rapport à 2016), et l'on s'attend à ce que l'IA générative accélère cette transformation de 68 %.²

La plupart des travailleurs naviguent à vue. Alors que 69 % des dirigeants pensent que leurs employés ont un plan de carrière, seuls 27 % de ces derniers partagent cet avis.³ À mesure que les écarts de compétences potentiels se creuseront, la planification de carrière et le perfectionnement professionnel deviendront de plus en plus importants.

La durabilité des carrières exige l'acquisition des compétences, de la mentalité et des connaissances nécessaires pour être un membre impliqué et productif de la population active, et ce, de manière continue. Elle est constituée de cinq piliers majeurs, qui comprennent les connaissances techniques, les savoir-être, les compétences en technologie appliquée, le savoir organisationnel, ainsi que l'agilité ou un état d'esprit axé sur la croissance. Les compétences en technologie appliquée confèrent aux travailleurs la capacité de comprendre les technologies actuelles qui leur permettent d'accomplir leurs tâches plus efficacement.⁴



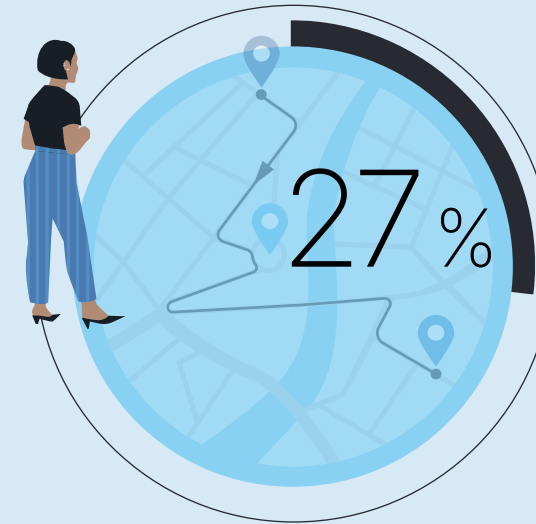
¹ [WEF \(en anglais\)](#)

² [Microsoft \(en anglais\)](#)

³ [Right Management \(en anglais\)](#)

⁴ [Alexandra Levit \(en anglais\)](#)

⁵ [ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey \(en anglais\)](#)



À l'ère d'un changement qui ne cesse de s'accélérer, seuls 27 % des travailleurs disent avoir un plan de carrière.³



Implications pour la main-d'œuvre

L'augmentation de la durabilité des carrières des actifs, surtout dans le domaine des compétences en technologie appliquée qui facilitent la transition numérique, est appelée à gagner en importance au cours de la seconde moitié des années 2020. Les employeurs sont pour la plupart en adéquation sur ce point, puisqu'**une majorité d'entre eux (61 %) déclarent que la transformation numérique représente une part importante de leur planification stratégique en matière de RH et que les formations destinées à tirer parti de l'IA aux postes qu'occupent leurs employés sont une priorité absolue.**⁵ Cependant, les dirigeants doivent veiller à ce que cette prise de conscience se traduise par des initiatives tactiques d'amélioration des compétences et qu'elle soit appliquée à chaque employé sous la forme de parcours professionnels clairs et de programmes d'acquisition de compétences.



TENDANCE 11

Cybersécuriser l'avenir

En 2024, l'impact économique moyen d'une seule cyberattaque réussie a augmenté de 10 % par rapport à l'année précédente, atteignant un montant record de 4,88 millions de dollars.¹

Notre société est également confrontée à des problèmes sans précédent pour faire face aux exigences énergétiques et aux perturbations technologiques liées au climat. En particulier, les applications basées sur l'IA consomment une quantité astronomique d'électricité. Or, la recrudescence des événements climatiques extrêmes, tels que les ouragans et les feux incontrôlés, risque fort de tester les limites de la technologie en matière de bande passante et de résilience, occasionnant ainsi davantage de pénuries et de pannes.

