



des travailleurs en quête

de flexibilité et de sécurité.

# sommaire.



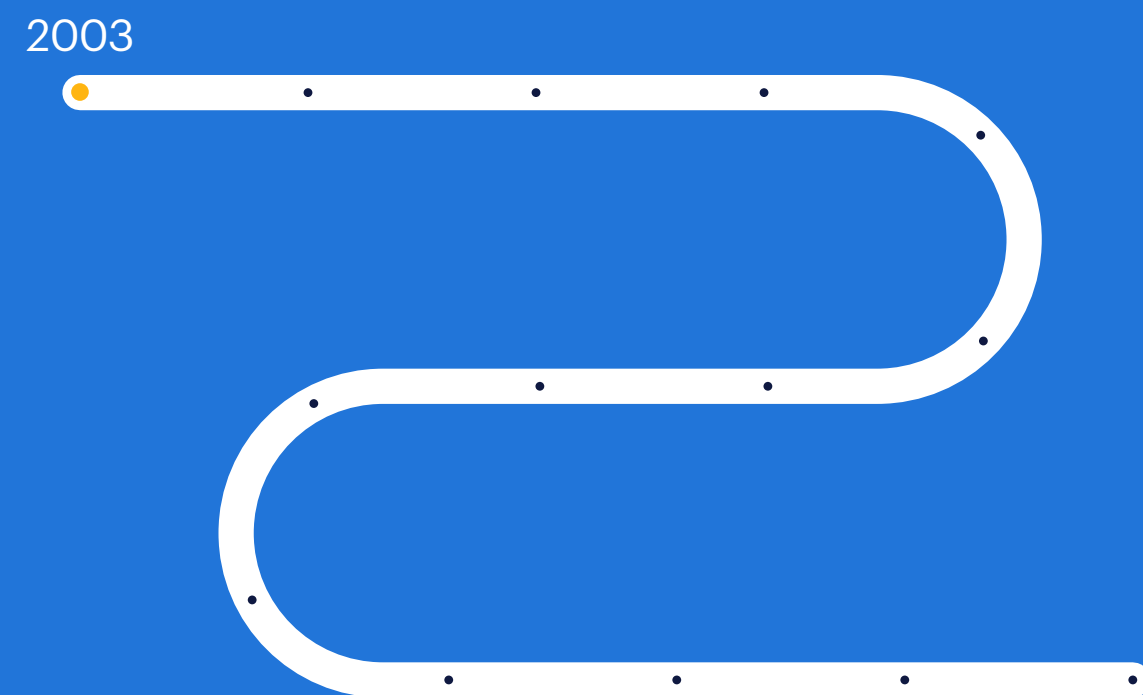
3	20 ans de workmonitor
6	avant-propos
9	à propos de l'enquête
11	informations clés
14	thématiques
51	perspectives
54	annexe : résultats France
56	contact

Document traduit de l'original en anglais.

Le groupe Randstad s'engage dans la lutte contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle femme/ homme.  
Toutes les fonctions et tous les intitulés figurant dans cette note se déclinent au féminin comme au masculin.

# 20 ans de workmonitor.

Depuis vingt ans, Randstad se fait la voix des salariés à l'échelle mondiale à travers son enquête Workmonitor, l'une des plus grandes études de ce type au monde. Ces 20 dernières années ont été marquées par de nombreuses périodes jalonnées d'événements aussi disruptifs que passionnants.



L'enquête a débuté aux Pays-Bas en 2003 et a pris une dimension internationale en 2010. En 2003, la récession du début des années 2000 touchant à sa fin, les travailleurs ont retrouvé leur optimisme et le goût de la mobilité professionnelle. Quatre personnes sur cinq se disaient convaincues de pouvoir trouver un nouvel emploi, et 54 % étaient prêtes à relever un nouveau défi dans leur carrière.

Au terme d'une période marquée par des hauts et des bas, la crise financière de 2008 et 2009 a fait chuter la confiance à son plus bas niveau (64 %), moins d'un travailleur sur deux (49 %) se déclarant prêt à relever un nouveau challenge professionnel.

La reprise qui s'en est suivie a conduit à une plus grande prospérité mais aussi à des pressions sur les employeurs, 80 % des travailleurs interrogés déclarant, en 2013, avoir besoin de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

La même année, les technologies, internet et l'essor des smartphones ont commencé à réduire la séparation entre travail et vie privée. Environ la moitié des personnes interrogées déclaraient être reliées par e-mail à leur travail via leurs équipements personnels.

En 2014, la génération Z a commencé à faire son entrée sur le marché du travail et la technologie à jouer un rôle encore plus important dans l'environnement professionnel. 87 % des répondants estimaient que les technologies facilitaient la collaboration, 61 % d'entre eux indiquant consacrer plus de temps à travailler avec des collègues que cinq ans auparavant.

Quelques années plus tard, en 2017, un véritable esprit d'entrepreneuriat a fait irruption dans le monde du travail. 57 % des personnes interrogées souhaitaient devenir entrepreneur mais redoutaient l'échec. Beaucoup s'inquiétaient de la difficulté à gérer une petite entreprise dans une économie de plus en plus mondialisée.

Les compétences numériques et la nécessité de rester au fait des avancées technologiques furent des thèmes récurrents tout au long de ces vingt années de recherche.

En 2019, plus des deux tiers des répondants déclaraient attendre des employeurs qu'ils investissent davantage dans les compétences numériques. Un an plus tard, ces compétences ont été mises à l'épreuve avec la pandémie de COVID. Fort heureusement, une grande majorité des répondants (79 %) s'estimaient bien équipés pour travailler de façon dématérialisée.

Les défis et les leçons de la pandémie étant encore frais dans les esprits, l'importance de la formation et de la montée en compétences, l'attention portée au bien-être et le respect des valeurs personnelles resteront certainement des éléments déterminants dans le choix d'une carrière.



2003 Lancement de l'enquête Workmonitor pour comprendre les besoins des travailleurs

 Fin de la récession

2004 La sécurité de l'emploi et l'équilibre vie professionnelle - vie privée restent source de préoccupation

2007 Les heures supplémentaires deviennent la norme

 Crise financière et lancement de l'iPhone

2011 Talents et entreprises utilisent les réseaux sociaux pour recouper l'information

2008 La confiance diminue avec la stagnation des salaires et des embauches

 La situation économique se détériore

2012 Le rôle d'internet divise le monde du travail

2003

2008

2013

2005 Regain de confiance dans le marché du travail

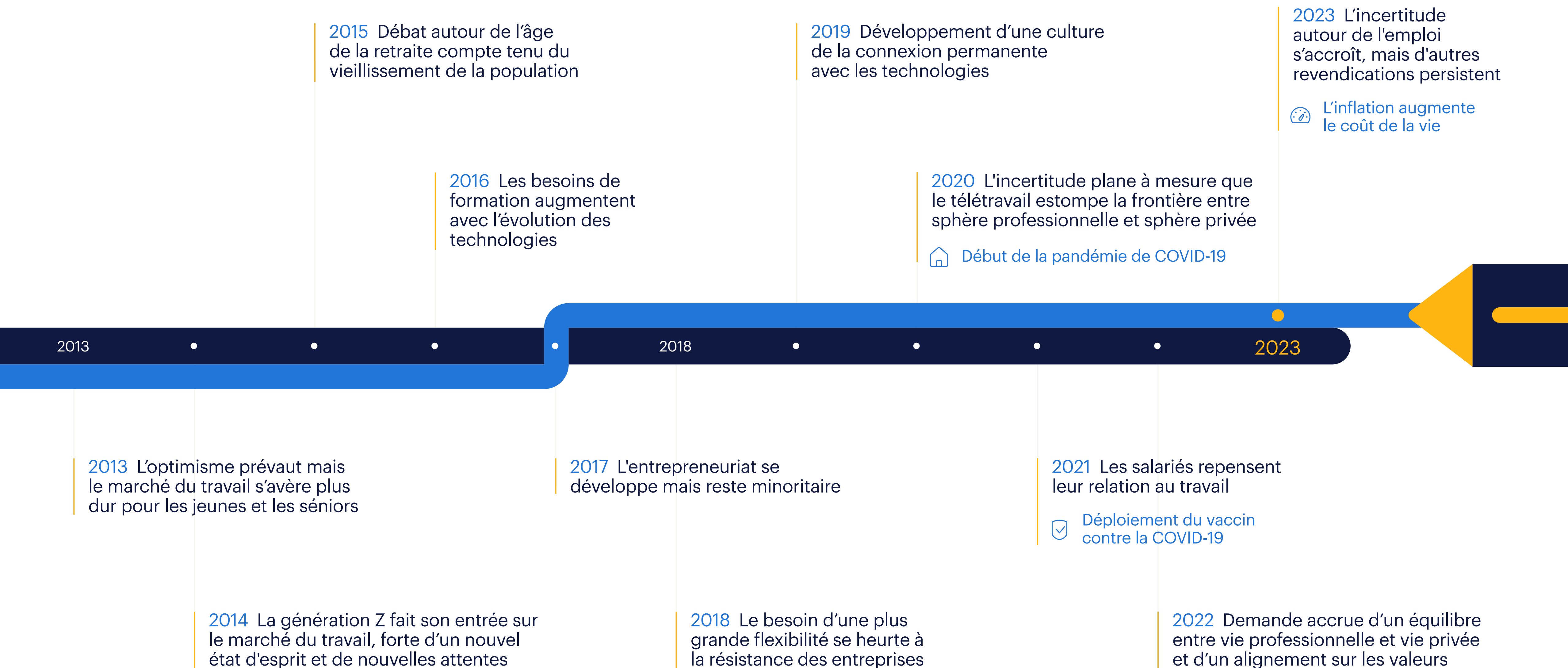
2009 Sécurité de l'emploi en baisse avec des licenciements massifs

 Les marchés se stabilisent en fin d'année

2006 Intérêt croissant pour la formation et l'évolution professionnelle

2010 Avec l'amélioration de la sécurité de l'emploi, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devient une priorité

 Boom des réseaux sociaux



# avant-propos.

Ces vingt dernières années, notre enquête Workmonitor s'est fait l'écho de la voix des travailleurs du monde entier et a montré que leurs attentes évoluent avec les mutations du marché du travail et de l'environnement économique.

Depuis le début de la pandémie, il y a trois ans, beaucoup de choses ont changé dans le monde du travail. Un nouveau contrat social est désormais en place entre employeurs et employés. La génération Z et les millenials accordent plus d'importance au respect de leurs valeurs, le travail hybride s'installe dans la durée et les organisations font davantage le lien entre l'attention portée aux collaborateurs, l'environnement de travail qui leur est proposé et leur niveau de performance.

Les turbulences financières viennent aujourd'hui impacter les priorités et les attentes des travailleurs. Le souhait d'évoluer dans un environnement de travail flexible et respectueux des valeurs personnelles ne se dément pas, mais confrontés à la possibilité d'une récession mondiale et à l'augmentation rapide du coût de la vie, les salariés accordent désormais une grande importance à un emploi sûr et financièrement stable.

Sander van 't Noordende  
CEO, Randstad N.V.

De fait, la quasi-totalité (92 %) des plus de 35 000 actifs interrogés ont déclaré que la sécurité de l'emploi était importante pour eux, 63 % indiquant qu'ils n'accepteraient pas un emploi n'offrant pas cette garantie. Une majorité de répondants (52 %) se sont également dits inquiets de l'impact de l'incertitude économique sur leur emploi.

Dans le même temps, pour compenser les effets de l'inflation, beaucoup de personnes interrogées disent chercher à travailler davantage en prenant un deuxième emploi ou en faisant plus d'heures dans le cadre de leur emploi principal. Les préoccupations financières ont par ailleurs conduit les travailleurs plus âgés à retarder leur départ à la retraite. Si l'an passé, 61 % des répondants pensaient prendre leur retraite avant 65 ans, ils ne sont plus que la moitié aujourd'hui.

Ces préoccupations ont une incidence sur les attentes des travailleurs à travers le monde. Malgré tout, un grand nombre d'entre eux continue d'accorder de l'importance aux aspects non financiers de leur travail. La part des répondants à l'enquête ayant déclaré que l'équilibre vie professionnelle - vie privée est important pour eux (93,7 %) est à peine inférieure à celle des personnes qui considèrent que le salaire est important (93,8 %). La majorité d'entre eux estiment qu'ils n'accepteraient pas un poste qui ne leur permettrait pas de concilier vie professionnelle et vie privée. La flexibilité de l'emploi est également très appréciée : 83 % des répondants privilégient les horaires flexibles et 71 % souhaitent pouvoir travailler depuis différents lieux.

Ces chiffres montrent que pour recruter de bons profils, il ne suffit pas d'offrir un salaire et des avantages. Il est clair que les talents d'aujourd'hui veulent le package complet : un emploi sûr, flexible, inclusif et financièrement stable dans un environnement où ils se sentent à leur place.

La bonne nouvelle pour les employeurs est qu'une grande majorité des personnes interrogées estiment bénéficier de tous ces avantages dans leur poste actuel. Près des deux tiers (63 %) affirment être suffisamment rémunérés pour pouvoir mener la vie qu'ils souhaitent et 78 % disent avoir atteint un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Une grande majorité (86 %) se sent en sécurité dans son emploi.

Les employeurs sont en bonne voie pour favoriser l'implication et l'épanouissement de leurs collaborateurs comme le montrent deux autres résultats encourageants : 70 % des répondants estiment bénéficier de formations et de perspectives d'évolution, et 73 % disent être en phase avec les valeurs de leur employeur. Ces éléments jouent une importance capitale dans l'épanouissement des collaborateurs et, fait intéressant, le souhait de se former et de monter en compétences est un thème récurrent depuis le lancement de l'enquête Workmonitor il y a vingt ans.

