

# workmonitor

workmonitor 2026:  
la grande adaptation  
des travailleurs.



randstad

partner for talent.

# contenu.



- 3 avant-propos.
- 4 principales conclusions.
- 8 thèmes mondiaux.
- 30 regarder vers l'avenir.
- 32 à propos de l'enquête.
- 34 analyse du marché.

# avant-propos.

En 2026, le monde du travail est marqué par une contradiction flagrante. D'un côté, les dirigeants d'entreprise sont optimistes: 95 % des employeurs anticipent une croissance au cours de l'année à venir. De l'autre, les employés se montrent prudents: seuls 51 % des talents partagent cet optimisme.

Ce déficit de confiance important témoigne d'une main-d'œuvre mondiale sous pression, sous l'effet des progrès technologiques, des changements démographiques, de l'incertitude géopolitique et de la volatilité économique, ce qui met en péril la croissance des entreprises.

Notre 23e rapport Workmonitor, s'appuyant sur les témoignages de plus de 27 000 travailleurs, 1 200 employeurs et plus de 3 millions d'offres d'emploi, explique comment les entreprises et les talents peuvent s'adapter ensemble pour stimuler la croissance. Nous appelons cela la Grande Adaptation des Travailleurs.

## moi et le monde: Du remplacement des emplois à la facilitation des tâches

Il nous faut d'abord combler le fossé entre la réalité et l'IA. Alors que les entreprises s'empressent d'adopter de nouvelles méthodes de travail, nos données montrent qu'un employé sur cinq pense que l'IA aura un impact limité sur ses tâches et que près de la moitié la perçoivent comme plus bénéfique à l'entreprise qu'à eux-mêmes.

Cela les fragilise, tant sur le plan professionnel que sur celui de leur contribution aux organisations. L'IA n'est pas une rivale du travail; elle doit être perçue comme un outil essentiel pour faciliter les tâches et souligner l'importance des rôles que seuls les humains peuvent assumer.

## moi et mon équipe: Les managers sont essentiels à la stabilité

Dans un environnement hautement technologique, le lien humain devient primordial. Si la confiance envers la direction a diminué, le lien entre les talents et leurs responsables directs se renforce. Les managers sont désormais la clé de la stabilité. Ce sont eux qui permettront de tirer parti de l'avantage intergénérationnel, en facilitant l'échange où la génération Z transmet sa maîtrise des technologies aux baby-boomers, qui, en retour, lui font bénéficier de leur expertise sectorielle.

## moi: L'essor du succès auto-défini

Nous assistons enfin à la fin de la progression de carrière linéaire, les talents comme les employeurs s'accordant à dire que les parcours professionnels traditionnels sont dépassés. Les talents redéfinissent désormais la réussite en minimisant les risques: ils construisent des «carrières diversifiées» et recherchent la sécurité par la variété plutôt que par l'ancienneté. Parallèlement, les employeurs auraient intérêt à noter que si la rémunération est le principal facteur d'attraction des talents, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est le levier le plus efficace pour fidéliser leurs employés.

En embrassant cette grande adaptation des travailleurs, nous pouvons combler le déficit de confiance et instaurer un nouvel ordre du travail qui permette la croissance de tous.

Sander van 't Noordende,  
PDG, Randstad



“  
En adoptant cette grande adaptation des travailleurs, nous pouvons combler le déficit de confiance et permettre la croissance de tous. »



# principales conclusions.

# principales conclusions.

Workmonitor 2026 révèle un monde du travail marqué par des tensions économiques pesant à la fois sur les talents et les employeurs, et par une intégration croissante de l'IA.

Bien que plus prudents, les talents repensent également leur propre pertinence et leur avenir. Parallèlement à la recherche de flexibilité horaire et d'une plus grande autonomie, l'accent reste mis sur le perfectionnement des compétences et le besoin d'une collaboration, d'une authenticité et d'une confiance accrues.

S'appuyant sur les témoignages de plus de 27 000 personnes et de 1 225 employeurs répartis sur 35 marchés, ainsi que sur des données secondaires issues de plus de 3 millions d'offres d'emploi dans le monde, voici quelques-unes des principales conclusions de cette étude.

## moi et le monde

### du remplacement des emplois à la facilitation des tâches.

Face à un monde de plus en plus instable, les talents redéfinissent leurs attentes professionnelles. Alors que les employeurs envisagent l'avenir avec optimisme, ils doivent intégrer cette évolution des priorités des talents dans leurs stratégies de recrutement et de fidélisation afin de maintenir une main-d'œuvre motivée et d'accompagner les employés dans le développement de leurs compétences grâce à l'IA, tout en apaisant leurs craintes de perdre leur emploi.

#### faire face à la pression

40% des personnes interrogées déclarent avoir un deuxième emploi, tandis que 36% ont augmenté ou prévoient d'augmenter leur temps de travail. Parmi les personnes occupant un poste à temps plein traditionnel, 27% préféreraient un emploi à temps plein combiné à une activité complémentaire pour obtenir un revenu supplémentaire, tout comme 20% des personnes travaillant à temps partiel.

#### IA intégrée

63% des employeurs déclarent avoir investi dans l'IA au cours des 12 derniers mois, et cet engouement pour l'IA se fait également sentir auprès des talents. 59% affirment que de plus en plus d'organisations encouragent l'utilisation de l'IA, et plus des deux tiers (69%) se disent capables d'utiliser les technologies les plus récentes.

#### attentes en matière d'IA inadaptées

Près de la moitié des employés de bureau interrogés (47%) pensent que l'IA profitera davantage aux entreprises qu'aux employés. Et tandis que les offres d'emploi exigeant des compétences en «gestion des IA» ont augmenté de 1 587%, 1 talent sur 5 (21%) ne s'attend pas à ce que l'IA affecte son travail du tout.



des personnes talentueuses qui ont accepté un deuxième emploi pour faire face à la hausse du coût de la vie

63%

employeurs qui ont investi dans l'IA au cours des 12 derniers mois

34%

des talents qui affirment que l'investissement global de leur entreprise dans l'IA a augmenté

## moi et mon équipe

# Les managers sont essentiels à la stabilité.

La confiance au travail est mise à rude épreuve, pourtant le travail demeure un facteur d'équilibre dans un environnement macroéconomique de plus en plus instable. Les équipes collaboratives et inclusives restent essentielles à la performance, les managers se révélant à la fois des piliers de stabilité et des artisans de confiance.

## des problèmes de confiance émergent

Alors que 9 employeurs sur 10 se disent confiants quant à la croissance de leur entreprise cette année, à peine plus de la moitié des employés partagent cet avis. La confiance que les employés accordent à leur direction et à leurs collègues a également légèrement diminué au cours de l'année écoulée.

De même, la collaboration est mise à l'épreuve, employeurs et candidats reconnaissant les défis que peuvent engendrer le travail à distance et hybride.

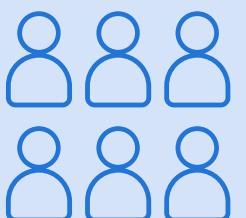
### les managers et l'IA combinent les lacunes

72% des talents affirment entretenir une relation étroite avec leur manager (soit 8 points de pourcentage de plus qu'en 2025), et 63% se sentent plus proches de leur manager que de l'entreprise dans son ensemble. Pourtant, 50% d'entre eux utilisent désormais l'IA pour obtenir des conseils professionnels au lieu de consulter leur manager.

### cinq générations au travail

Les employeurs sont unanimes quant à l'importance de la diversité: 95 % d'entre eux estiment que les équipes multigénérationnelles améliorent la productivité. Les talents partagent cet avis, 78 % d'entre eux affirmant être plus productifs lorsqu'ils collaborent et prennent en compte différents points de vue. De plus, près des trois quarts s'appuient sur des collègues de générations différentes pour élargir leurs perspectives et faciliter leur apprentissage.

J'ai besoin d'être davantage rassuré par mon responsable en raison de l'environnement macroéconomique volatile actuel.



60% sont d'accord



40% sont en désaccord

Je compte sur mes collègues de générations différentes de la mienne pour élargir mes perspectives professionnelles.

Génération Z (18-28 ans)

69%

Les millennials (29-44 ans)

74%

génération X (45-60 ans)

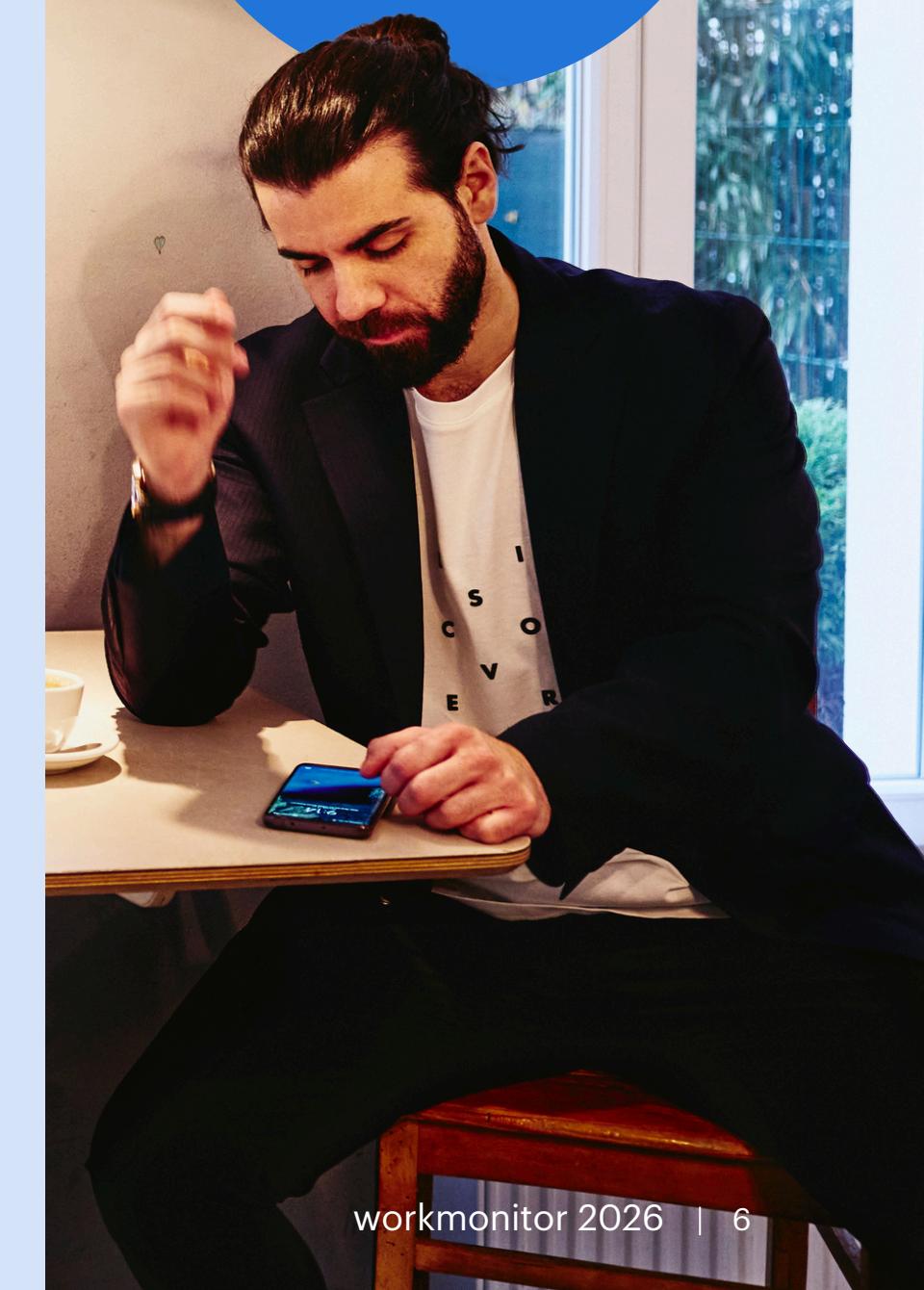
75%

baby-boomers (60 ans et plus)

78%

81%

Les employeurs affirment que le travail à distance ou hybride a rendu la collaboration plus difficile.



moi

# l'essor du succès auto-défini.

La volatilité économique et un marché du travail plus difficile incitent les talents à la prudence dans leur parcours professionnel. Pour autant, ils ne renoncent pas à ce qui compte le plus pour eux. Pour les employeurs, le défi consiste à concilier les impératifs de l'entreprise et le besoin d'autonomie et de liberté individuelle.