Face à la fréquence accrue des défaillances technologiques et aux coûts qu'elles engendrent, il est de plus en plus difficile de trouver les talents adéquats. Par exemple, en 2024, la pénurie mondiale de talents spécialisés en cybersécurité a connu une hausse, pour atteindre 4 millions.² Malgré le climat mondial d'incertitude économique en 2024, 76 % des employeurs du secteur des TI dans le monde ont indiqué qu'ils peinaient à trouver les effectifs compétents dont ils ont besoin.³



Face à la montée des cybermenaces dans le monde, 76 % des employeurs du secteur des TI disent avoir des difficultés à trouver les talents qualifiés dont ils ont besoin.³



Implications pour la main-d'œuvre

À la suite des pannes liées à CrowdStrike au cours de l'été 2024, dont l'impact négatif sur les entreprises du classement Fortune 500 s'est chiffré à 5,4 milliards de dollars, les chefs d'entreprise ont compris l'importance critique d'avoir des spécialistes compétents dans les domaines du soutien informatique et de la cybersécurité.⁴ Toutefois, ils constatent aussi qu'il est compliqué de trouver les bons talents en la matière. Collaborer avec **des partenaires internationaux de confiance tels qu'Experis pour développer à grande échelle la formation du personnel, la recherche de talents et l'externalisation de certaines activités permet de combler les écarts de compétences et d'aider les organisations à survivre, dans un monde actuellement trop dépendant de systèmes fragiles.**

¹IBM (en anglais)

²WEF (en anglais)

³ManpowerGroup 2024 Global Talent Shortage (en anglais)

⁴Fortune (en anglais)



TENDANCE 12

L'innovation institutionnalisée

L'innovation institutionnalisée (II) désigne la routine et l'utilisation intégrée de stratégies entrepreneuriales dans le cadre d'une organisation établie, en exploitant les ressources de celle-ci.

Pour innover et sortir gagnants, la plupart des PDG (62 %) estiment qu'ils devront réécrire leur manuel de stratégie des affaires à l'avenir.¹ D'ailleurs, près de la moitié (45 %) d'entre eux pensent que leur entreprise ne sera plus viable dans 10 ans si elle reste sur sa trajectoire actuelle.²

Les organisations prospères se lancent dans l'II en établissant un comité chargé d'élaborer un nouveau processus ou service révolutionnaire par mois et en intégrant un « moment de jeu » dans la journée de travail des employés. Au moment où les organisations se préparent pour incorporer plus efficacement l'II, il est important de ne pas oublier les fondamentaux. Une étude récente établit que 83 % des chefs d'entreprise pensent que leurs effectifs sont pleinement engagés. Or, 48 % seulement des employés partagent cet avis.³