92 %

considèrent la sécurité de l'emploi comme importante



# 78 %

ont un bon  
équilibre entre vie  
professionnelle  
et vie privée

Malgré ces bonnes nouvelles, les entreprises peuvent encore améliorer leur capacité à attirer et fidéliser leurs collaborateurs. Si la plupart des actifs affirment que leur rémunération leur permet de mener la vie qu'ils souhaitent, moins de la moitié d'entre eux estiment que leur employeur les aide à faire face à l'augmentation du coût de la vie. Et le sentiment de ne pas être en mesure de suivre le rythme de l'inflation peut, avec le temps, amener les salariés à chercher ailleurs un emploi mieux rémunéré. Même si le phénomène de la « [Grande démission](#) » et de la « Grande rotation » tend à se résorber actuellement sur le marché mondial, le nombre de démissions, alimenté par l'envie de gagner plus, pourrait rester élevé.

Comment les employeurs peuvent-ils surmonter ce problème sans réajuster constamment leurs politiques de rémunération ? Miser sur les avantages non financiers peut aider à surmonter les inquiétudes des salariés. Offrir aux talents plus de flexibilité et de sécurité est un atout indéniable, en particulier dans cette période d'incertitude croissante. Proposer des formations et des perspectives d'évolution qui facilitent l'épanouissement professionnel est de surcroît une source de satisfaction à long terme pour les collaborateurs et un facteur de productivité accrue.

Depuis 20 ans que le Workmonitor est publié, nous avons vu les attentes changer et les tendances se succéder. Nous avons écouté attentivement ce que disent les talents, que ce soit dans des périodes de transformation exaltantes ou dans des périodes difficiles engendrées par des bouleversements mondiaux. Dans des temps incertains - comme ceux que nous connaissons aujourd'hui - ces hommes et ces femmes font preuve d'une résilience et d'un optimisme remarquables vis-à-vis de l'avenir.

Je suis convaincu que, face à l'accélération de la digitalisation et aux nouveaux défis que la mondialisation de l'économie va nous amener à relever, les talents vont s'adapter et nous propulser vers un monde du travail toujours plus passionnant. Pour l'instant, je vous invite à découvrir ce que révèlent les conclusions de notre dernière enquête quant aux attentes qui prédominent et la façon dont les organisations peuvent répondre au mieux à ces besoins.

[Sander van 't Noordende, CEO, Randstad NV](#)



# à propos de l'enquête.



# à propos de l'enquête.

Lancée aux Pays-Bas en 2003, l'étude Workmonitor de Randstad a pris une dimension mondiale en 2010. Elle couvre désormais 34 marchés à travers le monde. L'enquête englobe notamment l'Europe, l'Asie-Pacifique et les Amériques.

À travers cette étude exhaustive, nous avons voulu faire entendre la voix des travailleurs en partageant leurs souhaits et leurs attentes vis à vis de leurs employeurs, ainsi que leur détermination à obtenir satisfaction. L'étude conceptualise et mesure l'écart entre la réalité et les souhaits de la population active mondiale. Elle en suit aussi l'évolution dans le temps.

Cette étude a été menée en ligne auprès de 35 000 personnes âgées de 18 à 67 ans, qui travaillent au moins 24 heures par semaine (minimum 90 %), exercent une activité d'entrepreneur individuel ou sont au chômage mais envisagent de chercher

un emploi. La taille minimum de l'échantillon est de 500 interviews par marché. Le panel Dynata est utilisé à des fins d'échantillonnage.

Cette enquête a été réalisée entre le 18 et le 30 octobre 2022 dans les pays suivants : Allemagne, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Danemark, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Hong Kong, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Luxembourg, Malaisie, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.



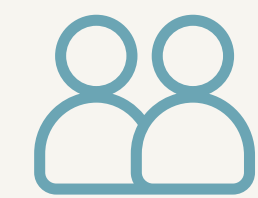
35 000

travailleurs interrogés



34

pays



18-67

ans

# informations clés.

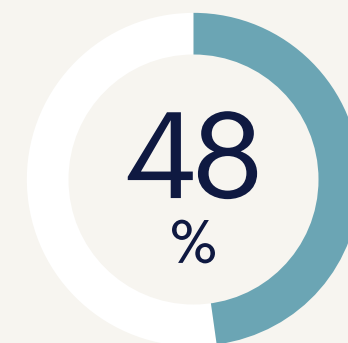


# informations clés.

## 1 attitude

assumer l'importance de l'équilibre  
entre vie professionnelle et vie privée

Indépendamment du fait que leur travail soit agréable ou non, la plupart des personnes interrogées (72 %) le considèrent comme un élément important de leur vie. Les incertitudes économiques n'ont pas amené les travailleurs à renoncer à leur désir d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée. Plus de la moitié (61 %) n'accepterait pas un poste qui perturberait cet équilibre. Ce sentiment est particulièrement fort chez les 18-34 ans et nettement moindre chez les 55 ans et plus. Une large part des salariés sondés (34 %) démissionneraient s'ils se retrouvaient dans un environnement de travail toxique, et ils seraient encore plus nombreux (48 %) à quitter un emploi si celui-ci les empêchait de profiter de leur vie.



démissionneraient si leur emploi les empêchait de profiter de leur vie

## 2 attentes

compter sur le soutien des employeurs

Confrontés à l'augmentation rapide du coût de la vie, les salariés se tournent vers leurs employeurs pour obtenir différents types d'aide. La forme d'aide la plus prisée est la prime mensuelle pour compenser l'inflation (41 %), suivie par l'augmentation de salaire en dehors du cadre des évaluations annuelles (39 %). Plus d'un quart (28 %) des répondants souhaitent une prise en charge partielle des coûts de l'énergie, des frais de transport domicile-travail et de diverses dépenses quotidiennes. Près de la moitié des personnes interrogées disent bénéficier d'un accompagnement de leur entreprise sous une forme ou une autre. Certains salariés limitent leurs dépenses en adoptant un mode de travail hybride qui leur permet de réduire les frais de garde d'enfants et de transport.



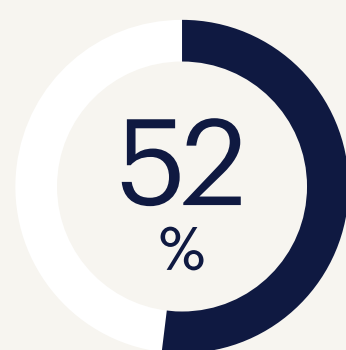
45 % n'accepteraient pas un emploi qui ne leur offrirait pas d'horaires flexibles

# 3

## sécurité

sécurité économique et maintien dans l'emploi en tête des préoccupations

L'éventualité d'une récession mondiale pèse sur les esprits et pourrait avoir des répercussions sur les employeurs. Un nombre croissant de travailleurs disent craindre de perdre leur emploi (37 %) et plus de la moitié d'entre eux (52 %) s'inquiètent de l'impact du climat d'incertitude économique sur la sécurité de leur poste. Heureusement, une grande majorité de personnes interrogées ont déclaré se sentir dans une certaine mesure en sécurité, et un quart des répondants ont estimé que leur situation s'était améliorée au cours des six mois précédant l'enquête. Près d'un quart d'entre eux (23 %) souhaitent toutefois travailler plus à leur poste actuel pour faire face à l'augmentation du coût de la vie.



52 % sont préoccupés par l'impact de l'incertitude économique sur leur emploi

# 4

## report de la retraite

le retour des seniors à la vie active pour des raisons économiques

Le ralentissement de l'économie mondiale et l'inflation incitent les seniors à reprendre le travail tandis que d'autres retardent leur départ à la retraite. La baisse sensible du nombre de personnes envisageant de prendre leur retraite avant 65 ans (61 % l'an dernier et seulement 51 % aujourd'hui) témoigne de fortes préoccupations quant à l'avenir. Plus d'un quart (26 %) des personnes âgées de 55 ans et plus ont déclaré qu'elles attendraient avant de cesser leur activité. Pourtant, une large part (33 %) de la main-d'œuvre mondiale souhaite prendre sa retraite avant 60 ans, et 8 % des travailleurs ont déclaré qu'ils prévoient de le faire le plus tôt possible.



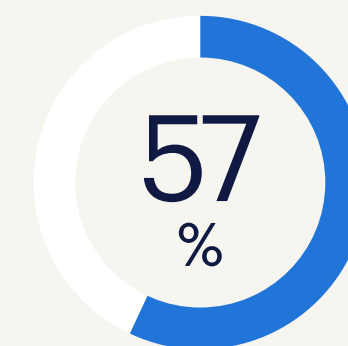
70 % estiment que leur situation financière ne leur permet pas de prendre leur retraite aussi tôt qu'ils le souhaiteraient

# 5

## appartenance

l'alignement des valeurs comme élément primordial

Les événements de ces trois dernières années ont amené de nombreuses personnes à reconsidérer la valeur et la finalité du travail dans leur vie et à redéfinir clairement leurs attentes. Le désir d'éprouver un sentiment d'appartenance sur le lieu de travail - en tant que membre d'une équipe ou d'une organisation - motive le choix de carrière de nombreuses personnes. De fait, la majorité des personnes interrogées (54 %) ont déclaré qu'elles démissionneraient si elles n'avaient pas le sentiment de se sentir à leur place au sein de leur entreprise. De plus, beaucoup souhaitent que les valeurs de leur entreprise soient alignées avec les leurs, 42 % des sondés indiquant qu'ils n'accepteraient pas un emploi si tel n'était pas le cas.



57 % une majorité de sondés indiquent que leur emploi répond à leur besoin de se sentir utile

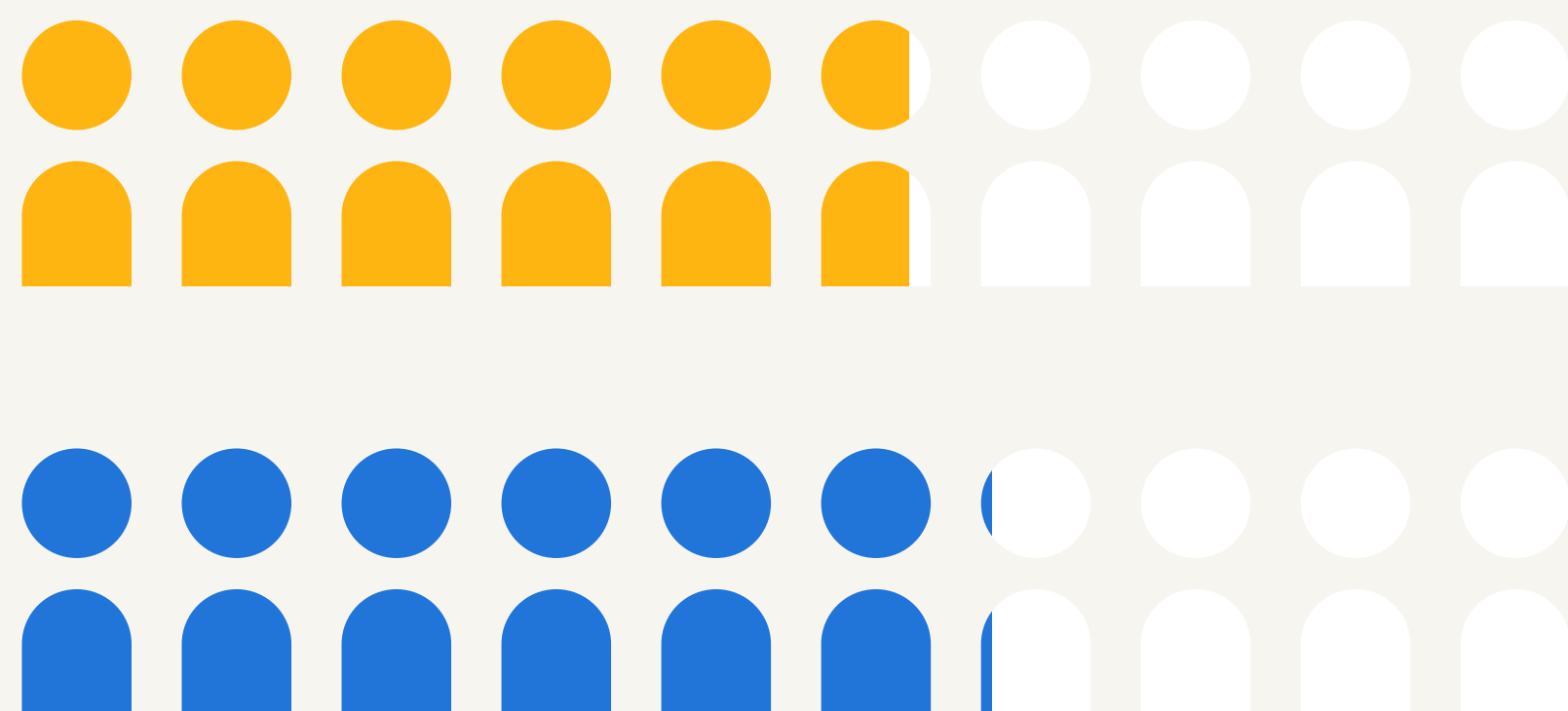
# thématiques.