## les parcours professionnels redéfinis

Lors du recrutement, les employeurs privilégient les compétences et l'expérience aux diplômes (87%) et estiment que le parcours professionnel linéaire traditionnel – une seule carrière ou entreprise avec des promotions régulières – est dépassé (72%). Près de deux talents sur cinq (38%) partagent cet avis et déclarent ne pas souhaiter une carrière linéaire, mais plutôt explorer différents types d'emplois dans divers secteurs.

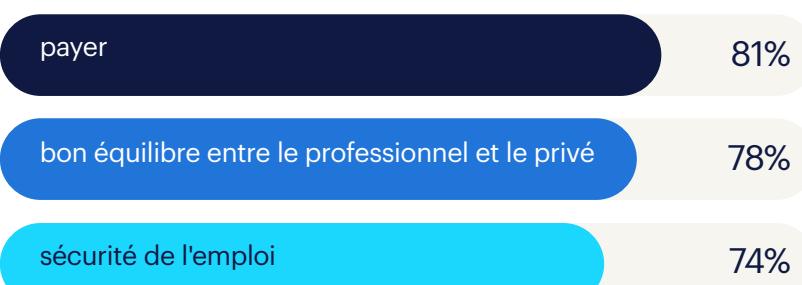
## la rémunération attire, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle fidélise

81% des candidats affirment que la rémunération est le critère principal dans leur recherche d'emploi. Cependant, l'équilibre vie professionnelle-vie privée (46%) reste la principale raison de rester à son poste actuel, devant la rémunération et la sécurité de l'emploi (23% chacune).

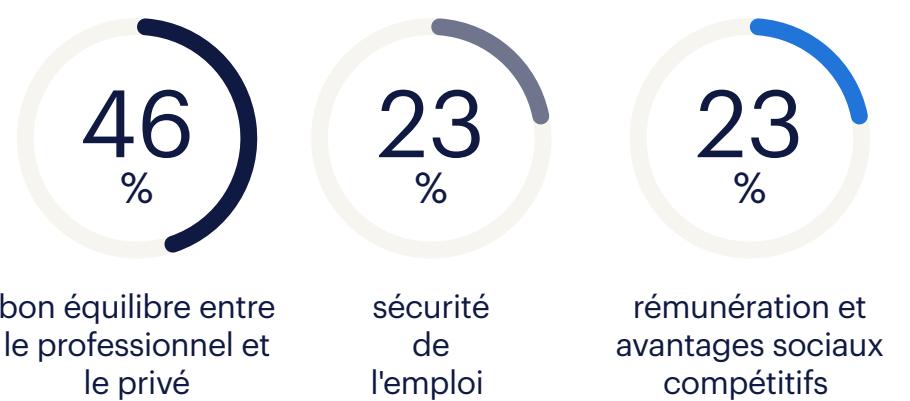
## l'autonomie engendre la loyauté

Malgré la volatilité économique, 39% des personnes interrogées ont quitté un emploi incompatible avec leur vie personnelle, contre 37% l'an dernier. Pourtant, si 72% des employeurs estiment que l'autonomie favorise l'engagement, la productivité et la fidélisation, 81% n'autorisent pas leurs employés à choisir leurs horaires.

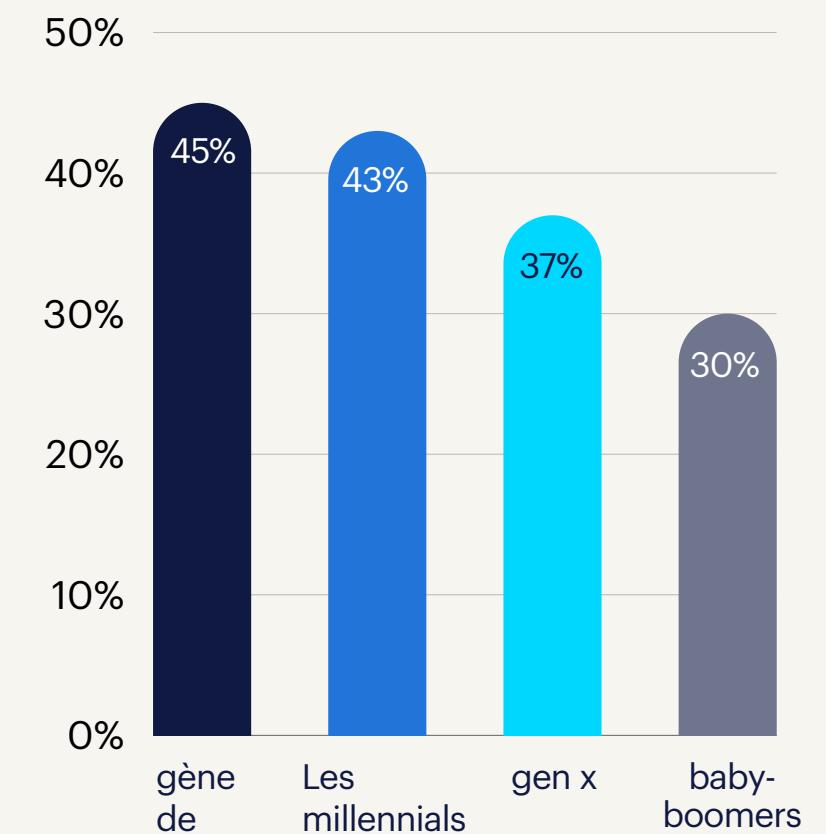
Quelle importance accordez-vous à ces facteurs lorsque vous réfléchissez à votre emploi actuel et/ou à vos perspectives d'emploi futures?



Quelle est la principale raison pour laquelle vous choisiriez de rester à votre poste actuel?



J'ai quitté un emploi qui ne correspondait pas à ma vie personnelle.





## thèmes mondiaux.

- <sup>9</sup> moi et le monde:  
Du déplacement d'emploi à  
l'augmentation des tâches.
- <sup>16</sup> moi et mon équipe:  
Les gestionnaires sont  
essentiels à la stabilité.
- <sup>23</sup> moi:  
l'essor du succès auto-défini.



thème 1:

moi et le monde:  
du remplacement  
des emplois à la  
facilitation des  
tâches.

## IA, incertitude et employabilité.

Face à un monde de plus en plus instable, les talents redéfinissent leurs attentes professionnelles. L'incertitude économique, la hausse du coût de la vie et l'impact de l'IA ne sont que quelques-uns des facteurs qui influencent leur vision de leur carrière et de leur employabilité future.

Alors que les employeurs envisagent l'avenir avec optimisme, ils doivent tenir compte de l'évolution des priorités des talents dans leurs stratégies de recrutement et de fidélisation afin de maintenir une main-d'œuvre motivée.

Il est impératif de soutenir les travailleurs dans le développement de leurs compétences grâce à l'IA et d'apaiser leurs craintes de perdre leur emploi.



confiance des entreprises:

« Notre entreprise est en bonne voie de croissance pour l'année prochaine. »

95%  
employeurs

51%  
talent

## moi et le monde

## s'adapter sous pression.

Face aux pressions économiques croissantes qui pèsent sur les entreprises et les talents, les formats et les rôles de travail traditionnels et rigides deviennent plus fluides.

Pour faire face à la hausse du coût de la vie, 40% des talents déclarent avoir pris, ou envisager de prendre, un deuxième emploi. C'est presque deux fois plus qu'en 2024 (22%).

36% ont augmenté ou prévoient d'augmenter leurs heures de travail dans leur emploi actuel, contre 20% en 2024.

Les jeunes générations sont plus susceptibles de rechercher un emploi supplémentaire ou des heures supplémentaires que les générations plus âgées.

Parmi les personnes occupant un emploi traditionnel à temps plein, 27% préféreraient avoir une activité secondaire en parallèle de leur emploi à temps plein pour obtenir un revenu supplémentaire, tout comme 20% des personnes à temps partiel.

Par rapport à l'année dernière, les personnes interrogées sont moins enclines à demander des augmentations de salaire. Davantage de personnes restent à leur poste malgré leur insatisfaction. Moins de personnes déclarent avoir menacé de démissionner pour négocier de meilleures conditions de travail ou un salaire plus avantageux. Le sentiment de ne pas appartenir à une organisation – traditionnellement un facteur important de départ – est également moins préoccupant qu'en 2024.

Près de la moitié s'inquiètent de l'impact de l'incertitude économique sur leur sécurité d'emploi (46%), les talents de la région Asie-Pacifique étant les plus préoccupés au niveau mondial, ce qui les rend plus prudents dans leurs mouvements liés à l'emploi.

Pour les employeurs, permettre des modes de travail plus diversifiés pourrait constituer un levier pour rassurer et, en fin de compte, fidéliser les talents.

## contribuer à faire face à la hausse du coût de la vie

J'ai pris un deuxième emploi pour faire face à l'augmentation du coût de la vie.



## Les talents sont plus prudents dans leurs actions.

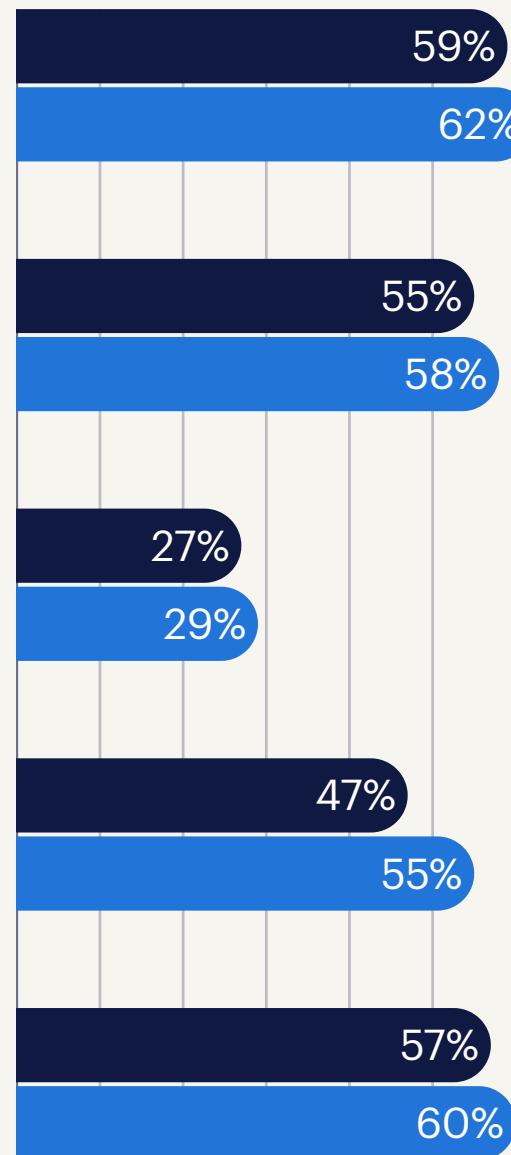
J'ai commencé à chercher un nouvel emploi parce que j'étais insatisfait.