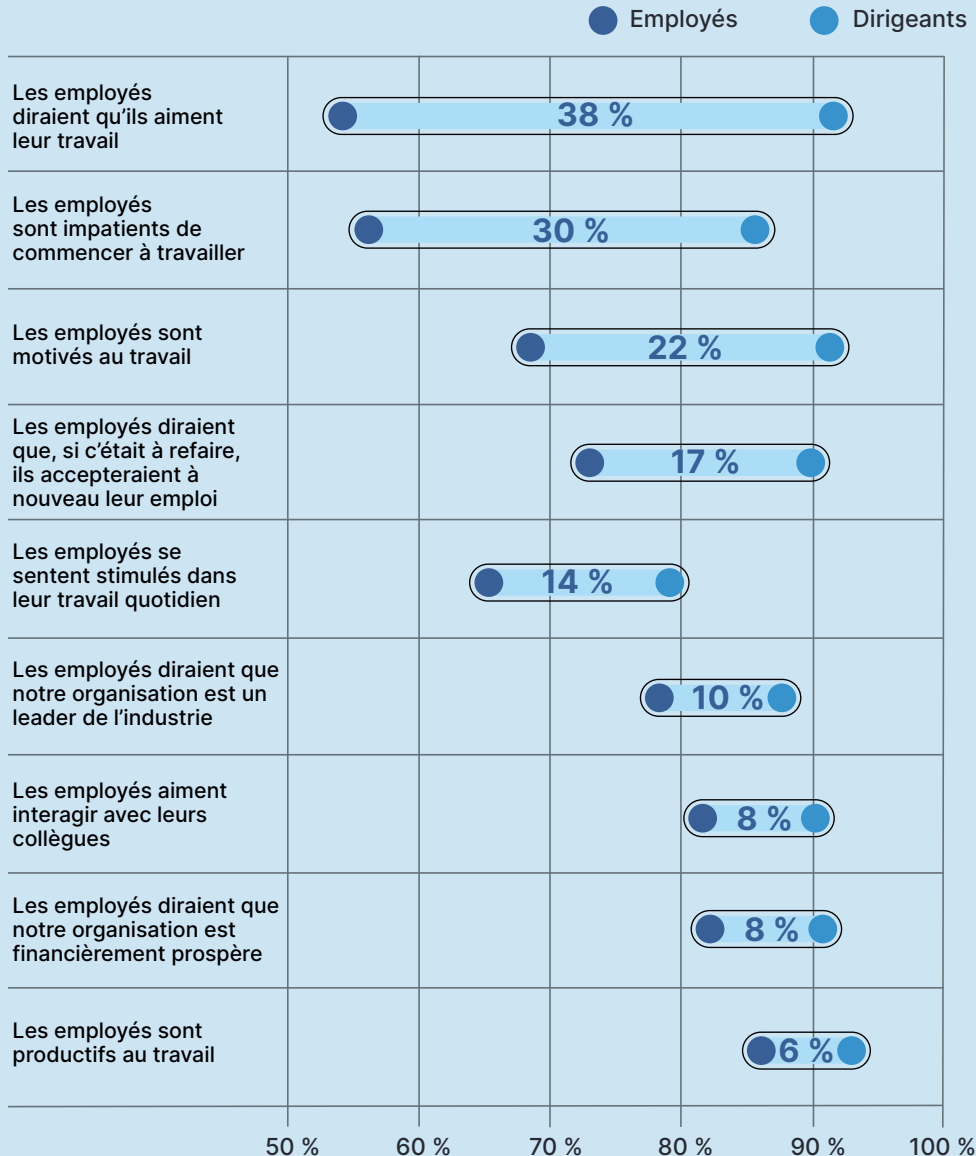
Implications pour la main-d'œuvre



L'innovation institutionnalisée est possible pour tous les types d'organisations, et nous avons beaucoup à apprendre de celles qui ont pris les devants. Par exemple, **l'entreprise Microsoft est passée d'une hiérarchie centrée à l'interne à la responsabilisation individuelle des employés, ce qui a eu pour effet d'augmenter l'engagement de ces derniers.**⁴ Au lieu d'appliquer une approche 100 % interne, Microsoft a cherché activement à multiplier les partenariats stratégiques (avec OpenAI, par exemple) pour accélérer ses plans d'II.

¹ IBM (en anglais) ² PwC (en anglais) ³ Right Management (en anglais) ⁴ Harvard Business Review (en anglais)

Les innovateurs doivent surmonter les écarts d'engagement



Un changement mondial accéléré



Vers une économie verte



L'incertitude géopolitique



Le pouvoir de l'employeur à son apogée



Face à un avenir incertain, une constante :
la rareté des talents

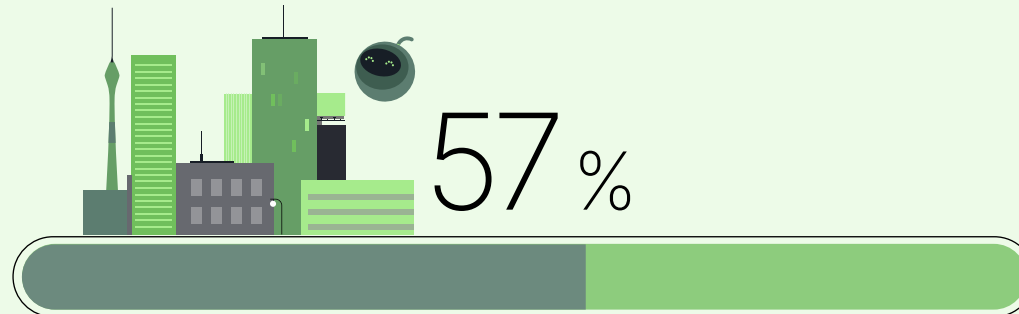


TENDANCE 13

Vers une économie verte

La demande croissante, de la part des consommateurs, des investisseurs et des décideurs politiques, d'actions visant à traiter le problème du changement climatique intensifie le besoin de transition écologique des entreprises, ce qui créerait 30 millions de nouveaux emplois d'ici 2030.¹