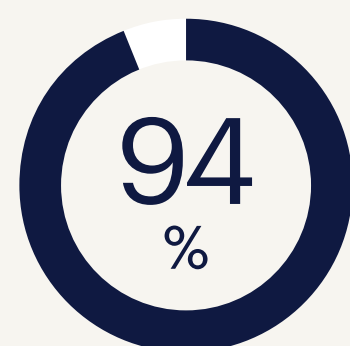
1. attitude
2. attentes
3. sécurité
4. report de la retraite
5. appartenance

# attitude.

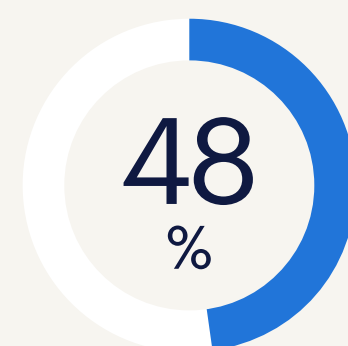
Ces dernières années ont été marquées par un changement profond et pérenne des besoins et des attentes des salariés. Ces derniers sont aujourd'hui résolus à faire en sorte que leur travail s'adapte à leur vie et non l'inverse. Et malgré la période d'incertitude économique que nous traversons, les salariés restent déterminés quant au type d'employeur et d'emploi qu'ils recherchent.



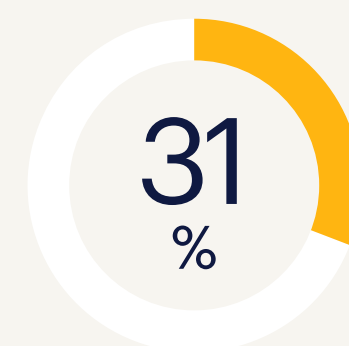
en moyenne l'an dernier, 58 %  
n'auraient pas accepté un emploi  
qui ne leur permette pas de concilier  
vie professionnelle et vie privée  
aujourd'hui, 61 % sont de cet avis



considèrent  
l'équilibre entre  
vie professionnelle  
et vie privée  
comme important



démissionneraient si leur  
emploi les empêchait  
de profiter de leur vie



j'ai pratiqué le  
"quiet quitting"\*

\* "quiet quitting" : phénomène consistant à ne faire que le strict minimum au travail





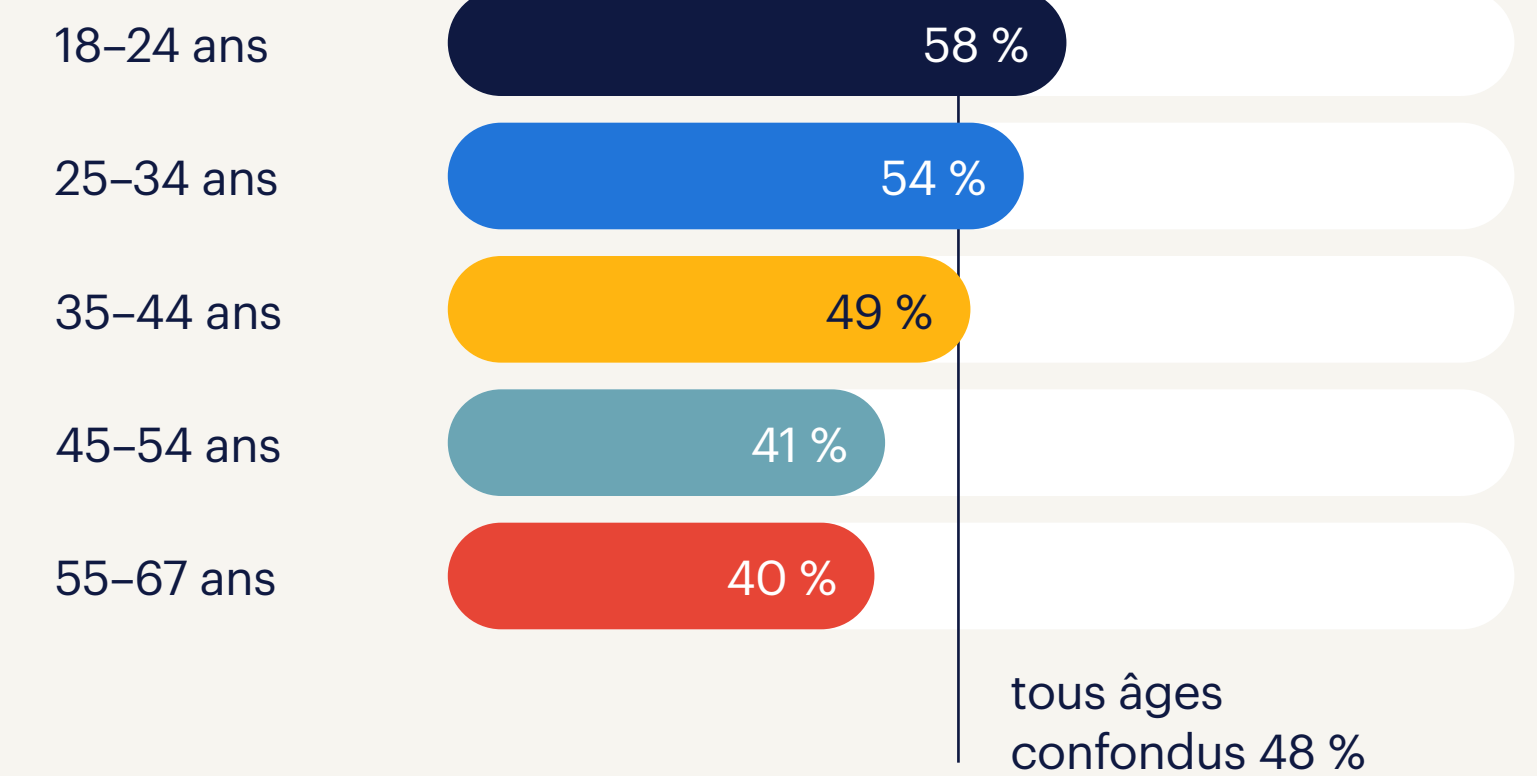
Notre enquête montre que plus de la moitié (61 %) des personnes interrogées n'accepteraient pas un poste qui ne leur permette pas de concilier vie professionnelle et vie privée. Les moins de 45 ans sont les plus nombreux à avoir exprimé ce ressenti, partagé par un peu plus de la moitié des 55 ans et plus.

Ce résultat n'est pas surprenant à la lumière de nos précédentes études, qui ont montré que, ces deux dernières années, les travailleurs les plus jeunes étaient confiants dans leur capacité à trouver un travail qui a du sens et faire partie d'une organisation dont les valeurs correspondent aux leurs. En 2021, soit en pleine pandémie, 67 % des personnes interrogées avaient déclaré se sentir davantage en mesure de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Et cette année, quel que soit le groupe d'âge, toutes les générations interrogées continuent de penser que le travail est un élément important de leur vie. C'est le cas de 74 % des 18-24 ans et de 69 % des 55 ans et plus.

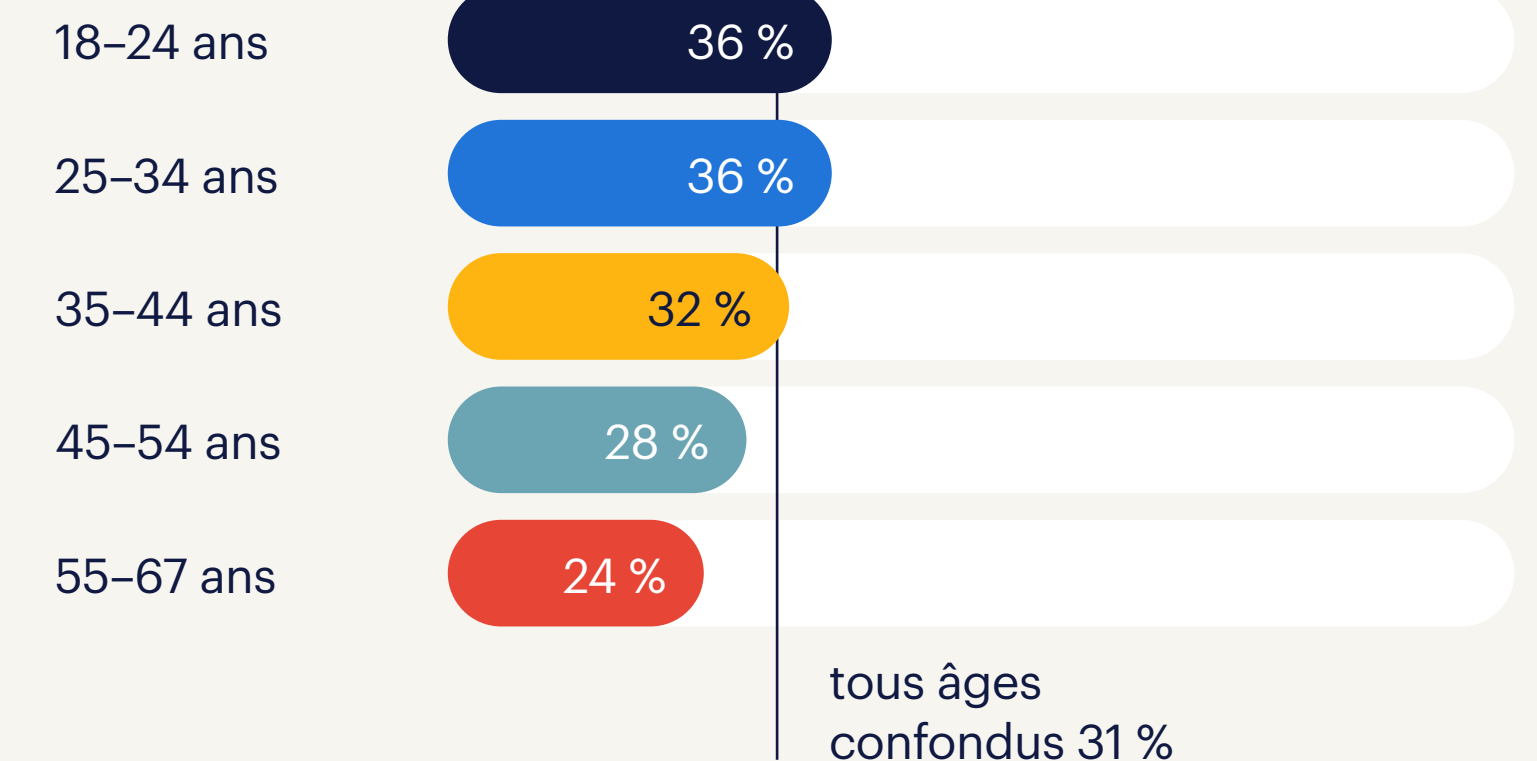
Les travailleurs souhaitent de plus en plus que leur emploi s'adapte à leur vie et non l'inverse. Les salariés qui envisagent de changer d'employeur sont principalement en quête de meilleures conditions de travail ; ils veulent notamment quitter un environnement de travail toxique (34 %) ou n'offrant pas assez de perspectives d'évolution (30 %).

Près de la moitié (48 %) des personnes interrogées ont indiqué qu'elles démissionneraient si leur emploi les empêchait de profiter de leur vie. Un tiers d'entre elles ont déclaré l'avoir déjà fait, jugeant que leur emploi n'était pas compatible avec leur vie personnelle. La motivation des salariés est également impactée par le manque de satisfaction au travail qui conduit 31 % des répondants à pratiquer le « quiet quitting », un phénomène récent qui consiste à ne faire que le strict minimum.

je démissionnerais si mon emploi m'empêchait de profiter de ma vie



j'ai pratiqué le "quiet quitting"





38 %

de la génération Z ont démissionné jugeant que leur emploi n'était pas compatible avec leur vie personnelle

Dans la relation employé-employeur, la balance continue de pencher en faveur des candidats, malgré les évolutions macroéconomiques récentes.

Tant que le [chômage restera faible](#) - que ce soit en raison de facteurs structurels ou cycliques - la pénurie de main-d'œuvre dictera aux entreprises la façon de répondre aux besoins et aux attentes de leurs collaborateurs.