J'ai demandé une augmentation de salaire car j'étais insatisfait.

J'ai menacé de démissionner pour obtenir un meilleur salaire ou de meilleures conditions de travail.

Je démissionnerais si je ne me sentais pas à ma place là-bas.

Ma vie personnelle est plus importante que ma vie professionnelle.



● 2026 ● 2025

## moi et le monde

## l'IA s'intègre au système.

Par rapport à l'année dernière, les talents comme les employeurs constatent que l'IA est passée du stade expérimental à un outil commercial essentiel.

Portés par les secteurs de la technologie et de la logistique, près des deux tiers des employeurs déclarent avoir investi dans l'IA au cours des 12 derniers mois.

Nos données indiquent que l'IA et l'automatisation remplacent de plus en plus les tâches transactionnelles peu complexes, contribuant potentiellement à pallier les graves pénuries de main-d'œuvre dans tous les secteurs en stimulant la productivité des effectifs.

Cette impulsion se fait également sentir chez les talents. Près des deux tiers des travailleurs reconnaissent l'impact positif de l'IA sur leur productivité (62%), un sentiment partagé par plus de la moitié des employeurs qui affirment qu'elle a augmenté la productivité de leur entreprise au cours de la dernière année (54%).

Les talents estiment également que l'IA leur facilite la tâche et leur permet de prendre en charge des tâches plus gratifiantes (63%).

L'IA reste en tête de liste des formations souhaitées – passant de 40% à 44% dans les trois premiers choix des répondants d'une année sur l'autre, les deux tiers des talents souhaitant voir davantage d'investissements dans le développement des compétences en IA de la part de leurs employeurs (65%).

Pourtant, la majorité des gens pensent avoir les compétences nécessaires pour tirer parti de l'IA de manière positive pour leur carrière (67%), et plus des deux tiers (69%) des talents se sentent confiants de pouvoir utiliser les dernières technologies.

Il existe toutefois un fossé entre les différents types de travailleurs : les employés de bureau ont plus tendance à avoir confiance en leurs compétences techniques que les travailleurs qui ne travaillent pas dans un bureau, comme ceux qui occupent des postes qualifiés tels qu'électriciens ou gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement.

À mesure que le marché du travail évolue des rôles techniques pointus en IA – ceux qui conçoivent les systèmes – vers des talents maîtrisant l'IA, capables d'appliquer l'IA et d'interpréter ses résultats, les métiers spécialisés en particulier doivent se concentrer sur le renforcement de leurs compétences technologiques pour tirer le meilleur parti de cette opportunité.

Ces tendances soulignent que l'IA n'est pas seulement intégrée aux entreprises, mais qu'elle devient également un facteur de différenciation, tant pour les talents cherchant à pérenniser leurs compétences que pour les employeurs visant à attirer et à fidéliser les meilleurs talents afin de constituer une main-d'œuvre augmentée par l'IA.

Je suis convaincu de pouvoir utiliser les technologies les plus récentes.

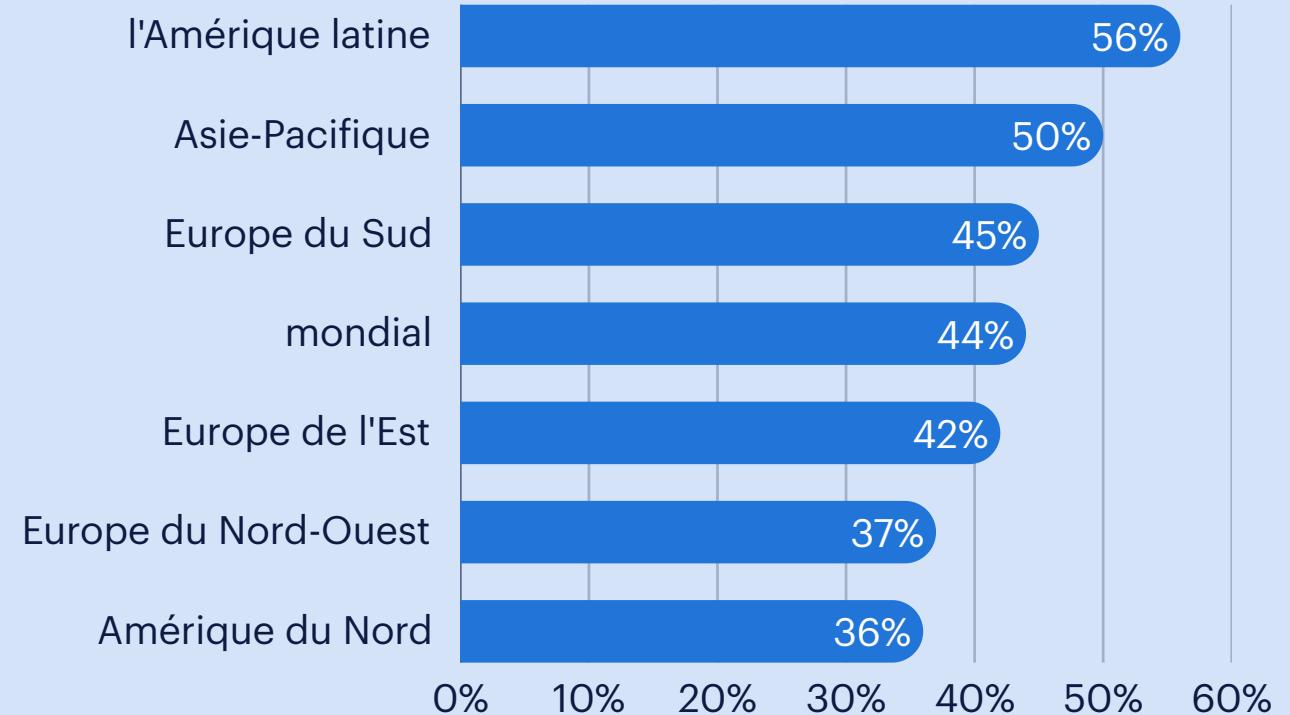


employés de bureau



travailleurs non-bureaux

des talents dans chaque région qui souhaiteraient des opportunités de développement en IA



## moi et le monde

## des attentes en matière d'IA inadaptées.

Cependant, derrière ces évolutions positives autour de l'IA se cache une couche d'incertitude, renforçant le besoin essentiel pour les talents et les employeurs de s'adapter.

Près de la moitié des employés de bureau interrogés (47%) pensent que l'IA profitera davantage aux entreprises qu'aux employés.

Un tiers des talents interrogés (34%) craignent que leur emploi ne disparaîsse dans les cinq prochaines années, mais la plus grande partie (40%) déclare ne pas être inquiète à ce sujet.

De plus, d'importantes différences générationnelles existent. La génération Z est la plus inquiète, tandis que les baby-boomers font preuve d'une plus grande assurance et sont les moins préoccupés par l'impact de l'IA et leur capacité d'adaptation.

Il existe également un décalage entre la perception des employeurs et celle des candidats quant à l'impact de l'IA sur leurs tâches.

Les employeurs estiment que les tâches sont bien plus impactées par l'IA que les talents.

Plus d'un cinquième des talents (21%) estiment que l'IA n'aura aucun impact sur leur travail, contre seulement 12% des employeurs qui prévoient un faible impact. À l'inverse, 58% des employeurs anticipent un impact important, voire très important, de l'IA sur les tâches, contre 52% des travailleurs.

Ainsi, même si les talents sont conscients de l'importance de l'IA en tant qu'outil, de la nécessité de se perfectionner et de son pouvoir de transformation, ils restent encore quelque peu perplexes quant aux implications structurelles de l'IA sur leurs propres rôles et leurs carrières futures.

Ce manque de communication représente une potentielle rupture de confiance: si les organisations ne communiquent pas de manière transparente leurs feuilles de route en matière d'IA, elles risquent de s'aliéner la main-d'œuvre dont elles ont besoin pour se perfectionner.

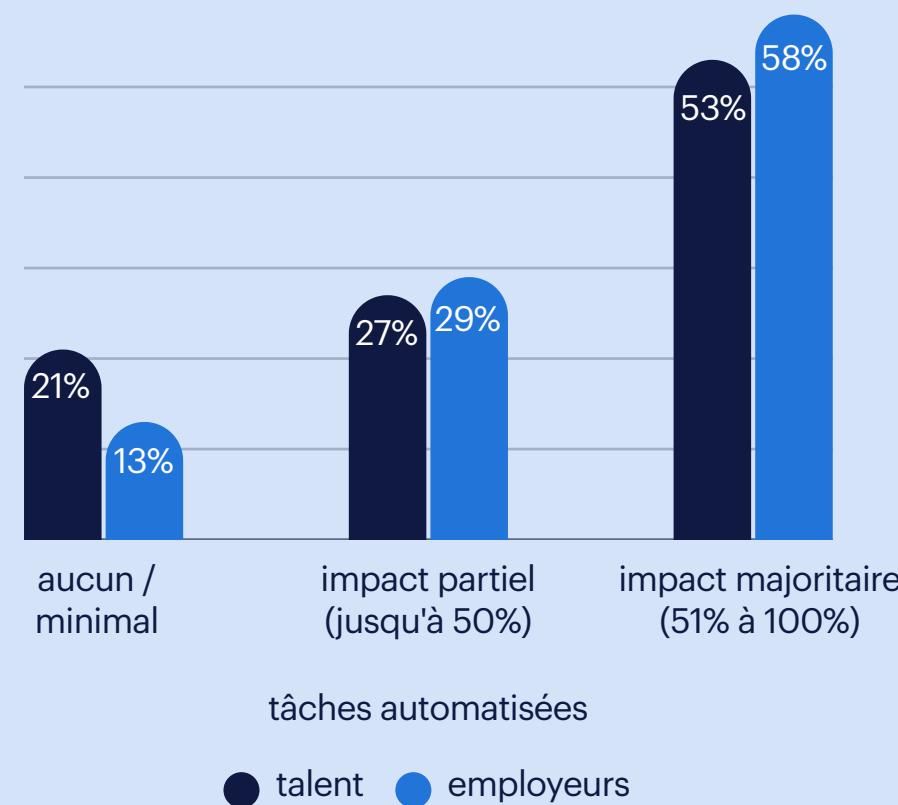
Les employeurs doivent aider leurs équipes à percevoir les avantages de l'IA, tant pour leurs fonctions actuelles que pour leur employabilité à long terme. Cela implique de leur proposer des parcours clairs pour développer leurs compétences et utiliser l'IA à leur avantage, en tirant parti des opportunités qu'elle offre face à l'évolution des profils de poste. Les organisations doivent investir dans le développement de l'IA là où elle est la plus pertinente et de manière à ce que les talents la perçoivent et l'expérimentent dans leur travail quotidien.

Alors que les talents cherchent encore à définir l'avenir de leurs rôles, le marché s'oriente déjà vers des systèmes hautement autonomes ; les offres d'emploi pour des compétences en « agent IA » ont bondi de 1 587 %, signe d'une transition vers une IA autonome qui transformera en profondeur la réalisation des tâches. Face à cette évolution, 52 % des talents cherchent déjà à pérenniser leurs compétences de manière indépendante, en maîtrisant leur positionnement sur le marché du travail en dehors des programmes officiels des employeurs.



de nombreux cols blancs estiment que l'adoption de l'IA profite principalement aux employeurs, et non aux employés.