Pour des fonctions clés telles que la fabrication, les TI et les opérations, les employeurs estiment que plus de la moitié (57 %) des compétences seront amenées à changer, pour laisser place à des pratiques exemplaires plus durables sur le plan de l'environnement.² Malheureusement, la plupart (91 %) des employeurs déclarent ne pas disposer des talents qualifiés dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs de développement durable.³



Les employeurs estiment que plus de la moitié des compétences requises dans la fabrication, les TI et les opérations changeront, à mesure qu'ils poursuivront leur transition écologique.²



Implications pour la main-d'œuvre

À l'échelle d'une organisation, la durabilité exige l'intégration généralisée de stratégies prioritairement écologiques, ainsi qu'un changement dans les méthodes de travail. Naturellement, les travailleurs ne comprennent pas toujours comment leurs compétences sont susceptibles de se traduire en carrières lucratives dans les industries émergentes ou en emplois verts au sein de leurs entreprises actuelles.

Les employeurs devraient s'appuyer sur les technologies basées sur l'IA pour entamer une planification de leurs effectifs axée sur l'environnement, et mener un audit des compétences pour jumeler leurs employés actuels et potentiels avec des postes verts. Il conviendrait de prendre des initiatives d'amélioration des compétences et de requalification à grande échelle pour combler les lacunes identifiées, et les employeurs devraient constamment offrir à leur personnel des conseils sur la façon dont les composantes vertes peuvent et devraient être intégrées dans leurs rôles actuels.

¹ WEF (en anglais)

² ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey (en anglais)

³ ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey (en anglais)



TENDANCE 14

L'incertitude géopolitique

En 2024, les tensions géopolitiques ont éclipsé l'inflation pour devenir la première préoccupation des banques centrales et des fonds souverains. Le protectionnisme et la propension des conflits en cours à freiner le commerce et à accroître la fragmentation géopolitique figurent parmi les principaux sujets d'inquiétude.¹ D'un point de vue logistique, les organisations sont dans l'incapacité de s'appuyer sur des chaînes d'approvisionnement fiables et sur les modèles opérationnels mondiaux existants alors que les transports, la diplomatie et les systèmes de santé sont perturbés partout sur la planète. En fait, plus d'un tiers (38 %) des PDG disent avoir annulé des plans d'affaires spécifiques en raison du risque politique encouru.²

Le Total Workforce Index^{MC} de ManpowerGroup est un indice destiné à mesurer l'impact de l'incertitude géopolitique grandissante sur les marchés de l'emploi dans le monde. Des pays clés du Moyen-Orient ont été particulièrement touchés en 2024, affichant des scores réduits en matière de disponibilité, rapport coût-efficacité, réglementation et productivité de la main-d'œuvre.³



« D'après nos échanges avec les dirigeants politiques et les chefs d'entreprise du monde entier, il est évident que nous nous trouvons dans une période de changements rapides : l'incertitude géopolitique persiste, la technologie continue de progresser et le nouveau manuel des règles économiques post-pandémie est encore en cours de réécriture. »

– Jonas Prising, Président-directeur général, ManpowerGroup



Implications pour la main-d'œuvre

Bien que cette période d'instabilité soit éprouvante, elle **offre aussi aux organisations prêtes à prendre des risques calculés une occasion de développer leurs activités et d'aider leurs employés à traverser cette zone de turbulence.** En outre, elle donne aux employeurs la possibilité de traiter leurs propres problèmes de pénurie de main-d'œuvre tout en aidant des individus déplacés par les conflits géopolitiques. Par exemple, grâce à des partenariats établis avec TENT et Welcome.US, ManpowerGroup a aidé plus de 30 000 réfugiés de guerre à trouver des occasions d'emploi.