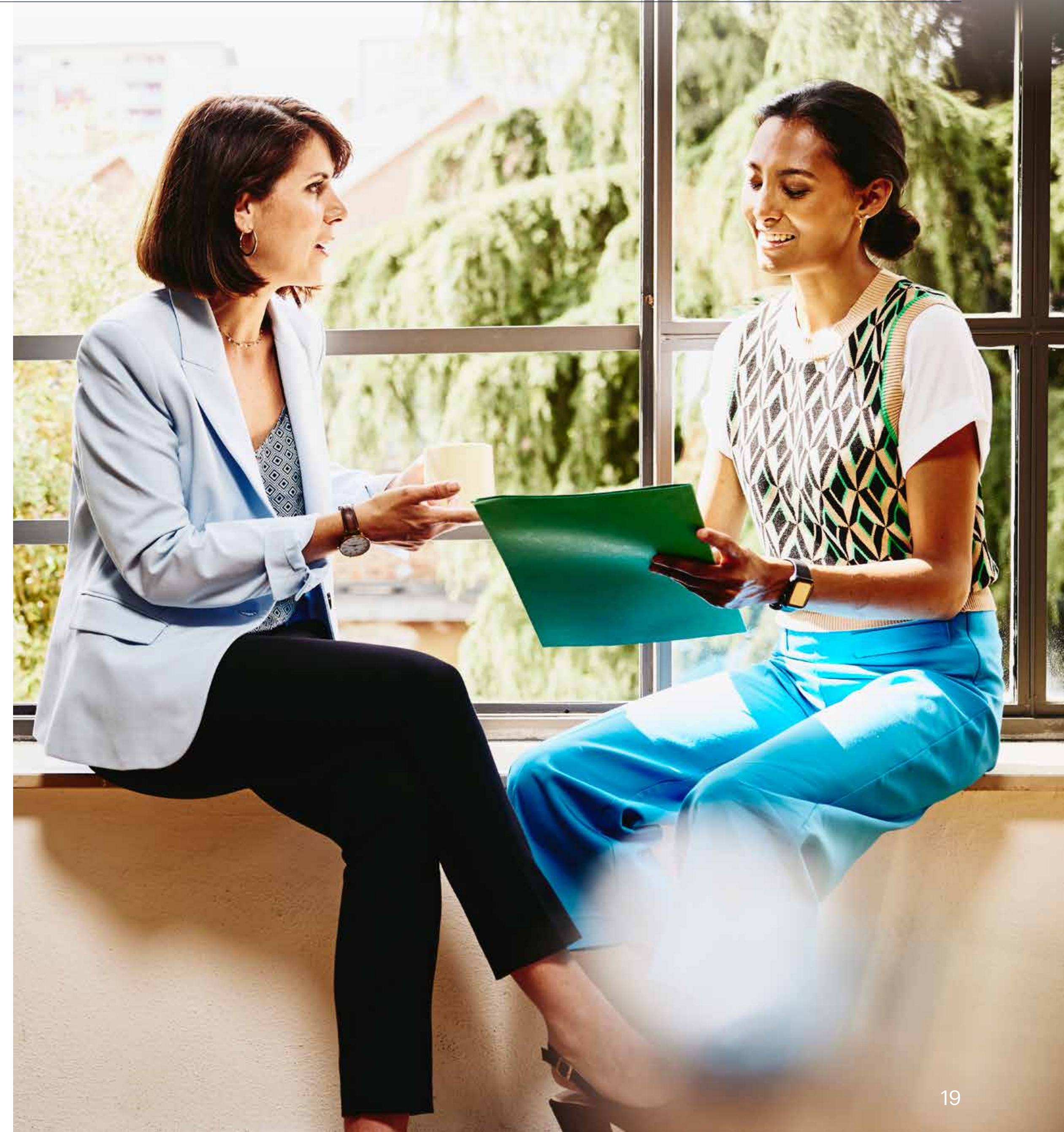
Notre étude montre que les attitudes à l'égard du travail ont changé de manière pérenne, d'autant plus que les générations entrées récemment dans la vie active ont les attentes les plus élevées et sont les plus désireuses de concilier vie professionnelle et vie privée.

Par exemple, les travailleurs de 18 à 24 ans sont les plus à même de quitter un emploi qui les empêche de profiter de leur vie (58 %), les plus âgés (55-67 ans) étant les moins susceptibles de le faire (40 %).

De même, plus d'un tiers des membres de la génération Z (38 %) ont quitté un emploi qui ne s'alignait pas avec leur vie personnelle, contre un quart seulement des membres du groupe le plus âgé.

Ces disparités entre les générations montrent à quel point les attitudes et les attentes ont évolué en quelques années seulement. Ce phénomène s'explique peut-être par les difficultés rencontrées ces trois dernières années, par les effets de la digitalisation croissante de notre environnement, par le développement de l'économie sociale et solidaire, ou simplement par des différences liées à l'âge en matière d'éducation ou de normes sociales. Il est toutefois clair que la jeune génération est à l'origine du nouveau contrat social.

Qu'est-ce que cela implique dans la future répartition du pouvoir entre les organisations et leurs salariés ? La flexibilité et un environnement de travail attrayant sont essentiels pour attirer et retenir les talents. Alors qu'une part importante de la main-d'œuvre peut télétravailler de manière partielle ou totale, les politiques et les pratiques des entreprises doivent veiller à améliorer la vie de l'ensemble des salariés en toutes circonstances. Cela passe notamment par des horaires et des lieux de travail flexibles, la garantie d'un équilibre raisonnable entre vie professionnelle et vie privée, et davantage de perspectives d'évolution professionnelle. Ce n'est qu'à travers des mesures empathiques tenant compte des besoins de leur personnel que les organisations peuvent prétendre à devenir un employeur de référence.



## différences notables par secteurs géographiques

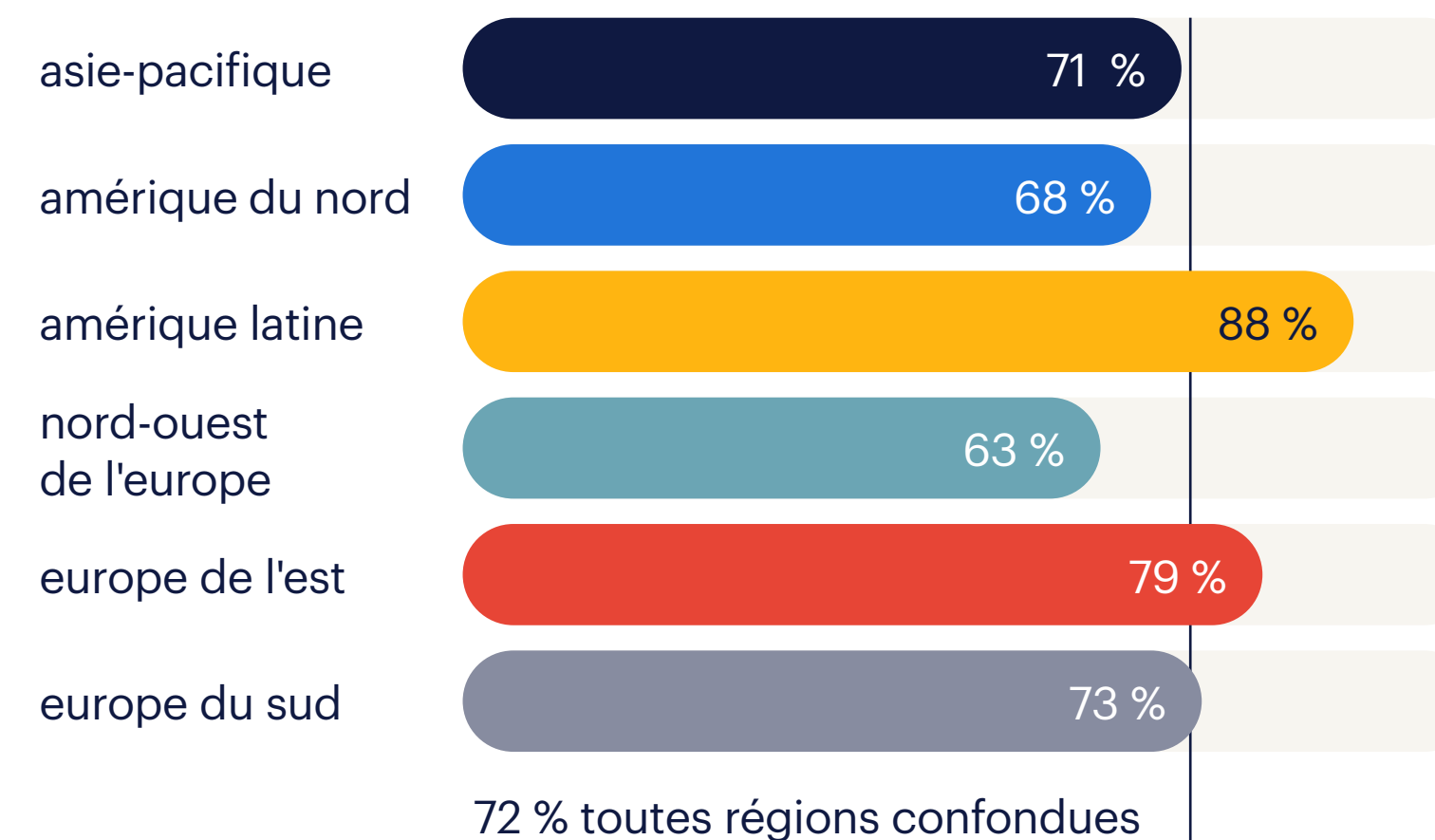
Les Américains sont souvent perçus comme débordés de travail et surmenés, mais 84 % d'entre eux parviennent à concilier vie professionnelle et vie privée, contre 78 % des répondants au niveau mondial. À l'autre extrémité du spectre, le Japon détient le pourcentage le plus faible (63 %), suivi par l'Allemagne (71 %) et la Suisse (72 %).

Notre étude montre que concilier au mieux vie professionnelle et vie privée est un objectif universel. Quelle que soit la région du monde, une majorité de personnes refuseraient une offre d'emploi qui pourrait nuire à cet équilibre. Les travailleurs d'Amérique latine sont les plus déterminés sur ce point (64 %), tandis que les salariés d'Amérique du Nord sont les moins exigeants (59 %). À l'échelle mondiale, la moyenne est de 61 %.

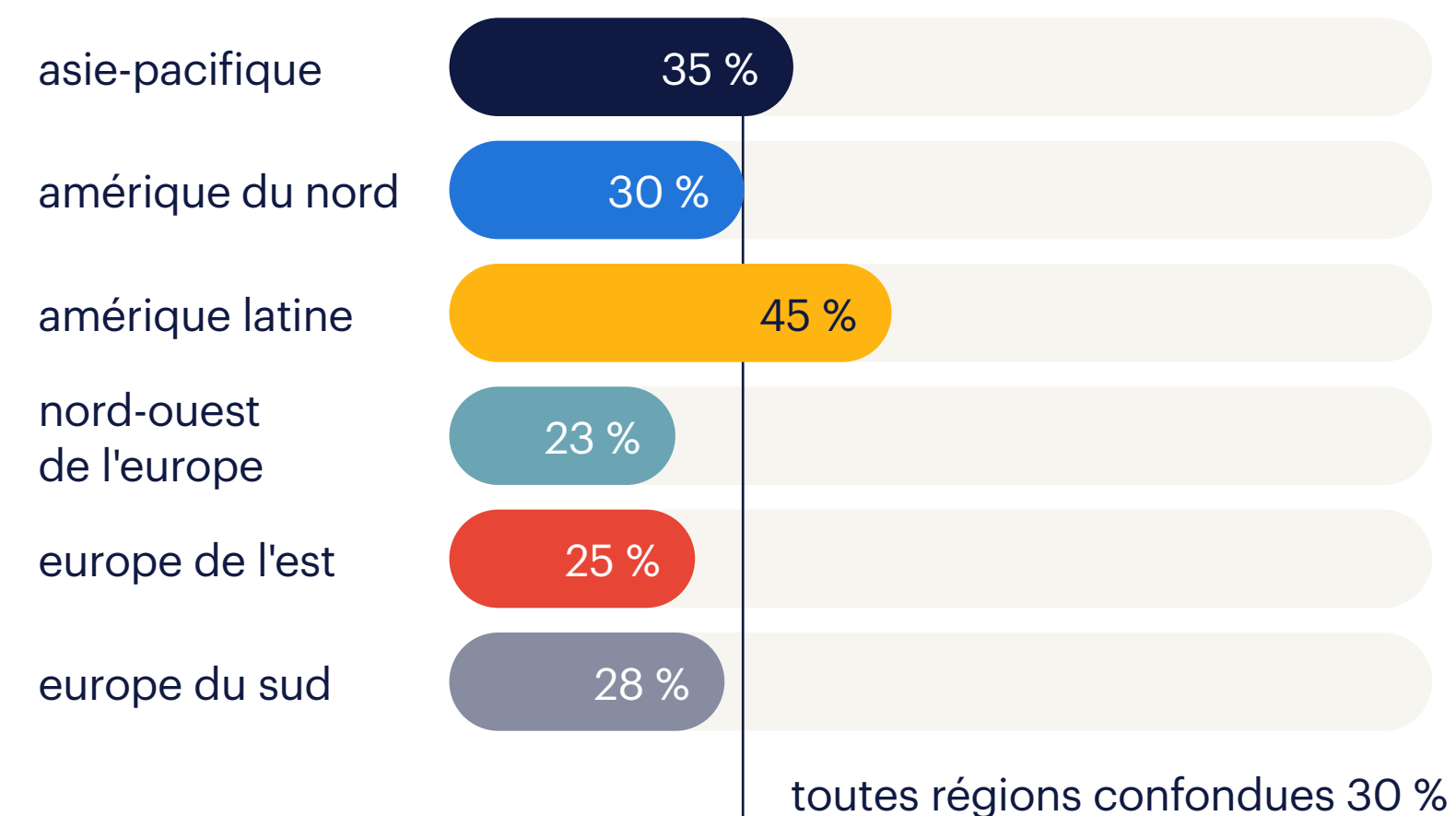
Nous avons observé des différences plus sensibles sur l'importance du travail dans la vie des individus. Seules 63 % des personnes interrogées dans le Nord-Ouest de l'Europe estiment que le travail est important, contre 88 % en Amérique latine. À l'échelle mondiale, la moyenne est de 72 %. Ces deux régions sont également à l'opposé l'une de l'autre concernant les démissions faute de possibilités d'avancement avec respectivement 23 % et 45 % des répondants ayant quitté leur emploi pour cette raison.

Il existe un consensus général sur l'impact positif d'exercer un emploi, au-delà de la rémunération. Une majorité de personnes interrogées (57 %) estiment que travailler donne un sens à leur vie, les habitants d'Amérique latine ayant le plus fort ressenti en la matière (63 %) et ceux d'Europe du Sud le moins fort (52 %).