## Quel sera l'impact de l'IA sur les tâches professionnelles ?



moi et le monde

# analyse de l'écart entre les employeurs et les talents.

## IA et productivité



employeurs

**54%**

L'IA a augmenté la productivité de mes employés au cours de la dernière année.

talent

**62%**

L'IA me rend plus productif au travail

## investissement dans l'IA

employeurs qui ont investi dans l'IA au cours des 12 derniers mois

**63%**

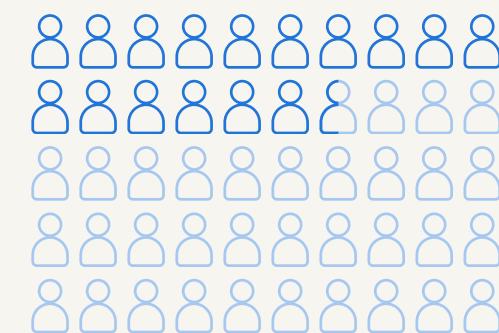
des talents qui affirment que l'investissement global de leur entreprise dans l'IA a augmenté

**34%**

des talents qui estiment que leur entreprise pourrait faire davantage pour investir dans le développement des compétences en IA

**65%**

## l'avenir des emplois de début de carrière

**35%**

pourcentage de jeunes talents de la génération Z qui estiment que leur sécurité d'emploi s'est améliorée au cours des 12 derniers mois

**38 %**

employeurs

**41 %**

talent

Je prévois d'embaucher moins de diplômés cette année par rapport à l'année dernière en raison de l'IA.

Je crains que les emplois de début de carrière ne disparaissent dans les cinq prochaines années à cause de l'IA.

moi et le monde

## principaux enseignements.

# 1.

### la confiance doit rattraper l'ambition en matière d'IA

Les données montrent que si l'IA est profondément ancrée dans les pratiques professionnelles de nombreux talents et employeurs, des écarts importants persistent entre leur perception de son impact. Afin d'instaurer la transparence, les employeurs devraient communiquer leur vision et leurs stratégies en matière d'IA à tous les niveaux. Créer des espaces d'échange sur les attentes et les réalités contribuera à une meilleure compréhension au sein de l'ensemble des effectifs.

# 2.

### favoriser une adoption fluide de l'IA

Les employeurs doivent identifier les lacunes de compétences découlant de leurs stratégies et former les talents pour les combler, en rassurant leurs employés et en palliant les pénuries grâce à la formation interne. Les travailleurs, quant à eux, devront s'engager dans une démarche d'apprentissage et d'adaptation tout au long de leur vie afin d'améliorer leur employabilité, notamment les métiers spécialisés qui pourront perfectionner leurs compétences en IA pour occuper les nouveaux emplois.

# 3.

### l'agilité comme levier de fidélisation

Les candidats comme les employeurs ressentent les difficultés du contexte économique actuel. Face à une part importante de la population active qui cumule un deuxième emploi ou effectue des heures supplémentaires pour joindre les deux bouts, il est plus important que jamais pour les employeurs de faire preuve d'empathie envers les candidats. Adopter une approche flexible en matière d'organisation et de méthodes de travail permettra aux employeurs de créer des opportunités pour soutenir les talents et de mettre en place des systèmes adaptés aux exigences d'un environnement économique complexe.



thème 2:

moi et mon équipe:  
les managers sont  
essentiels à la  
stabilité.

## confiance et collaboration.

La confiance au travail est mise à rude épreuve, pourtant le travail demeure un facteur d'équilibre dans un contexte macroéconomique de plus en plus instable. Les équipes collaboratives et inclusives restent essentielles à la performance, et les managers s'imposent comme des piliers de stabilité et des acteurs de la confiance au sein d'effectifs composés, pour la première fois de l'histoire, de cinq générations.

### perspectives de collaboration

Mon lieu de travail me procure un sentiment d'appartenance à une communauté.

72%

79%

Je fais confiance à mes collègues

76%

80%

J'ai le sentiment de pouvoir faire confiance à la direction de mon entreprise.

72%

77%

J'entretiens une excellente relation avec mon responsable.

72%

64%

● 2026 ● 2025



## moi et mon équipe

## rétablir la confiance.

Dans un monde imprévisible, les lieux de travail continuent d'offrir un sentiment d'appartenance et de stabilité. Près des trois quarts des talents (72%) affirment que leur lieu de travail remplit bien cette fonction, même si ce sentiment a légèrement diminué depuis 2025 (79%).

Pourtant, la confiance est également mise à rude épreuve, la confiance envers la direction (72%) et entre collègues (76%) ayant légèrement diminué depuis l'année dernière. Dans les deux cas, les jeunes générations se montrent moins confiantes que les plus âgées. La région Asie-Pacifique se distingue comme celle où les niveaux de confiance sont les plus élevés, tant envers la direction de leur organisation (77%) qu'envers leurs collègues (81%).

La confiance des entreprises est également affectée: plus de 9 employeurs sur 10 se disent confiants quant à la croissance de leur entreprise cette année, mais à peine plus de la moitié des talents partagent cet avis.

Malgré de légères baisses depuis l'année dernière, plus des trois quarts des répondants estiment toujours que leurs employeurs leur font confiance (78%), et 73% se sentent à l'aise de partager ouvertement leurs points de vue.

76% des personnes interrogées affirment pouvoir être elles-mêmes au travail – un sentiment partagé par les générations plus âgées – tandis que le nombre de personnes dissimulant certains aspects de leur personnalité a diminué, passant de 62% à 56%. Les baby-boomers sont les plus confiants quant à leur capacité à rester fidèles à eux-mêmes, tandis que la génération Z se montre la plus prudente.

Pour autant, la polarisation de la société en général influence également notre façon de nous exprimer au travail. 43% des personnes interrogées déclarent éviter activement les discussions politiques, tandis que seulement 30% estiment parler davantage de politique qu'il y a cinq ans.

54% des employeurs ont réagi à cette évolution en mettant en place des politiques ou des directives officielles sur les sujets de conversation appropriés au travail.

Les répondants d'Europe du Sud étaient les plus susceptibles de dire que leur organisation l'avait fait (61%), tandis que les employeurs d'Amérique latine étaient les moins susceptibles (46%) d'avoir de telles politiques en place.

Cela souligne que le besoin persistant des individus de trouver un environnement de travail socialement inclusif implique de recentrer les stratégies de fidélisation sur le maintien et le rétablissement de la confiance. Nos recherches indiquent que deux facteurs clés permettent d'y parvenir : renforcer la collaboration entre les différents postes et les générations, et valoriser le rôle des managers.

73%

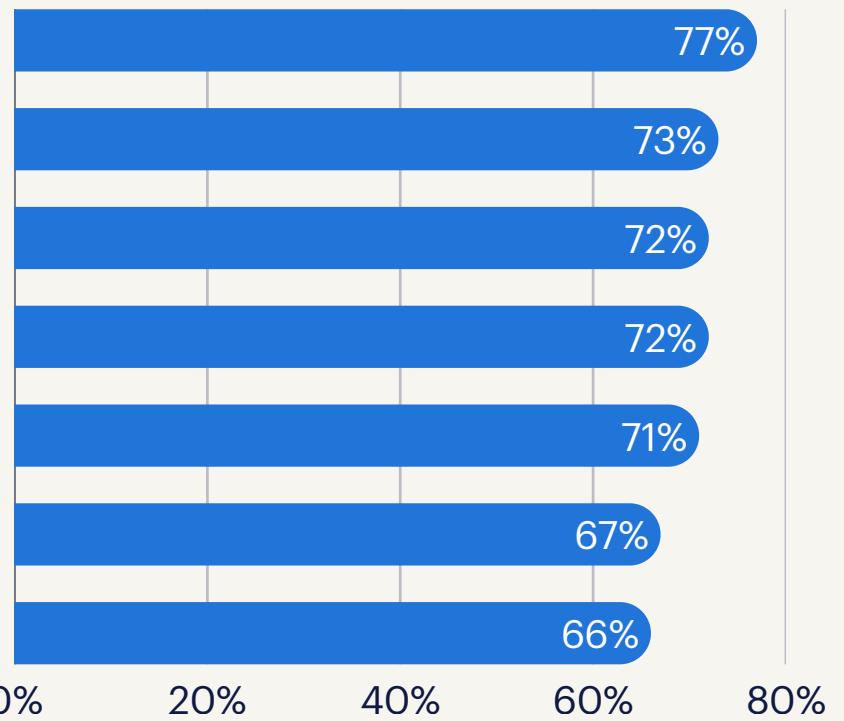
Je me sens à l'aise de partager mes points de vue personnels au travail sans crainte de discrimination.

43%

J'évite activement de discuter de politique avec mes collègues.

J'ai le sentiment de pouvoir faire confiance à l'équipe dirigeante de mon entreprise.

Asie-Pacifique  
Amérique du Nord mondial  
Europe du Nord-Ouest  
l'Amérique latine  
Europe de l'Est  
Europe du Sud



## moi et mon équipe

# les managers et l'IA comblient les lacunes.

Le lieu de travail faisant office de point d'ancre dans les périodes de forte activité, la relation entre les talents et leurs managers redevient un axe de réflexion central.

Près des trois quarts des talents (72%) affirment avoir une relation solide avec leur manager, soit une augmentation de 8 points de pourcentage par rapport à 2025. Les relations sont les plus fortes dans les secteurs de l'informatique, de la finance et de l'ingénierie.

Surtout, près des deux tiers des talents (63%) ont également déclaré se sentir plus proches de leur manager que de l'entreprise dans son ensemble. Dans ce contexte, les employés se tournent de plus en plus vers leurs responsables pour obtenir des réponses rassurantes et des éclaircissements.

La volatilité des marchés externes pousse 60% des personnes interrogées à demander des assurances à leur supérieur hiérarchique. Cela s'explique probablement par le fait qu'elles estiment que leur supérieur a à cœur leurs intérêts (71%) et leur fait confiance quant à leur évolution de carrière (69%, soit une hausse de 2 points par rapport à l'année dernière).

Pourtant, la moitié des talents interrogés déclarent utiliser l'IA pour obtenir des conseils professionnels plutôt que de s'adresser à leur supérieur, les jeunes étant plus enclins à le faire que les tranches d'âge plus élevées. Ce recours à l'IA pourrait s'expliquer par le fait que la précarité de l'emploi empêche une proportion similaire (55%) de soulever des problèmes auprès de leur responsable.

Si les employeurs doivent être conscients que l'IA devient un outil incontournable pour les employés, la plus grande opportunité réside dans le développement du rôle des managers en tant qu'architectes de la confiance pour les employés.

Les employeurs s'appuient déjà sur les managers dans leurs stratégies de fidélisation. 66% d'entre eux indiquent encourager activement les managers à échanger plus régulièrement avec leurs talents afin de limiter le taux de départ. Développer le rôle des managers en tant qu'acteurs clés de la confiance pourrait devenir essentiel pour les futures stratégies de gestion des talents.

J'entretiens une excellente relation avec mon responsable.