¹ WEF (en anglais)

² EY (en anglais)

³ 2024 Talent Solutions Total Workforce Index™ (en anglais)

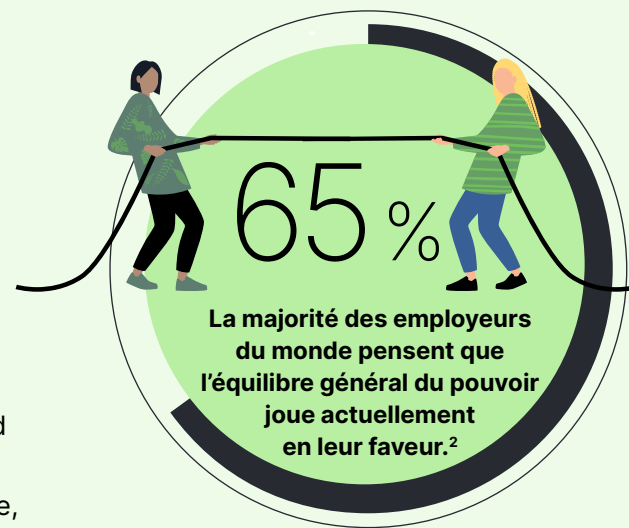


TENDANCE 15

Le pouvoir de l'employeur à son apogée

Lorsque les marchés de l'emploi se sont mis à ralentir partout dans le monde en 2024, l'équilibre des pouvoirs dans la plupart des industries (surtout pour les emplois de cols blancs) a commencé à basculer en faveur des employeurs.¹

La majorité des employeurs (65 %) du monde pensent que l'équilibre général du pouvoir joue actuellement pour eux. La plupart s'accordent à dire qu'ils ont plus de pouvoir que les travailleurs relativement à la rémunération (65 %), au lieu de travail (66 %) et à la flexibilité des horaires (59 %).² Par conséquent, un grand nombre d'entre eux se mettent à imposer l'application de politiques de RH nouvelles ou existantes. Par exemple, de nombreuses organisations, comme Amazon, obligent maintenant tous leurs employés à travailler en présentiel dans l'entreprise.³



Implications pour la main-d'œuvre

Bien que le partage actuel du pouvoir soit en faveur des employeurs, il est important pour les dirigeants de trouver le bon équilibre. À l'heure où la Réserve fédérale des États-Unis et la Banque centrale européenne commencent à baisser les taux d'intérêt, il est probable que les marchés de l'emploi en convalescence offriront davantage d'opportunités aux employés mécontents de leur employeur actuel. Les employeurs qui « tirent trop sur la corde » risquent d'être confrontés à une augmentation des coûts de rotation du personnel lorsque les marchés du travail rebondiront.

Les employeurs qui sont à l'écoute de leurs employés seront les mieux placés pour réussir dans ces circonstances. Surtout, ils pourront organiser des séances de discussion ouvertes avec leurs dirigeants, créer et soutenir des groupes d'affinités, ou encore utiliser une plateforme d'expérience employé pour sonder régulièrement leurs effectifs et exploiter les données en vue de déterminer le sentiment général prévalant chez leurs collaborateurs.

Par ailleurs, les gouvernements du monde entier intensifient actuellement leurs initiatives de protection des employés, augmentent les salaires minimums, appliquent des lois d'équité telles que la transparence salariale, et encouragent les projets de syndicalisation. Les employeurs doivent donc veiller à se tenir au courant des nouvelles réglementations et à les respecter.