### importance du travail dans votre vie



### j'ai démissionné par manque de perspectives d'évolution professionnelle



# 61 %

n'accepteraient pas un emploi qui ne leur permette pas de concilier vie professionnelle et vie privée

# trois conseils pour s'adapter au changement d'attitude des collaborateurs



1

Les travailleurs se sentant davantage en capacité de faire des choix de carrière, les entreprises doivent veiller à créer une proposition de valeur convaincante permettant aux salariés d'être en phase avec leurs aspirations. Cela implique de mettre en place des dispositifs de remontée de l'information, de donner la priorité aux politiques impactant le plus grand nombre de salariés et de mesurer la performance des actions menées, tout en restant à l'écoute de l'évolution des besoins des collaborateurs.

2

L'un des moyens les plus efficaces de maintenir l'engagement et la motivation des salariés est de proposer des parcours professionnels bien définis. Il faut pour cela prendre le temps de dialoguer régulièrement avec les collaborateurs pour identifier l'avenir auquel ils aspirent au sein de l'organisation et les mesures à prendre pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Les investissements permettant d'assurer la requalification et la montée en compétences sont ensuite à engager pour permettre aux collaborateurs de concrétiser leurs ambitions.

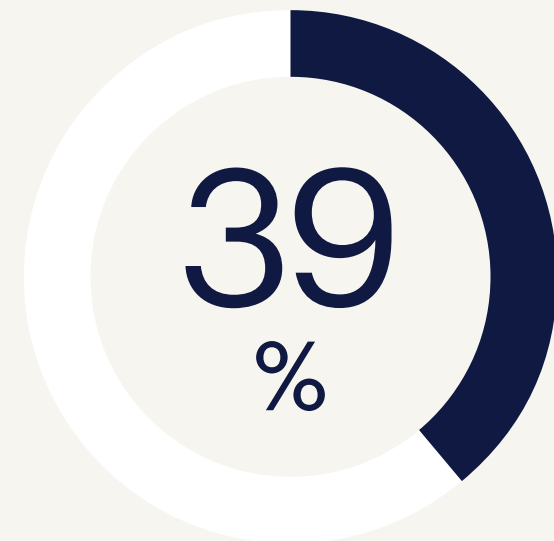
3

Les salariés sont-ils en phase avec les valeurs de l'entreprise ? La réponse doit être oui si l'objectif est leur maintien en fonction sur le long terme. En cas de divergence, il est nécessaire d'en identifier la raison afin de faire évoluer les engagements de l'entreprise de manière à ce qu'ils soient alignés avec les attentes des travailleurs, ou bien d'ajuster la politique de recrutement pour attirer des candidats en phase avec le positionnement de leur futur employeur.

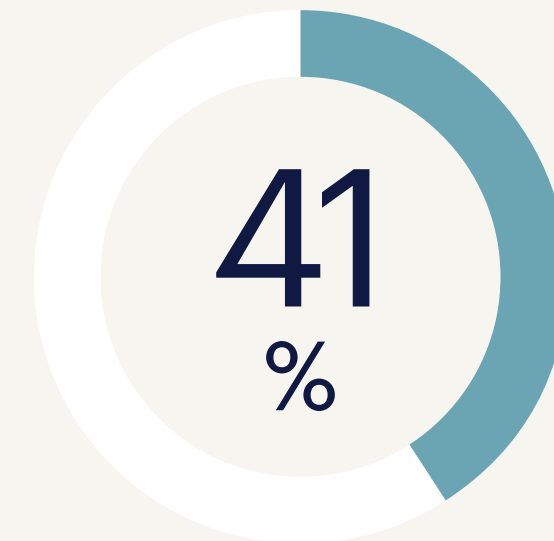
# attentes.

L'augmentation rapide du coût de la vie a un impact significatif sur les attentes des salariés. Beaucoup d'entre eux se tournent vers leur employeur pour obtenir une aide financière à une époque où l'inflation réduit les salaires plus rapidement que les ajustements salariaux ne font effet. Il en résulte des demandes d'augmentation de salaire plus importantes et plus fréquentes, des demandes de primes mensuelles et d'aides pour compenser la hausse des factures d'énergie personnelles. Les travailleurs du monde entier souhaitent ainsi que leurs entreprises fassent un effort supplémentaire.

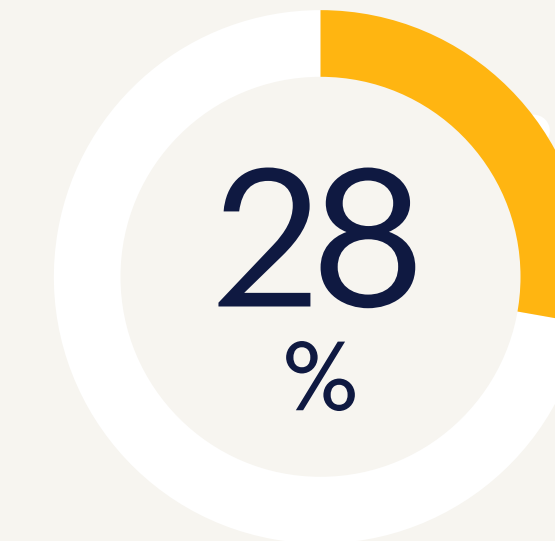
compte tenu de la situation économique incertaine, lesquelles des aides suivantes souhaiteriez-vous obtenir de votre employeur ?



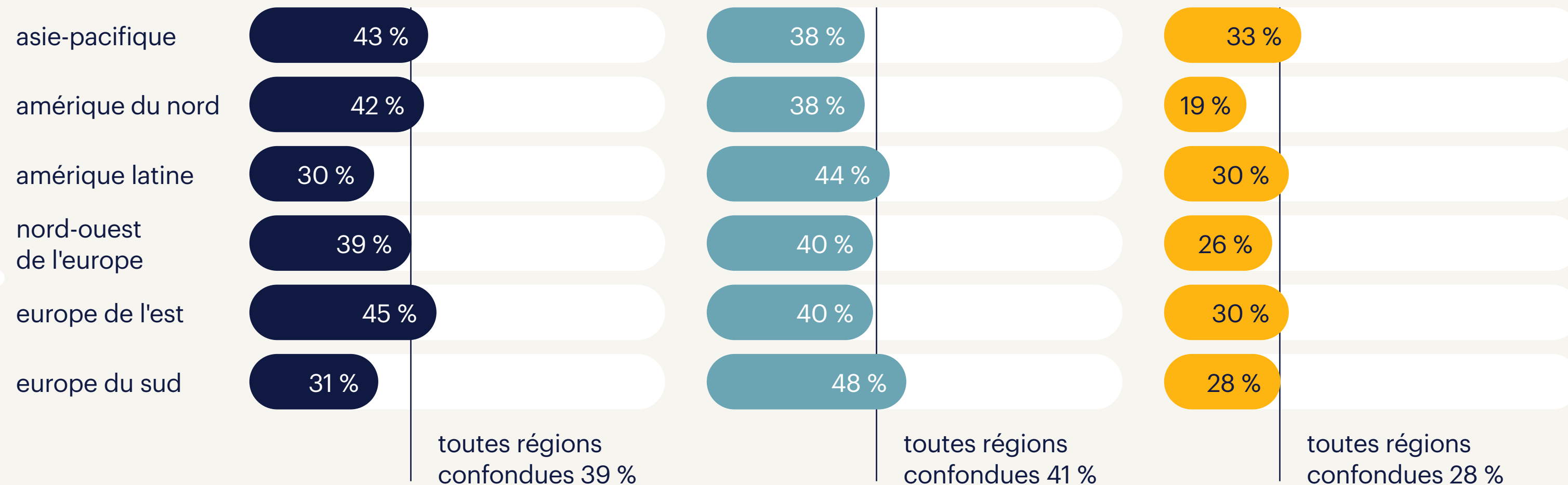
une hausse de salaire en dehors du cadre des évaluations annuelles



une prime mensuelle en fonction de l'évolution du coût de la vie



des indemnités pour compenser les coûts de l'énergie, des transports d'autres dépenses quotidiennes



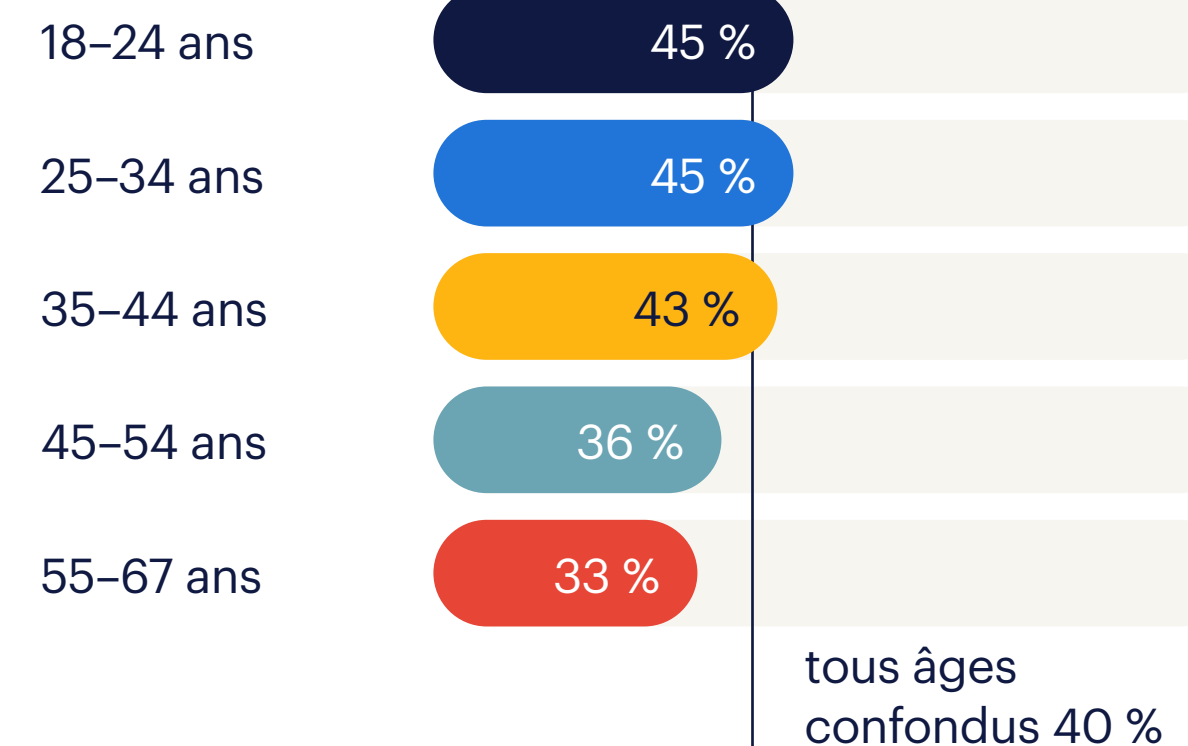
# 45 %

n'accepteraient pas un emploi qui n'offrirait pas d'horaires flexibles

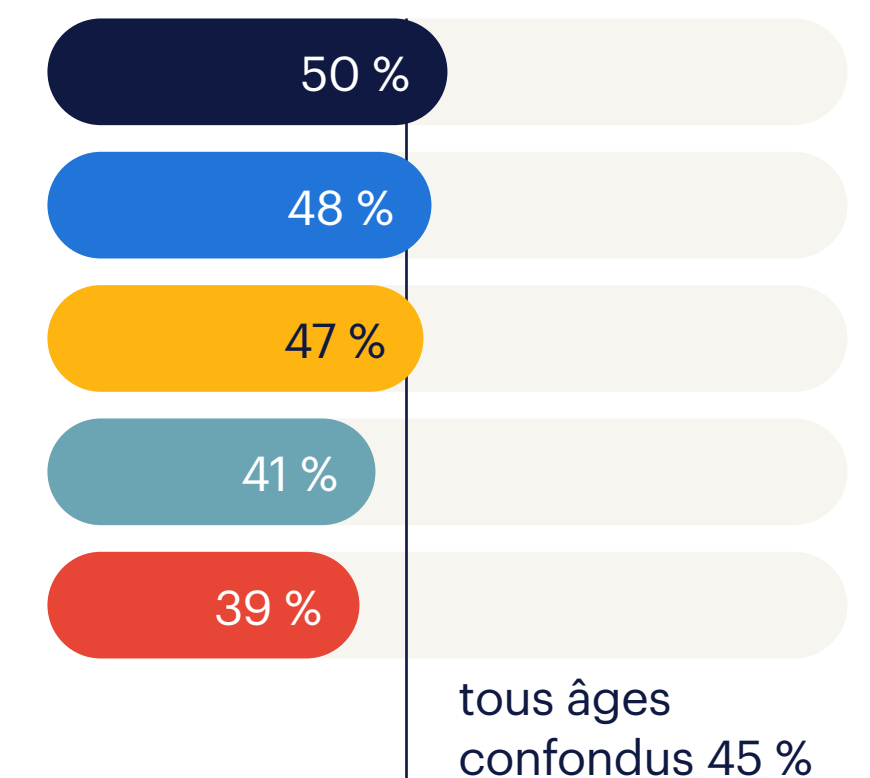
Au-delà de la sécurité financière, la flexibilité de l'emploi - tant au niveau des horaires que du lieu de travail - reste un avantage particulièrement important. Même si de nombreuses entreprises ont imposé le retour au bureau, les talents souhaitent conserver une plus grande flexibilité. Environ deux personnes interrogées sur cinq ont déclaré qu'elles n'accepteraient pas un emploi s'il n'offrait pas des horaires flexibles (45 %) ou des possibilités de télétravail ou de de travail hybride (40 %). Plus d'un quart d'entre elles ont même quitté un poste qui n'offrait pas la flexibilité souhaitée.

je n'accepterais pas un emploi qui n'offrirait pas de flexibilité en termes de...