 Services informatiques et télécommunications **79%**

 services financiers **78%**

 ingénierie **76%**

 transport et logistique **70%**

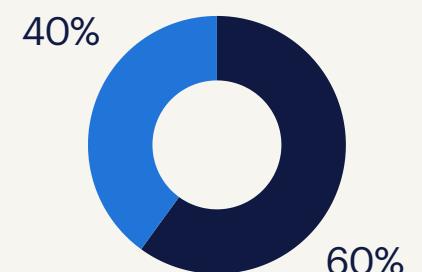
 fabrication **69%**

 soins de santé **37%**

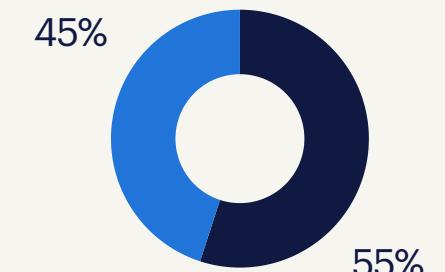
 défense **29%**

conseils en matière de réassurance, d'insécurité et d'IA

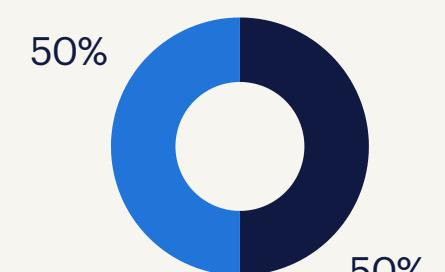
J'ai besoin d'être davantage rassuré par mon responsable en raison de l'environnement macroéconomique volatile actuel.



J'évite de soulever des problèmes auprès de mon responsable par crainte pour ma sécurité d'emploi.



J'utilise l'IA pour obtenir des conseils professionnels au lieu de demander à mon responsable.



● accepter

● être en désaccord

## moi et mon équipe

# la collaboration comme levier de productivité.

Un autre remède à la volatilité du monde du travail et au-delà consiste à continuer de privilégier la collaboration entre les individus, les équipes et les cinq générations différentes au travail.

Les talents estiment qu'ils sont plus productifs lorsqu'ils collaborent et prennent en compte les points de vue des autres (78%).

La collaboration intergénérationnelle est particulièrement remarquable. 74% des talents affirment s'appuyer sur des personnes de différentes générations pour élargir leurs horizons. Les travailleurs reconnaissent également la valeur du partage de connaissances entre les générations.

Parallèlement, 95% des employeurs soulignent l'importance de la diversité générationnelle comme levier de productivité, et 90% souhaitent que la direction consacre davantage de temps à améliorer la collaboration au sein des équipes.

Le manque de collaboration engendre également un risque de départs. Près d'un tiers des talents (31%) ont quitté leur emploi faute de collaboration, les employés hors bureau (33%) étant légèrement plus nombreux à l'affirmer que les employés de bureau (29%). La plupart des employeurs (93%) considèrent également un environnement de travail sain comme un facteur de fidélisation primordial.

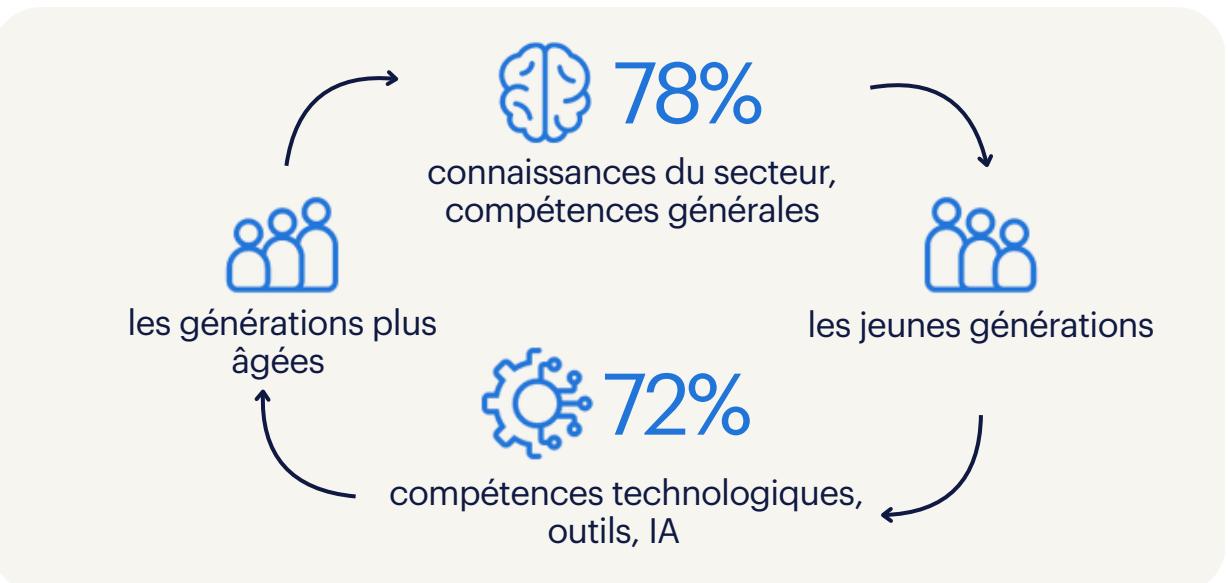
Par ailleurs, la collaboration en présentiel est essentielle. Malgré les débats persistants sur le retour au bureau, près de la moitié des talents estiment que travailler au bureau, avec leur équipe, stimule leur productivité (48%), une conclusion qui se vérifie pour toutes les générations.

Les employeurs s'accordent également sur l'importance de la collaboration concrète, 81% d'entre eux affirmant que le travail à distance ou hybride a rendu la collaboration plus difficile.

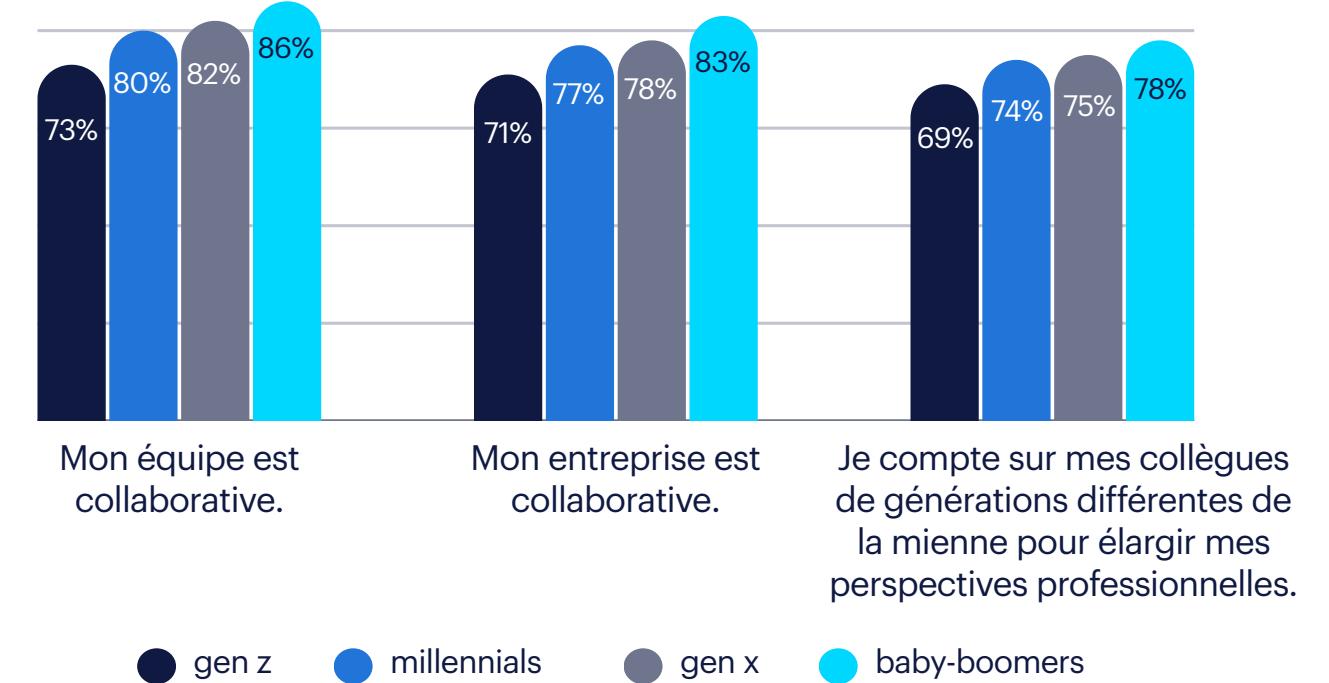
La bonne nouvelle, c'est que la plupart des talents estiment que leurs employeurs ont trouvé le juste équilibre. 80% décrivent leurs équipes comme collaboratives, et 77% ont la même opinion de leur entreprise.

Au-delà des interactions humaines, la collaboration devient une nécessité technique, avec une forte augmentation de la demande de formateurs en IA (+247%) et d'ingénieurs en réponse rapide (+97%), et une mobilité accrue dans ces rôles, dépassant les 50%. Les équipes d'IA les plus performantes fonctionnent désormais comme des réseaux fluides plutôt que comme des silos statiques.

## Les générations s'instruisent les unes les autres



## l'état de la collaboration dans les entreprises mondiales



moi et mon équipe

# analyse de l'écart entre les employeurs et les talents.

## Les gestionnaires en tant qu'architectes de la confiance

J'ai incité les gestionnaires à communiquer plus fréquemment avec leurs employés en raison des risques de rétention.

66% employeur

Je cherche à être davantage rassuré par mon responsable en raison de l'environnement macroéconomique instable.

60% talent

J'évite de soulever des problèmes auprès de mon responsable par crainte pour ma sécurité d'emploi.

55% talent



## reconnaître les avantages du travail en équipe

Le travail à distance ou hybride a rendu la collaboration plus difficile



employeurs

Travailler au bureau/sur mon lieu de travail améliore ma productivité



talent



90% employeurs

La direction de mon organisation devrait consacrer plus de temps à améliorer la collaboration entre les équipes.



Des personnes talentueuses ont quitté leur emploi en raison d'un manque d'atmosphère collaborative.

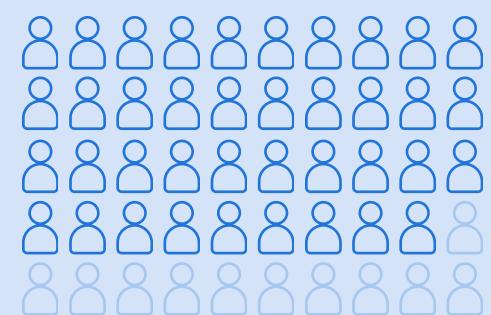
Malgré la conjoncture économique instable, les inquiétudes concernant la sécurité de l'emploi et la hausse du coût de la vie, des environnements de travail collaboratifs et sains demeurent un facteur clé de fidélisation.



## s'appuyant sur un mélange de générations

78% talent

Je suis plus productif lorsque je collabore et que plusieurs points de vue sont pris en compte.



95% employeur

La collaboration intergénérationnelle est un atout pour la productivité.

moi et mon équipe

## Principaux enseignements.

1.

### les gestionnaires comme piliers de stabilité

Dans un contexte de bouleversements et de difficultés économiques, la confiance entre employeurs et talents est mise à rude épreuve. Cependant, un niveau de confiance élevé entre managers et employés offre aux employeurs l'opportunité de mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent les motivations et les ambitions de leurs talents. Ils doivent s'appuyer sur ces piliers de stabilité pour rétablir la confiance et renforcer la fidélité.

2.

### axe de collaboration

Les talents et les employeurs s'accordent sur les avantages de la collaboration, et les organisations qui ne maîtrisent pas cet aspect s'exposent à un fort risque de départs. Prendre le temps d'explorer comment renforcer les liens entre les équipes et au sein de celles-ci sera très profitable aux employeurs. Dans une optique de solutions, les talents doivent jouer un rôle clé dans l'amélioration de la collaboration, notamment entre les générations.

3.