¹ Forbes (en anglais) ² ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey (en anglais) ³ CNBC (en anglais)



TENDANCE 16

Face à un avenir incertain, une constante : la rareté des talents



Toutes nos prévisions pour cette année sont assombries par la raréfaction des talents partout dans le monde. En dépit d'un climat persistant d'incertitude économique, 74 % des employeurs du monde entier déclarent avoir des difficultés à trouver les talents compétents dont ils ont besoin.¹ Or, l'automatisation et les technologies basées sur l'IA n'offriront pas le sursis immédiat que beaucoup attendent, car ces systèmes nécessitent une supervision humaine conséquente pour fonctionner efficacement. D'ailleurs, plus de la moitié des employeurs (55 %) pensent que l'IA est créatrice d'emplois et s'attendent à ce qu'elle augmente leurs besoins en effectifs totaux.²



Implications pour la main-d'œuvre

À mesure que les actifs vieillissent et que la croissance de la population ralentit au sein des économies avancées, la diminution de la main-d'œuvre et la rareté des talents deviennent une constante. Cependant, il reste des raisons d'espérer. **Plus de deux tiers (68 %) des emplois qui connaissent la plus forte croissance sur LinkedIn n'existaient pas il y a 20 ans.**³ La transition écologique a déjà créé 4,5 millions de nouveaux emplois en Europe.⁴ Si ces tendances se poursuivent, la question que les employeurs devront se poser ne sera plus « Et si nous nous trompons? », mais « Et si nous avons raison, mais que nous n'avons pas les talents qualifiés qu'il nous faut? ».

L'innovation sera l'avenir du travail, car les employeurs doivent se battre pour attirer et fidéliser les talents compétents qui deviennent de plus en plus rares. **Pour en savoir plus sur l'ampleur du défi dans les différents pays et secteurs d'activité, lisez [ManpowerGroup Global Talent Shortage \(en anglais\)](#), une étude réalisée chaque année par ManpowerGroup.**

¹ [ManpowerGroup 2025 Talent Shortage Study \(en anglais\)](#)

² [Experis \(en anglais\)](#)

³ [LinkedIn \(en anglais\)](#)

⁴ [Commission européenne](#)

Une expertise mondiale pour aborder l'avenir du travail

ManpowerGroup^{MD} (NYSE: MAN), chef de file mondial des solutions d'emploi, aide les organisations à se transformer dans un monde du travail en rapide évolution, en repérant, évaluant, perfectionnant et gérant les talents qui assurent leur réussite. Chaque année, nous concevons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'entreprises auxquelles nous procurons les talents qualifiés dont elles ont besoin. Parallèlement, nous offrons un emploi durable et valorisant à des millions de personnes dans un vaste éventail de secteurs et de compétences.

Notre famille de marques – Manpower, Experis et Talent Solutions – offre aux candidats et aux clients de plus de 70 pays et territoires une valeur ajoutée substantielle, et ce, depuis plus de 75 ans. Nous sommes régulièrement reconnus comme un modèle de diversité, et nous figurons au palmarès des entreprises où il fait bon travailler pour les femmes, l'inclusion, l'égalité et le handicap. En 2024, ManpowerGroup a été citée pour la quinzième année consécutive dans la liste des entreprises les plus éthiques du monde (World's Most Ethical Companies), confirmant ainsi sa position de marque de choix pour les talents les plus recherchés. Consultez manpowergroup.ca/fr pour en savoir plus.

Déclarations prospectives

Le présent rapport contient des déclarations prospectives, y compris des déclarations relatives à la demande de main-d'œuvre dans certains pays, régions et secteurs d'activité, à l'incertitude économique ou encore à l'utilisation et à l'impact de l'IA sur le marché mondial de l'emploi. Les événements ou résultats réels peuvent différer matériellement de ceux énoncés dans les déclarations prospectives, en raison de risques, d'incertitudes et d'hypothèses. Ces facteurs comprennent ceux qui figurent dans les rapports de la société qui ont été déposés auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis, notamment les informations indiquées sous la rubrique « Facteurs de risque » de son rapport annuel sur le formulaire 10-K pour l'exercice clos le 31 décembre 2024, ces informations étant incorporées dans le présent document par référence. ManpowerGroup décline toute obligation de mettre à jour les déclarations (prospectives ou autres) que contient cette publication, sauf si la loi l'exige.