### lieu de travail

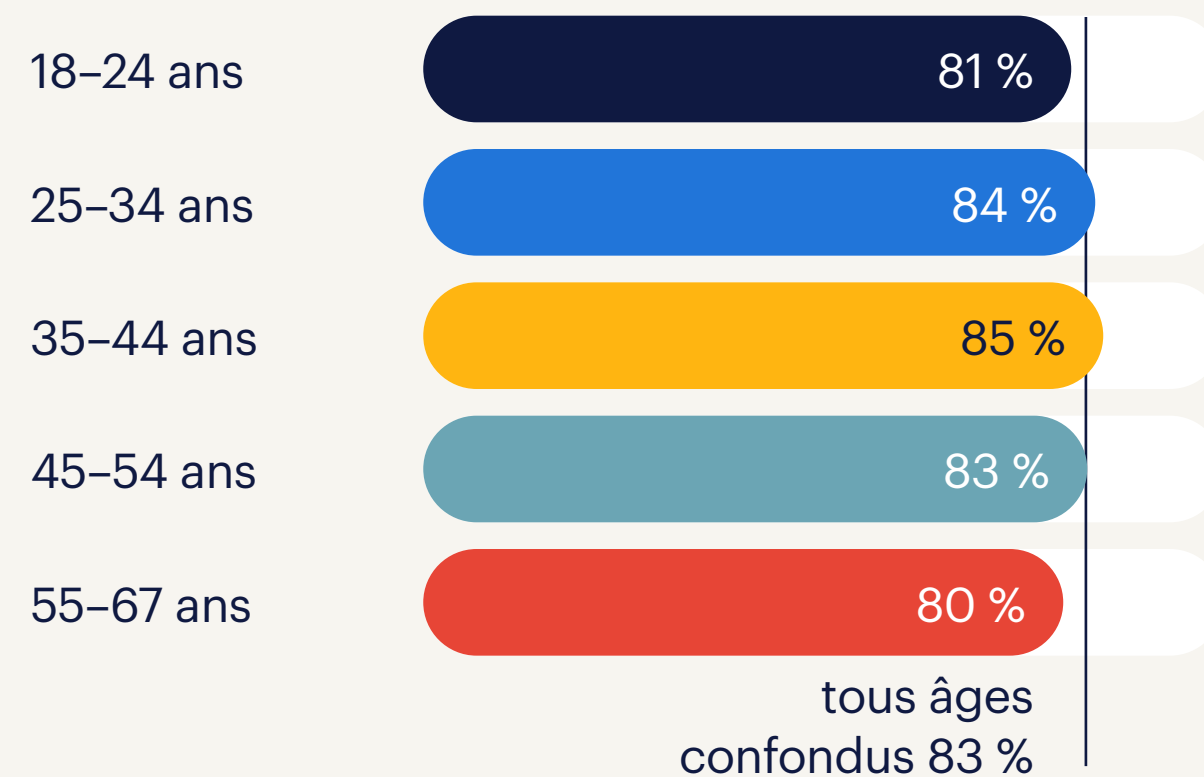


### horaires de travail

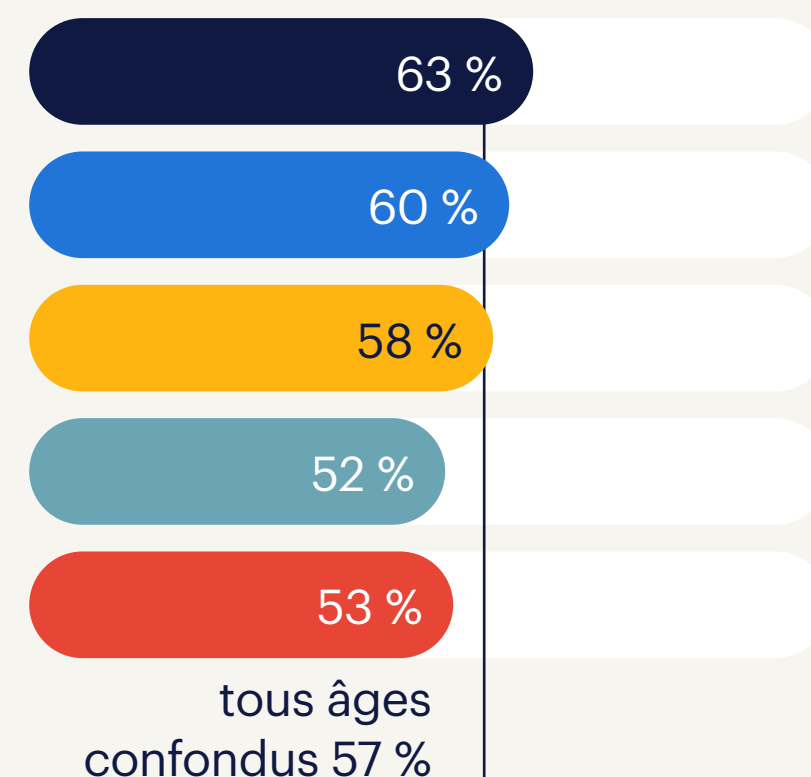




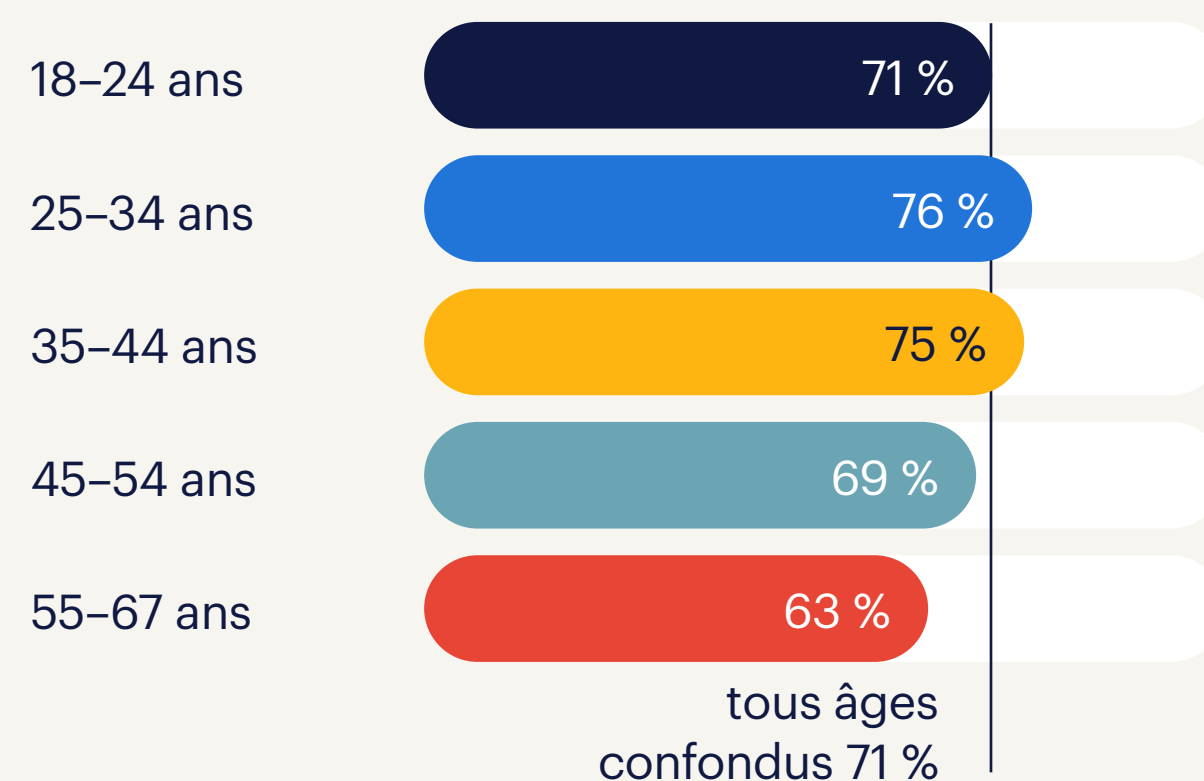
### importance de la flexibilité en termes d'horaires de travail



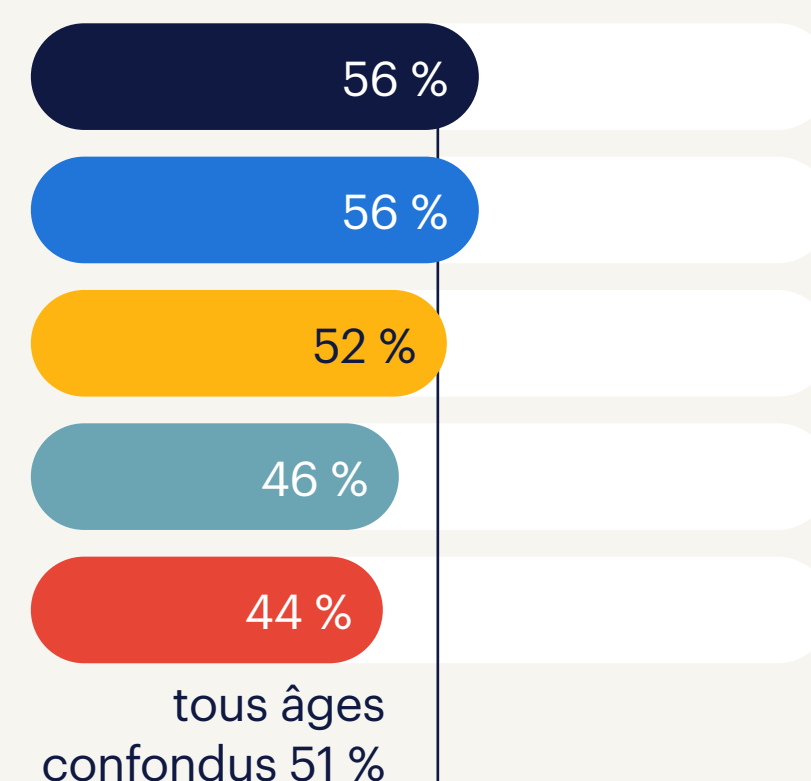
### mon emploi m'offre de la flexibilité en termes d'horaires de travail