### apprentissage intergénérationnel

Avec cinq générations travaillant côté à côté, les employeurs doivent tenir compte des sensibilités de chaque tranche d'âge. Cependant, il existe aussi une formidable opportunité de développer les talents en créant des parcours favorisant l'apprentissage mutuel, notamment en matière de connaissances sectorielles, de compétences interpersonnelles et de technologies. Les managers devraient encourager les talents à partager leurs besoins au sein de l'équipe pour optimiser leur employabilité et, inversement, ce qu'ils peuvent faire pour soutenir leurs collègues.



thème 3:

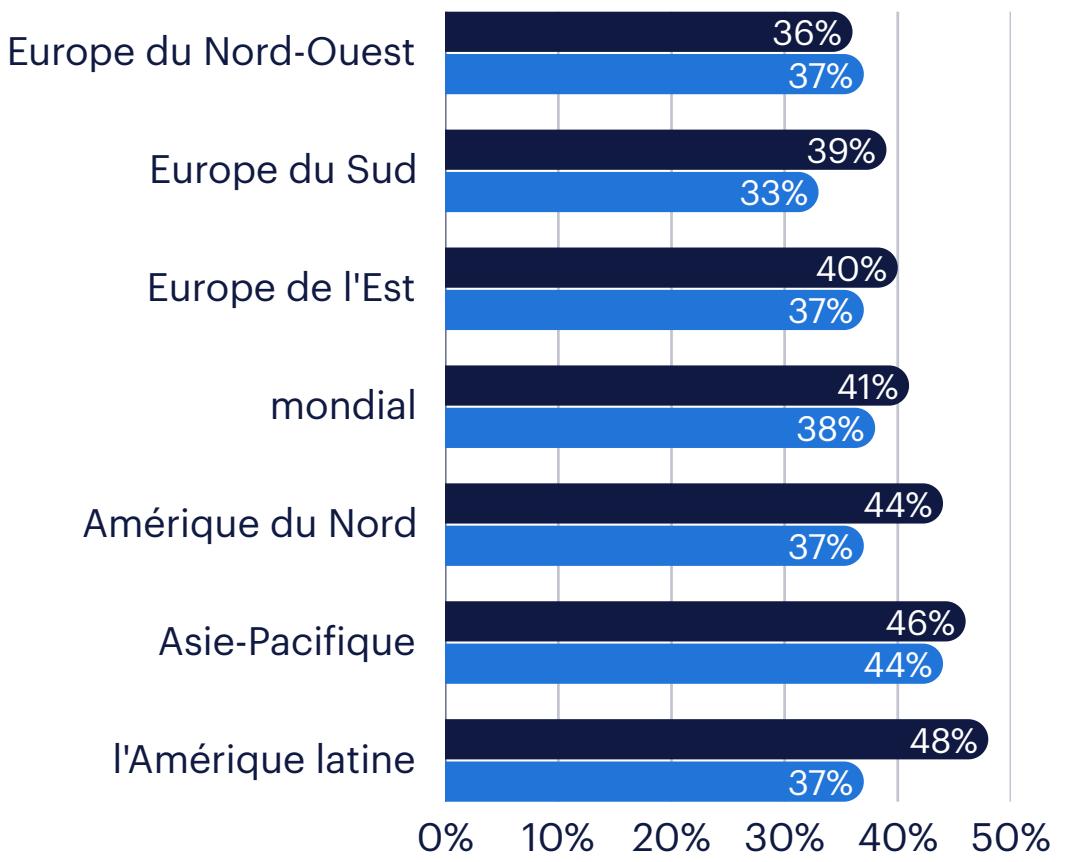
moi:  
l'essor du succès  
auto-défini.

## réajuster le succès.

La volatilité économique et un marché du travail plus difficile incitent les talents à la prudence dans leurs choix de carrière. Pour autant, ils ne renoncent pas à ce qui compte vraiment pour eux ; au contraire, ils redéfinissent la réussite dans un environnement de plus en plus imprévisible. Cela implique de privilégier les objectifs personnels, les modes de travail et les parcours professionnels, qu'ils soient traditionnels et linéaires ou plus diversifiés.

Pour les employeurs, le défi consiste à trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise et le besoin d'autonomie et de liberté individuelle.

### reconnaître les avantages du travail en équipe



- Je souhaite suivre un parcours professionnel linéaire traditionnel (une seule carrière/entreprise avec des promotions régulières).
- Je souhaite occuper différents types d'emplois tout au long de ma carrière (en changeant de secteurs et de rôles).

58%

Je me sens plus impliquée et productive au travail si je peux être moi-même, authentique.

moi

# tracer son propre chemin.

Le travail jouant un rôle de pilier et de force communautaire en ces temps instables, les individus poursuivent également leur quête pour rester fidèles à eux-mêmes et maîtriser leur vie professionnelle.

57% des employés de bureau se sentent plus engagés et productifs lorsqu'ils peuvent être eux-mêmes, et 96% des employeurs affirment soutenir cette approche. Les talents doivent pouvoir avoir confiance en un environnement suffisamment inclusif pour les accepter tels qu'ils sont. C'est essentiel, car près d'un tiers des personnes interrogées (27%) ont quitté leur emploi parce qu'elles ne pouvaient pas être elles-mêmes, un sentiment particulièrement fort chez les jeunes de la génération Z (34%).

La recherche d'authenticité au travail est également liée à la manière dont les talents souhaitent façonner leur carrière. De même que les rôles professionnels traditionnels deviennent plus fluides, l'attrait des rôles traditionnels diminue.

Les parcours professionnels linéaires sont en déclin, les travailleurs privilégiant de plus en plus la variété, l'autonomie et l'initiative personnelle. Cependant, plusieurs nuances sont à prendre en compte.

Les employeurs nous disent qu'ils privilégient l'embauche basée sur l'expérience et les compétences plutôt que sur les qualifications formelles (87%) et estiment que les parcours professionnels linéaires traditionnels — une carrière/entreprise avec des promotions régulières — sont dépassés (72%).

Près de deux talents sur cinq (38%) sont d'accord et déclarent ne pas souhaiter une carrière linéaire, préférant explorer différents métiers dans divers secteurs. Cependant, une proportion comparable (41%) aspire toujours à un parcours professionnel traditionnel.

Les talents ne se contentent pas de redéfinir les parcours professionnels, ils remettent également en question le modèle traditionnel du travail à temps plein comme mode de travail privilégié.

À l'échelle mondiale, tous secteurs confondus, si 53% des personnes occupent actuellement un poste à temps plein, seulement 29% indiquent préférer un emploi à temps plein unique. Près d'un cinquième d'entre elles (18%) privilégient un emploi à temps plein complété par une activité secondaire ou des heures supplémentaires. Le travail indépendant arrive en troisième position (11%), soit près du double de la part des personnes travaillant à leur compte (6%), suivi par les emplois à temps partiel (11%) et les emplois à temps partiel associés à une activité secondaire (10%).

Les employés actuels, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel, manifestent une nette préférence pour l'ajout d'une activité secondaire à leur emploi actuel.

Cette tendance, déjà observée dans notre précédent rapport intitulé « [Le modèle du monde du travail pour la génération Z](#) », suggère que les travailleurs ne recherchent pas seulement des sources de revenus supplémentaires, mais aussi des moyens de gagner leur vie nouveaux et plus variés.

## l'essor des activités annexes

### modèles de travail préférés (trois préférences principales)

des talents occupant un poste à temps plein qui disent préférer :

poste à temps plein



poste à temps plein avec activité secondaire



travailleur indépendant



des talents occupant un poste à temps partiel qui disent préférer:

poste à temps partiel



emploi à temps partiel avec activité secondaire



poste à temps plein



moi

# rester pour l'équilibre vie professionnelle-vie privée, partir pour la rémunération.

En redéfinissant leur rapport au travail, les talents privilégient de plus en plus l'autonomie et les résultats par rapport à l'horaire traditionnel de 9h à 17h.

Bien que soumises actuellement aux contraintes du marché, la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont essentiels à cette nouvelle définition du travail.

Bien que la rémunération attire les talents (81%) au-delà de toute autre considération, l'équilibre travail-vie personnelle (46%) est la principale raison de rester dans son poste actuel, surpassant la sécurité de l'emploi et la rémunération/les avantages sociaux (23% chacun).

La part de ceux qui disent que leur travail offre un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a légèrement diminué, passant de 79% à 77%, les baby-boomers connaissant les niveaux les plus élevés parmi toutes les générations et la génération Z les plus faibles (69%).

Sans surprise, avec une approche plus prudente en matière de changement d'emploi, les demandes de travail flexible sont passées de 45% en 2025 à 48% cette année.

Néanmoins, la part de ceux dont l'emploi offre une flexibilité en termes d'horaires de travail — « Je peux contrôler quand je travaille » — a légèrement diminué, passant de 65% à 62% depuis l'année dernière.

Les travailleurs non sédentaires (60%) continuent de bénéficier de moins de flexibilité quant à leurs horaires de travail que leurs collègues de bureau (65%). Parmi les différentes générations, les baby-boomers estiment avoir plus de liberté dans le choix de leurs horaires de travail (66%) que leurs jeunes collègues, notamment la génération Z (59%).

En ce qui concerne le lieu de travail, 34% des répondants ont convenu que les employeurs sont devenus plus stricts quant au respect de la présence au bureau, une surveillance particulièrement ressentie par les Millennials (38%).

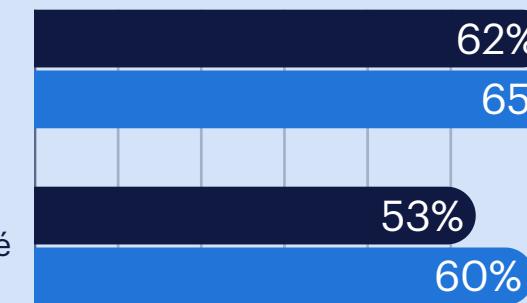
Ces obligations de retour au bureau affectent visiblement l'autonomie des individus quant à leur lieu de travail, qui est passée de 60% en 2025 à 53% en 2026.

Cependant, la flexibilité du travail n'est qu'un aspect de la question, car les talents recherchent une plus grande autonomie dans l'exécution de leurs tâches. Par exemple, ils souhaitent pouvoir choisir leurs projets, une possibilité que plus de la moitié des talents (56%) déclarent pouvoir exercer. Cela s'explique probablement par la relation de confiance solide que les employés entretiennent avec leurs responsables et la direction, ce qui favorise une grande autonomie et une productivité accrue.

Pourtant, pour les employeurs, cette quête d'une plus grande autonomie, bien que perçue comme positive, pose également de nouveaux défis en termes de facilitation d'une plus grande indépendance.

## la flexibilité décline

mon travail offre une flexibilité des horaires de travail (lorsque je travaille):



Mon travail me permet d'avoir une certaine flexibilité quant au lieu de travail:



● 2026 ● 2025

## mon travail offre un bon équilibre entre le professionnel et le privé



gen z



millennials



gen x



baby-boomers

moi

# l'autonomie est le nouveau sésame de la fidélisation.

À mesure que l'autonomie accrue dans l'exécution de leur travail devient un élément central pour les talents, les employeurs doivent trouver un équilibre entre cette priorité et le maintien du contrôle sur les résultats.

Si les employeurs estiment qu'une plus grande autonomie conduit à un engagement, une productivité et une fidélisation accrues au sein de leur organisation (72% sont d'accord), leurs attitudes à l'égard des différents types d'autonomie varient.

Près des deux tiers (63%) disent que leur organisation permet aux talents de choisir leur propre lieu de travail, mais 81% n'autorisent pas les travailleurs à définir leurs propres horaires, tels que les heures de travail.

Les employeurs craignent également qu'une plus grande autonomie n'entraîne des difficultés de collaboration et de communication (42% sont d'accord ; 58% ne le sont pas). Plus de la moitié des personnes interrogées estiment que les employés attendent trop d'autonomie au travail (53% sont d'accord ; 47% ne le sont pas).