### importance de la flexibilité en termes de lieu de travail

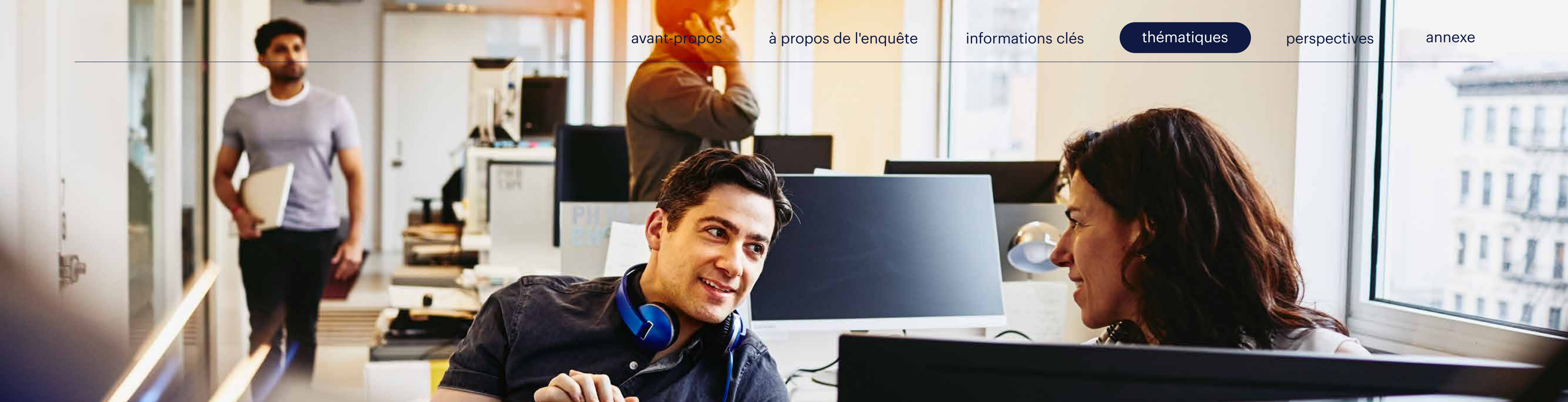


### mon emploi m'offre de la flexibilité en termes de lieu de travail



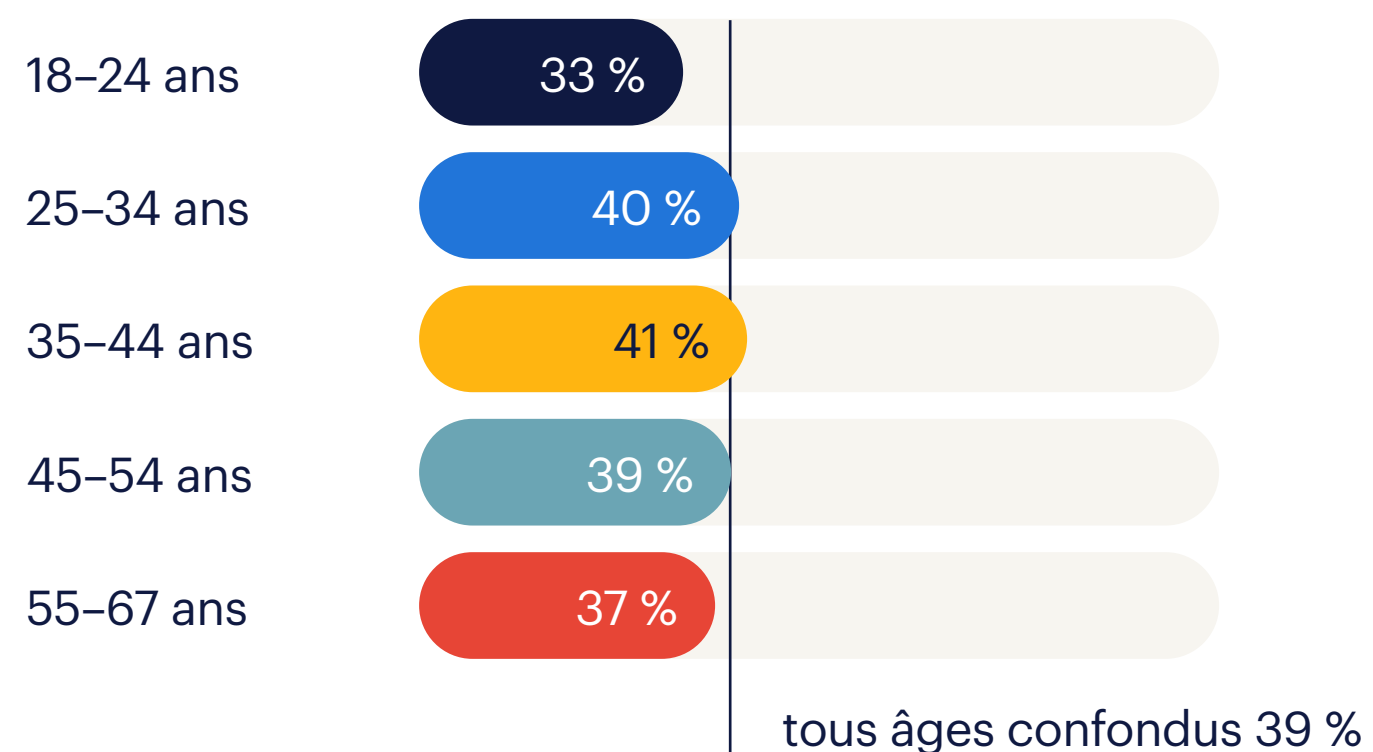
La perspective de travailler à horaires fixes a clairement perdu de son attrait, les employés étant plus nombreux à préférer la flexibilité horaire (83 %) à la flexibilité du lieu de travail (71 %). Parmi les différents groupes d'âge, ce sont les jeunes travailleurs qui apprécient le plus la flexibilité, 84 % des 25-34 ans et 85 % des 35-44 ans déclarant qu'il est important de pouvoir choisir ses horaires de travail. Les femmes, qui assument encore souvent la charge du foyer, recherchent davantage que les hommes la flexibilité des horaires (85 % contre 81 %) et du lieu de travail (72 % contre 69 %).

Ces données montrent que les attentes des salariés ont évolué à l'égard de leurs employeurs, majoritairement perçus comme un soutien pendant la pandémie. Dès le début de la crise, les organisations ont adopté des mesures de protection rigoureuses sur le lieu de travail, mobilisé les personnes qui pouvaient travailler à domicile et apporté un soutien sans précédent à leurs collaborateurs. Après avoir bénéficié de ces mesures d'aménagement, les travailleurs impactés par la hausse des prix espèrent à nouveau trouver de l'aide auprès de leurs entreprises.

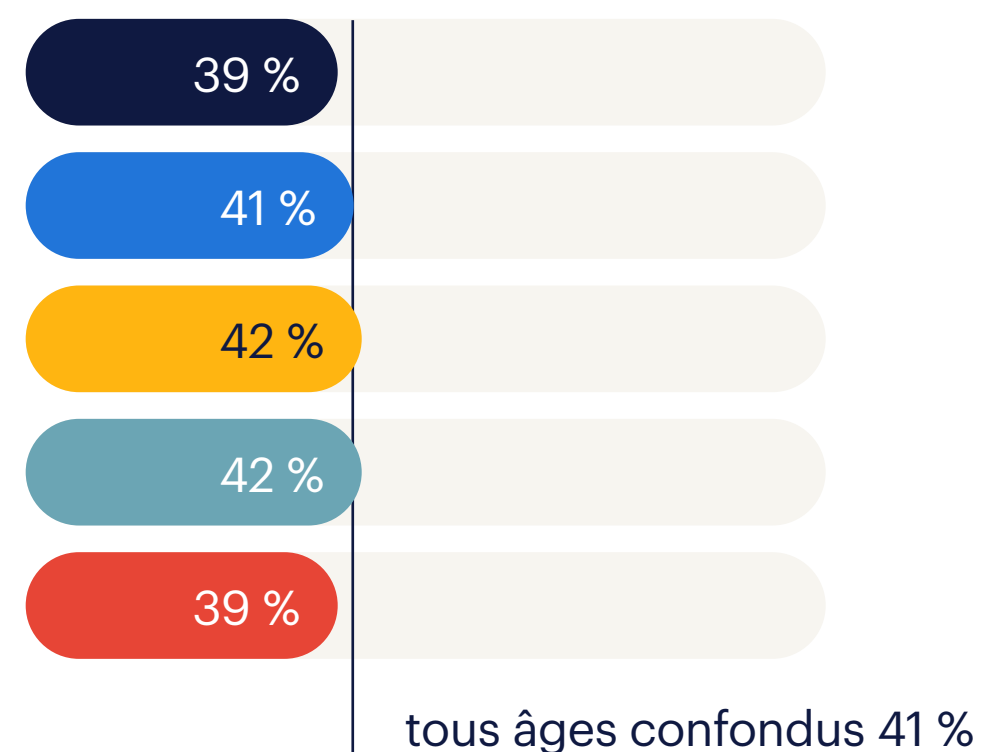


compte tenu de la situation économique incertaine, lesquelles des aides suivantes souhaiteriez-vous obtenir de votre employeur ?

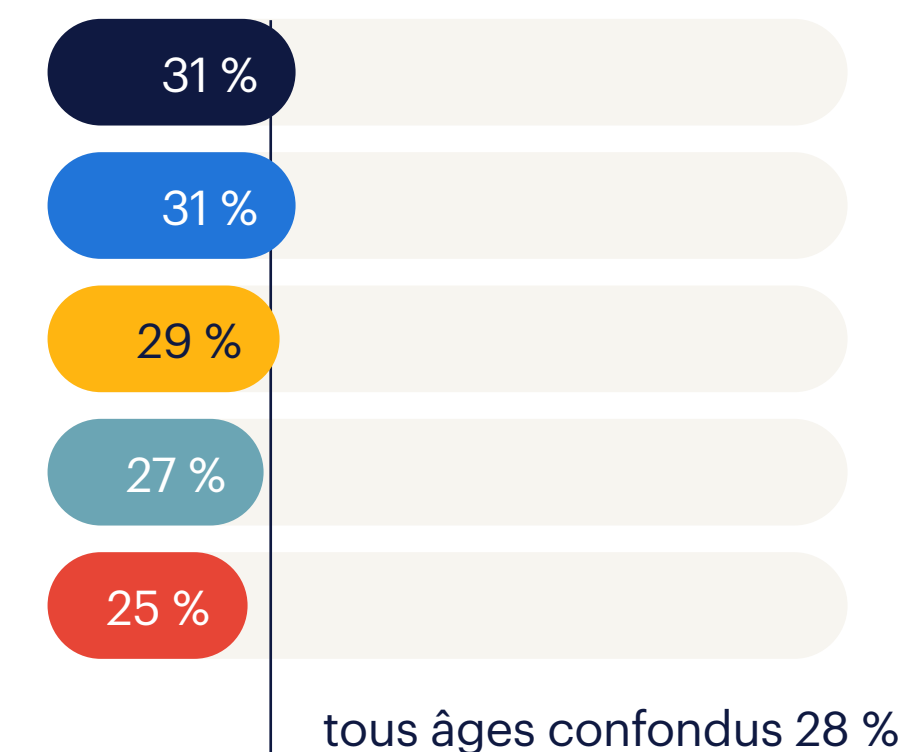
une hausse de salaire en dehors du cadre des évaluations annuelles



une prime mensuelle en fonction de l'évolution du coût de la vie

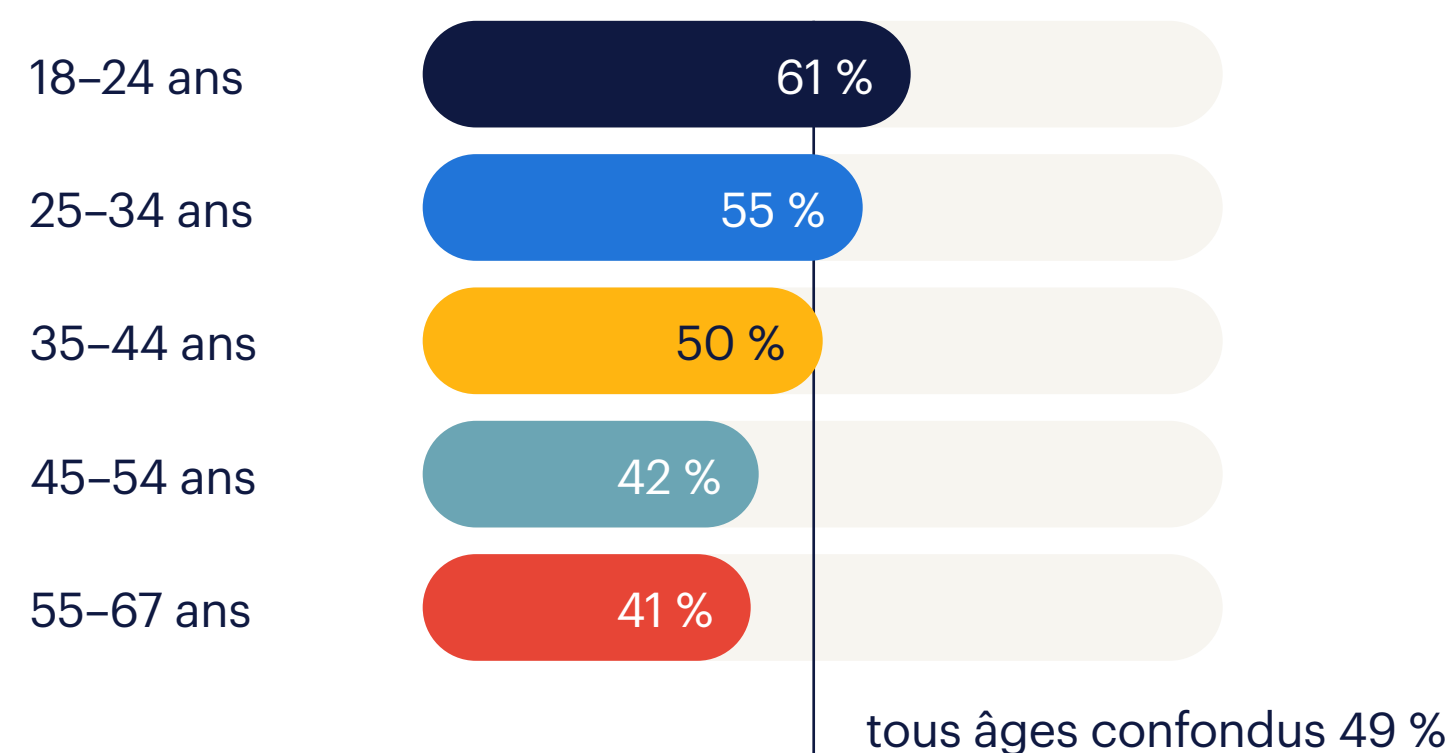


des indemnités pour compenser les coûts de l'énergie, des transports d'autres dépenses quotidiennes



Privilégiée par 41 % des personnes interrogées, la prime mensuelle pour compenser l'inflation est l'aide la plus souvent demandée. Elle est suivie de près par les augmentations de salaire en dehors du cadre des évaluations annuelles (39 %).

#### mon employeur m'aide à faire face à l'augmentation du coût de la vie



Certains employeurs ont déjà revu à la hausse la fréquence des ajustements. L'année dernière, une entreprise a même proposé des [révisions salariales trimestrielles](#) pour faire face à l'inflation galopante. Dans le même temps, au Royaume-Uni, parmi les entreprises de 250 employés ou plus, une organisation sur vingt a [versé à ses collaborateurs une indemnisation forfaitaire](#). C'est notamment le cas de Rolls-Royce et HSBC.

Notre enquête montre que certains travailleurs préfèrent quant à eux d'autres aides pour compenser l'inflation (28 %). Un nombre croissant d'employeurs offrent ainsi des indemnités carburant, des bons d'achat et d'autres avantages liés au télétravail afin de [compenser les coûts de l'énergie](#). Environ 15 % des travailleurs interrogés ont indiqué avoir bénéficié de prestations de ce type au cours des six derniers mois.