Les employeurs doivent combler ce manque de contrôle car l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et la flexibilité sont des facteurs de motivation très puissants pour inciter les talents à rester dans un poste, même lorsque d'autres facteurs — comme la rémunération — sont moins compétitifs.

Malgré un contexte économique instable, le nombre de personnes ayant quitté un emploi incompatible avec leur vie personnelle a légèrement augmenté par rapport à l'année dernière, passant de 37% à 39%. On observe également une légère hausse du nombre de départs liés à un manque de flexibilité, ce chiffre atteignant 34% contre 31%. La moitié des répondants ont indiqué avoir démissionné faute d'autonomie, notamment pour travailler à leur rythme, définir leur emploi du temps ou concilier travail et besoins personnels, comme le télétravail ou des horaires flexibles.

Parmi les différentes générations, la génération Z était la plus susceptible d'avoir démissionné pour ces raisons.

Même si la rémunération est apparue comme la principale raison du changement de poste, beaucoup n'envisageraient pas non plus d'accepter un nouvel emploi s'il n'y avait pas de flexibilité concernant le lieu de travail ou les heures de travail (43% dans les deux cas).

Cette quête d'autonomie est de plus en plus utilisée comme levier stratégique par ceux qui exercent la plus grande influence sur le marché. Les talents travaillant sur des marchés de l'IA à forte densité, comme la Malaisie et les États-Unis, par exemple, se disent les plus ouverts aux nouvelles opportunités (60% et 49% respectivement).

Les organisations ont l'opportunité d'améliorer la fidélisation en misant sur le lien entre autonomie et responsabilité, deux valeurs essentielles pour les talents. Si les employeurs perçoivent souvent encore le monde du travail à travers le prisme de processus et de rôles établis, les talents ont une vision beaucoup plus flexible de leur poste. La solution ne réside pas dans le compromis, mais dans une refonte du travail permettant aux dirigeants de garder le contrôle tout en offrant aux talents la liberté nécessaire pour exceller, rester engagés et s'épanouir au sein de l'entreprise.

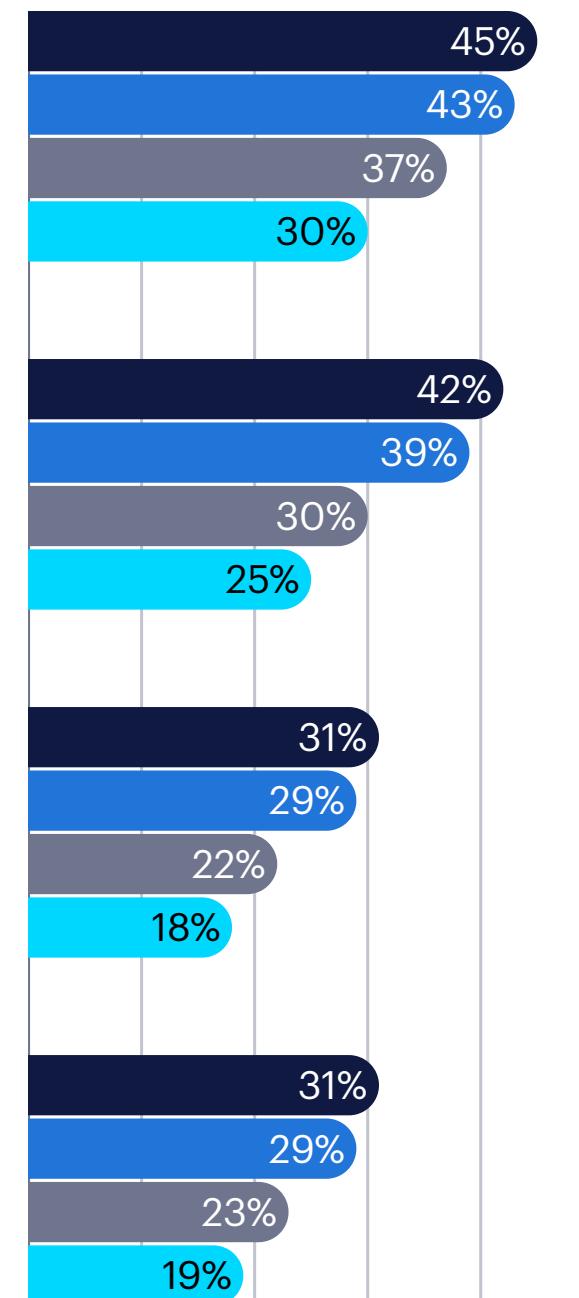
autonomie et maintien des liens intergénérationnels

J'ai quitté un emploi qui ne correspondait pas à ma vie personnelle.

J'ai quitté un emploi qui n'offrait pas assez de flexibilité.

J'ai démissionné car mon employeur ne proposait pas suffisamment de flexibilité quant au lieu de travail.

J'ai démissionné parce que mon employeur ne m'offrait pas suffisamment d'autonomie pour travailler à mon propre rythme.



● gen z ● millennials ● gen x ● baby-boomers

moi

## analyse de l'écart entre les employeurs et les talents.

### L'autonomie a fait beaucoup de chemin...

employeurs

Une plus grande autonomie se traduit par un engagement, une productivité et une fidélisation accrues au sein de mon organisation.

talent

Mon travail m'offre une grande flexibilité au niveau des horaires — je peux choisir quand je travaille.

talent

Mon travail m'offre une grande flexibilité en termes de lieu de travail: je peux choisir d'où je travaille.



### ...mais cela reste un défi pour les employeurs

L'autonomie peut engendrer des difficultés de collaboration et de communication.

42% employeurs

Les travailleurs d'aujourd'hui réclament trop d'autonomie.

53% employeurs



### Des solutions sont nécessaires pour éviter le roulement du personnel.



talent

J'ai démissionné car mon employeur ne m'offrait pas suffisamment d'autonomie pour travailler selon mes propres conditions (par exemple, définir mon propre agenda ou décider de mes propres missions/échéances).

### Les employeurs doivent tenir compte des différents parcours professionnels.

Lors du recrutement de talents, je privilégie les compétences et l'expérience aux diplômes formels.

Le parcours professionnel linéaire traditionnel (une carrière/entreprise avec des promotions régulières à des postes de direction) est dépassé.

87% employeurs

73% employeurs

talent 41% Je souhaite suivre un parcours professionnel linéaire traditionnel.

talent 38% Je souhaite occuper différents types d'emplois tout au long de ma carrière.

moi

## Principaux enseignements.

1.

### élaboration de parcours professionnels basés sur un portefeuille de compétences

Face à l'incertitude qui règne chez de nombreux talents, les préférences quant au parcours professionnel idéal sont diverses. Certains perçoivent clairement la progression de carrière linéaire traditionnelle et un emploi à temps plein comme un repère rassurant, tandis que d'autres privilégient des carrières moins prévisibles et plus diversifiées. Les employeurs capables d'offrir un large éventail de parcours peuvent se démarquer davantage dans la course aux talents. Définir ces parcours conjointement permettra de mieux répondre aux ambitions des talents et de renforcer la confiance entre employeurs et employés.

2.

### la rémunération attire, l'équilibre vie professionnelle-vie privée fidélise

Les talents sont plus mesurés dans leurs exigences, mais l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle demeure leur principale motivation pour rester en poste. Si la rémunération est le facteur le plus susceptible de les inciter à saisir de nouvelles opportunités, nombreux sont ceux qui refuseront de partir au détriment de leur flexibilité. À l'heure où il n'est pas toujours possible d'égaliser les rémunérations de la concurrence, les employeurs peuvent faire de la flexibilité un atout concurrentiel majeur.

3.

### l'autonomie exige la confiance

Ce qui a commencé par une demande de flexibilité des horaires ou du lieu de travail – comme le télétravail – se transforme progressivement en un besoin d'autonomie bien plus vaste. Il ne s'agit plus seulement du « où » et du « quand », mais aussi de la liberté d'aborder son travail et d'atteindre les objectifs fixés selon ses propres conditions, plutôt que de se conformer à des cadres traditionnels rigides. Accorder cette autonomie est un moyen concret pour un employeur de démontrer sa confiance envers ses collaborateurs et, par conséquent, de susciter leur loyauté. La confiance sera essentielle de part et d'autre pour lever les réticences des employeurs, et elle peut être instaurée en travaillant ensemble à la recherche de solutions.



regarder vers  
l'avenir.

# la grande adaptation des travailleurs: combler l'écart.

Nos conclusions révèlent un décalage majeur dans les perspectives de croissance des entreprises à l'horizon 2026. Si les dirigeants d'entreprise partagent quasi unanimement leurs attentes de croissance (95%), les talents qui la portent restent sceptiques : seulement la moitié d'entre eux partagent cet optimisme. Ce déficit de confiance constitue un risque structurel.

Cela souligne la nécessité d'un changement fondamental que nous appelons la Grande Adaptation de la Main-d'œuvre. À l'aube de cette nouvelle ère, la priorité doit passer de la simple gestion des talents à un véritable réalignement avec eux.

Les réflexions suivantes proposent une stratégie pour combler ce fossé et transformer l'incertitude en un moteur de croissance partagé.

## observation 1: combler le fossé entre l'IA et la réalité grâce à l'augmentation

Un décalage persiste entre la réalité et la technologie : alors que les employeurs multiplient les initiatives d'efficacité, un travailleur sur cinq pense que ses tâches resteront inchangées. Cette situation fragilise les talents ; la réussite repose sur l'alliance des atouts humains et de l'efficacité des machines, et non sur la suppression d'emplois.

**opportunité pour les employeurs :**  
Il faut faire évoluer le discours : passer de la menace à l'assistance aux tâches. Il est essentiel de faire preuve de transparence quant à l'impact de l'IA afin d'aider les talents à passer du déni à la préparation.

**opportunité pour les talents:**  
Comblez le fossé entre l'IA et la réalité en développant une maîtrise de l'IA. Formez-vous proactivement pour devenir le guide humain au sein du système, en vous concentrant sur les jugements et les rôles que seules les personnes peuvent assumer.

## observation 2: combler le déficit de confiance pour libérer la croissance

La confiance est essentielle à la stabilité dans une économie mondiale instable. Face à l'érosion de la confiance envers la direction, la relation avec les responsables hiérarchiques directs est devenue l'atout le plus précieux de l'organisation. La croissance ne pourra se concrétiser que lorsque entreprises et talents partageront un même optimisme quant à l'avenir.

**opportunité pour les employeurs :**  
Donner aux managers les moyens d'agir en tant qu'architectes de la confiance afin de fournir aux talents les assurances dont ils ont besoin pour rester engagés en période d'incertitude.

**opportunité pour les talents:**  
Tirer parti de l'avantage multigénérationnel grâce à un mentorat réciproque, où la génération Z apporte son expertise technologique et les générations plus âgées transmettent leur connaissance du secteur.

## observation 3: soutenir l'essor des carrières diversifiées

Le modèle linéaire de carrière est révolu ; 72 % des employeurs le jugent obsolète. Les talents limitent les risques en construisant des parcours professionnels diversifiés plutôt que basés sur l'ancienneté. Si la rémunération demeure un facteur d'attraction majeur, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est désormais le principal levier de fidélisation.

**opportunité pour les employeurs :**  
Privilégier l'équilibre est essentiel pour fidéliser les meilleurs talents. Proposer des parcours professionnels flexibles et non linéaires permettra de fidéliser des employés en quête de sécurité grâce à la flexibilité.

**opportunité pour les talents:**  
Misez sur la diversité pour assurer votre avenir professionnel. Optimisez vos chances de réussite en multipliant les expériences plutôt qu'en suivant un seul parcours.



# à propos de l'enquête.

L'étude Randstad Workmonitor, qui en est à sa 23e édition, explore les points de vue des talents sur 35 marchés en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique, offrant un aperçu de leurs attitudes, de leurs ambitions et de leurs attentes alors que le monde du travail continue de se transformer.

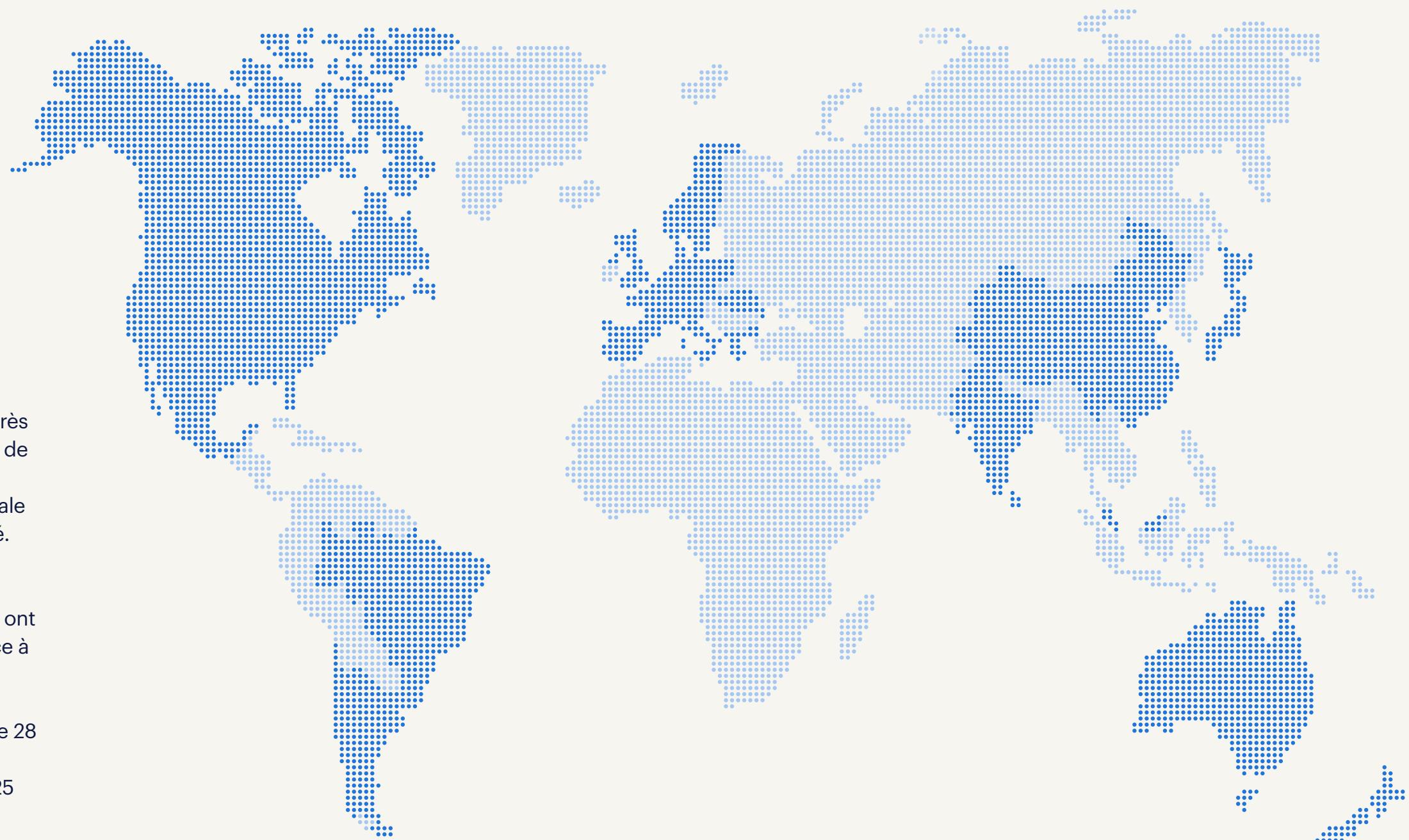
Grâce à cette étude exhaustive, nous souhaitons donner la parole aux talents et amplifier leur point de vue, notamment sur leurs attentes vis-à-vis de leurs employeurs et sur leur propension à les exprimer. Pour ce faire, nous conceptualisons et mesurons l'écart entre la réalité et les aspirations des employés, et suivons son évolution dans le temps. Parallèlement, l'étude recueille le point de vue des employeurs, permettant ainsi une comparaison directe entre leurs intentions et les attentes des talents afin d'identifier les points de convergence et les divergences persistantes.

Pour recueillir les points de vue des talents, l'étude a été menée en ligne auprès de travailleurs âgés de 18 à 67 ans qui sont soit employés au moins 24 heures par semaine, soit des travailleurs indépendants, soit des chômeurs mais envisageant de chercher un emploi à l'avenir, avec une taille d'échantillon minimale et maximale de 250 et 1 750 entretiens par marché.

Les points de vue des employeurs ont été recueillis au moyen d'un sondage en ligne auprès des dirigeants et des responsables des talents de haut niveau d'organisations mondiales et régionales, avec une taille d'échantillon minimale et maximale de 20 et 55 entretiens par marché.

Evalueserve a été utilisé à des fins d'échantillonnage, et les données secondaires ont été compilées par Randstad Market Intelligence à partir de plus de 3 millions d'offres d'emploi.

L'enquête de 2025 a été menée entre le 10 et le 28 octobre 2025 auprès de 27 062 travailleurs et entre le 9 et le 30 octobre 2025 auprès de 1 225 employeurs, sur 35 marchés, dont l'Argentine, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Brésil, le Canada, le Chili, la Chine, la République tchèque, le Danemark, la France, l'Allemagne, la Grèce, la RAS de Hong Kong, la Hongrie, l'Inde, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Malaisie, le Mexique, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Pologne, le Portugal, la Roumanie, Singapour, l'Espagne, la Suède, la Suisse, la Turquie, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Uruguay.



**27'000+**  
talents entendus

**1'225+**  
employeurs interrogés

**35**  
marchés

# sélectionnez un marché.

Argentine	Allemagne	Norvège
Australie	Grèce	Pologne
Autriche	Hong Kong RAS	Portugal
Belgique	Hongrie	Roumanie
Brésil	Inde	Singapour
Canada	Italie	Espagne
Chili	Japon	Suède
Chine	Luxembourg	Suisse
Rép. tchèque	Malaisie	Turquie
Danemark	Mexique	UK
France	Pays-Bas	USA
	Nouvelle-Zélande	Uruguay





Les talents suisses se montrent nettement plus optimistes que leurs homologues internationaux quant aux perspectives commerciales de leur entreprise en 2026 et à l'impact de l'IA sur la productivité. Ils font davantage confiance à la direction, aux managers et à leurs collègues, et leurs employeurs constatent que le télétravail facilite grandement la collaboration, comparativement à la moyenne mondiale.

## Aperçu du marché: Suisse.

### moi et le monde: Du remplacement des emplois à la facilitation des tâches

Un environnement extérieur plus tendu et l'impact de l'IA impliquent que les talents et les employeurs doivent adapter les formats et les rôles de travail traditionnels.

- 100 % des employeurs se disent confiants de connaître une croissance l'année prochaine, contre 95 % à l'échelle mondiale.
- 64 % des talents interrogés partagent leur optimisme, soit plus que la moyenne mondiale (51 %).
- Pour faire face à la hausse du coût de la vie, 43 % des talents déclarent avoir accepté ou envisager d'accepter un deuxième emploi, contre une moyenne mondiale de 40 %.
- Lorsqu'on s'intéresse à l'IA :
  - 76 % des talents estiment que l'IA contribue à améliorer leur productivité (62 % au niveau mondial), tout comme 66 % des employeurs (54 % au niveau mondial).
  - 81 % des talents se sentent confiants dans leur capacité à utiliser les dernières technologies (à l'échelle mondiale : 69 %).
  - 80 % des employeurs estiment que l'IA aura un impact sur une grande proportion des tâches (50 à 100 %), et 62 % des talents sont d'accord (à l'échelle mondiale : 58 % contre 52 %).
  - 63 % des talents estiment que l'adoption de l'IA sur le lieu de travail profitera principalement aux entreprises, et non à eux (à l'échelle mondiale : 47 %).

### moi et mon équipe: Les managers sont essentiels à la stabilité.

Le monde du travail est soumis à des pressions, mais il demeure une force d'équilibre dans un environnement économique de plus en plus imprévisible.

- 78 % des talents font confiance à la direction de leur entreprise (à l'échelle mondiale : 72 %).
- 83 % disent faire confiance à leurs collègues (échelle mondiale : 76 %).
- 83 % des talents affirment entretenir une relation solide avec leur manager, contre 72 % de leurs homologues à l'échelle mondiale.
- 76 % estiment que leur manager a à cœur leurs meilleurs intérêts (échelle mondiale : 71 %).
- La collaboration intergénérationnelle stimule la productivité :
  - 83 % des talents estiment être plus productifs lorsqu'ils collaborent et prennent en compte les points de vue des autres (à l'échelle mondiale : 78 %).
  - 69 % des employeurs affirment que le travail à distance ou hybride a rendu la collaboration plus difficile (à l'échelle mondiale : 81 %).
  - 81 % des talents déclarent s'appuyer sur des personnes de générations différentes pour élargir leurs perspectives (à l'échelle mondiale : 74 %).
  - 94 % des employeurs interrogés soulignent la diversité générationnelle comme un levier de productivité (à l'échelle mondiale : 95 %), et 83 % souhaitent que la direction consacre plus de temps à améliorer la collaboration au sein des équipes (à l'échelle mondiale : 90 %).

### moi: L'essor du succès auto-défini.

Les talents sont devenus plus prudents dans la gestion de leur carrière, mais ils souhaitent toujours tracer leur propre chemin et ne pas abandonner ce qui compte pour eux.

- 48 % des talents disent vouloir suivre un parcours professionnel traditionnel et linéaire (41 % au niveau mondial), mais 55 % disent vouloir avoir une carrière diversifiée, en changeant de secteurs et d'emplois tout au long de leur carrière (38 % au niveau mondial).
- Bien que la rémunération attire les talents (82 % contre 81 % au niveau mondial), l'équilibre travail-vie personnelle (46 % contre 46 % au niveau mondial) est la principale raison de rester dans son poste actuel, devant la sécurité de l'emploi (20 % ; niveau mondial : 23 %) et la rémunération/les avantages sociaux (20 % ; niveau mondial : 23 %).
- 60 % des employeurs estiment qu'une plus grande autonomie conduit à un engagement, une productivité et une fidélisation accrues au sein de leur organisation (contre 72 % à l'échelle mondiale).
- 47 % des talents affirment encore avoir quitté des emplois qui ne correspondaient pas à leur vie personnelle (à l'échelle mondiale : 39 %).
- 37 % sont partis car ils n'avaient pas suffisamment d'autonomie pour travailler selon leurs propres conditions (au niveau mondial : 25 %).
  - 55 % des talents refuseraient un nouvel emploi sans flexibilité concernant le lieu de travail et 54 % refuseraient un poste sans flexibilité des horaires de travail, contre 43 % à l'échelle mondiale.

A large, abstract graphic element consisting of several concentric circles in shades of blue and cyan. It features three dark blue dots on its left side and one small light blue dot at the top right. The graphic is set against a white background with thin grey curved lines.

vos retours.  
discutons-en.