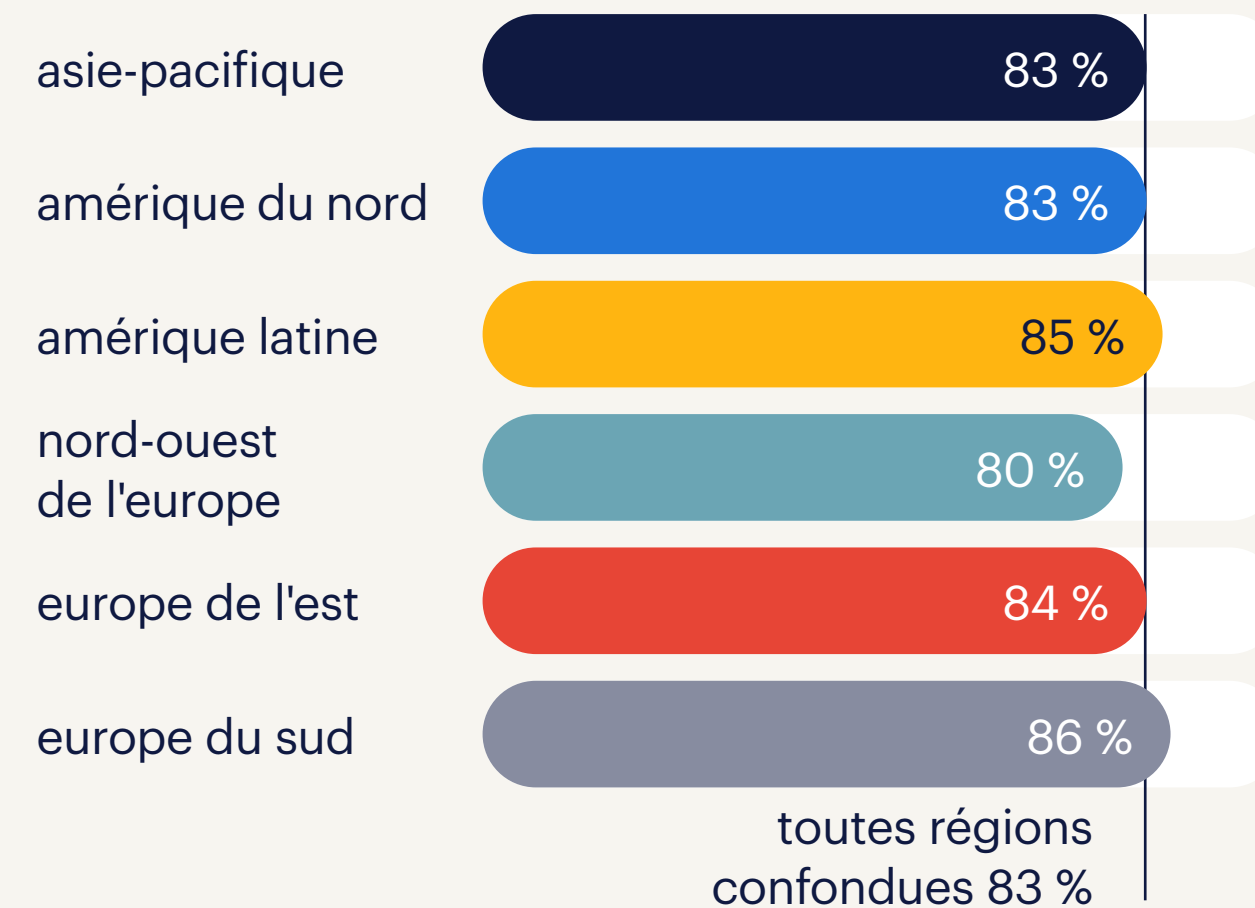
La génération des 35 à 44 ans est la plus désireuse de voir son salaire ajusté plus d'une fois par an (41 %) ; ce même groupe, associé à celui des 45 à 54 ans, est également le plus susceptible de solliciter une prime inflation mensuelle (42 %).

## différences notables par secteurs géographiques

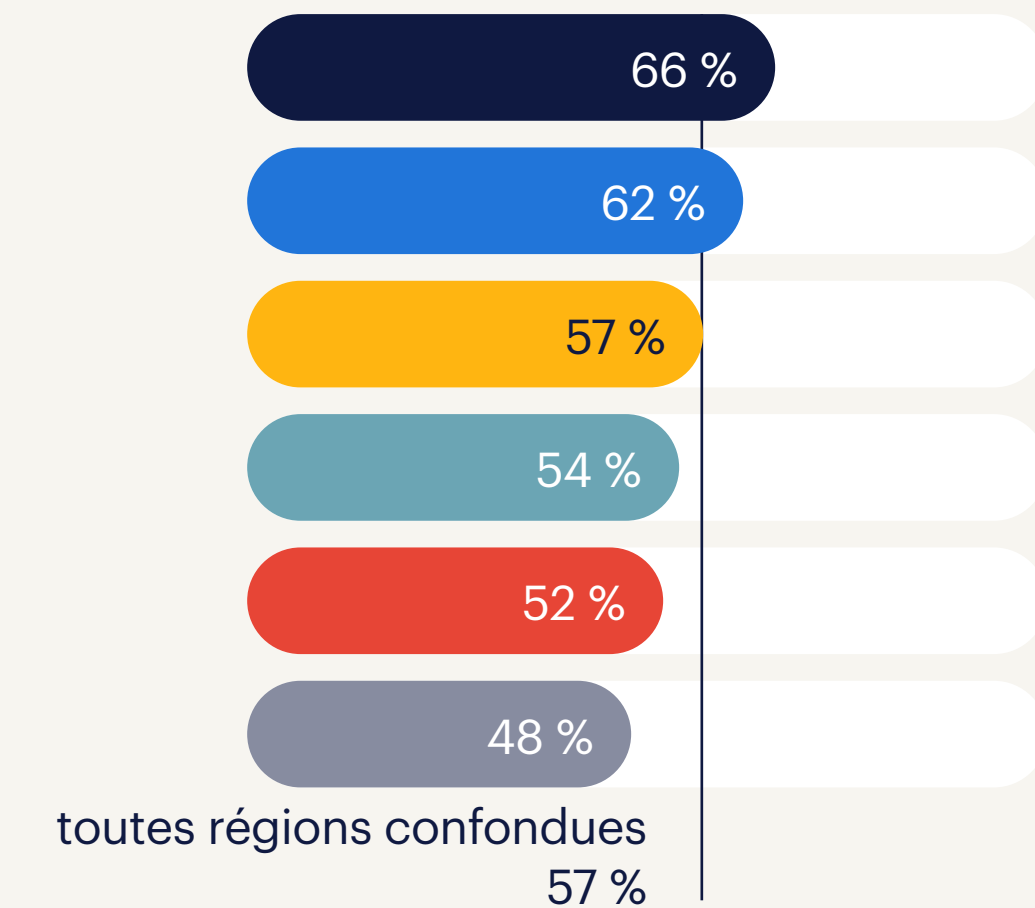
Si le télétravail est important pour 7 personnes sur 10, des disparités significatives ont été observées entre les différentes régions. Seules 61 % des personnes interrogées dans le Nord-Ouest de l'Europe apprécient ce mode de travail, contre 80 % en Amérique latine. De même, la quasi-totalité des personnes interrogées en Inde partagent ce sentiment (93 %), contre 62 % seulement à Hong Kong.

Deux personnes sur cinq souhaitent que leur employeur leur verse une prime inflation mensuelle. C'est particulièrement le cas en Europe du Sud (50 %). Au niveau des pays, les travailleurs polonais sont ceux qui ont le plus intéressés par un coup de pouce mensuel (54 %), les tchèques étant les moins dans cette attente (28 %).

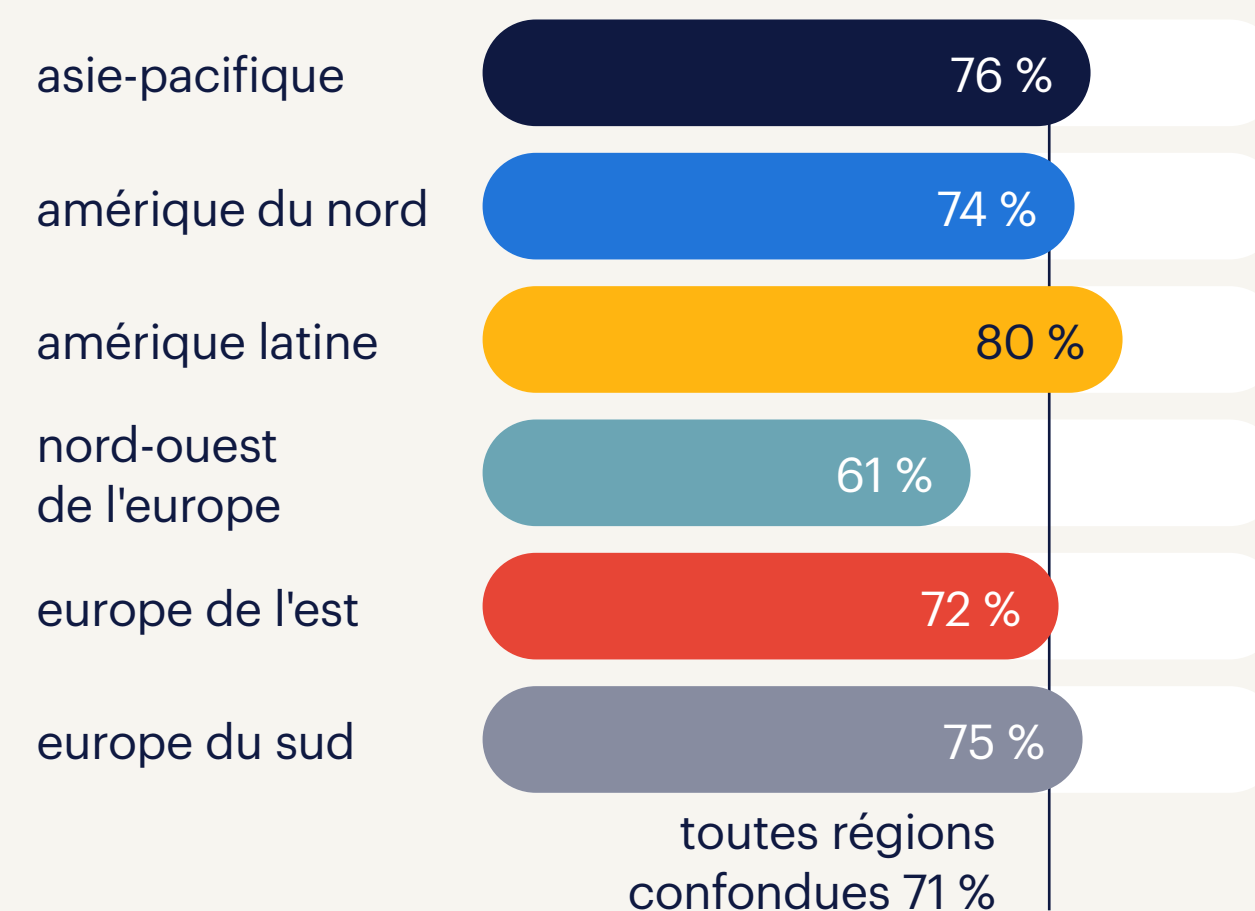
### importance de la flexibilité en termes d'horaires de travail



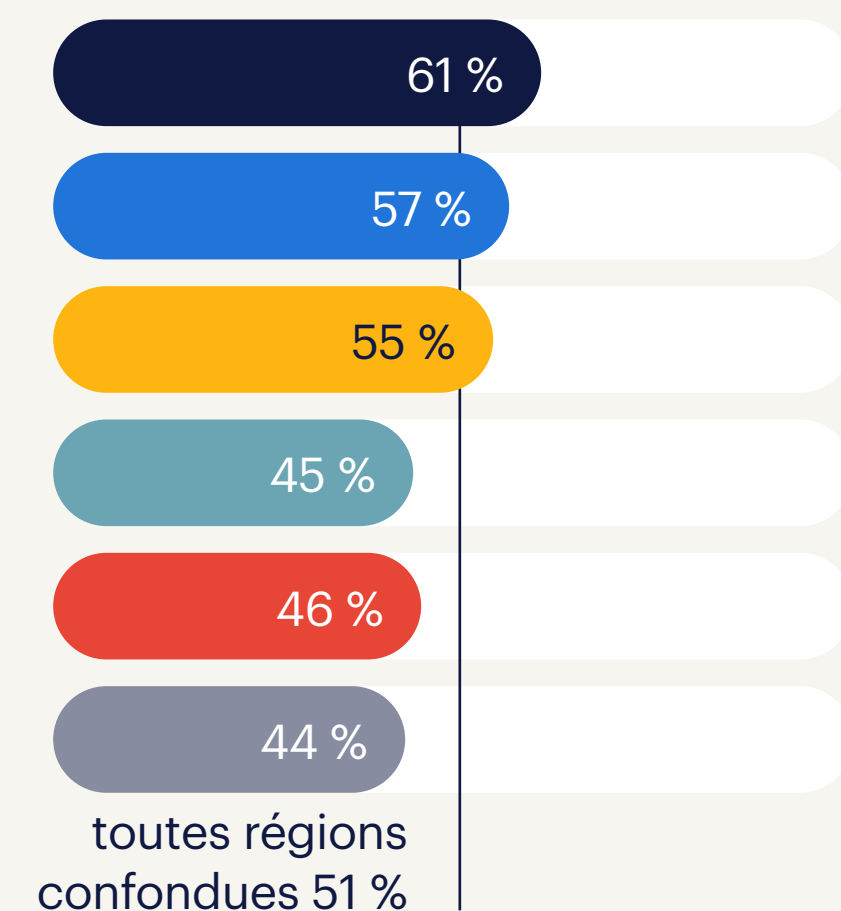
### mon emploi m'offre de la flexibilité en termes d'horaires de travail



### importance de la flexibilité en termes de lieu de travail



### mon emploi m'offre de la flexibilité en termes de lieu de travail



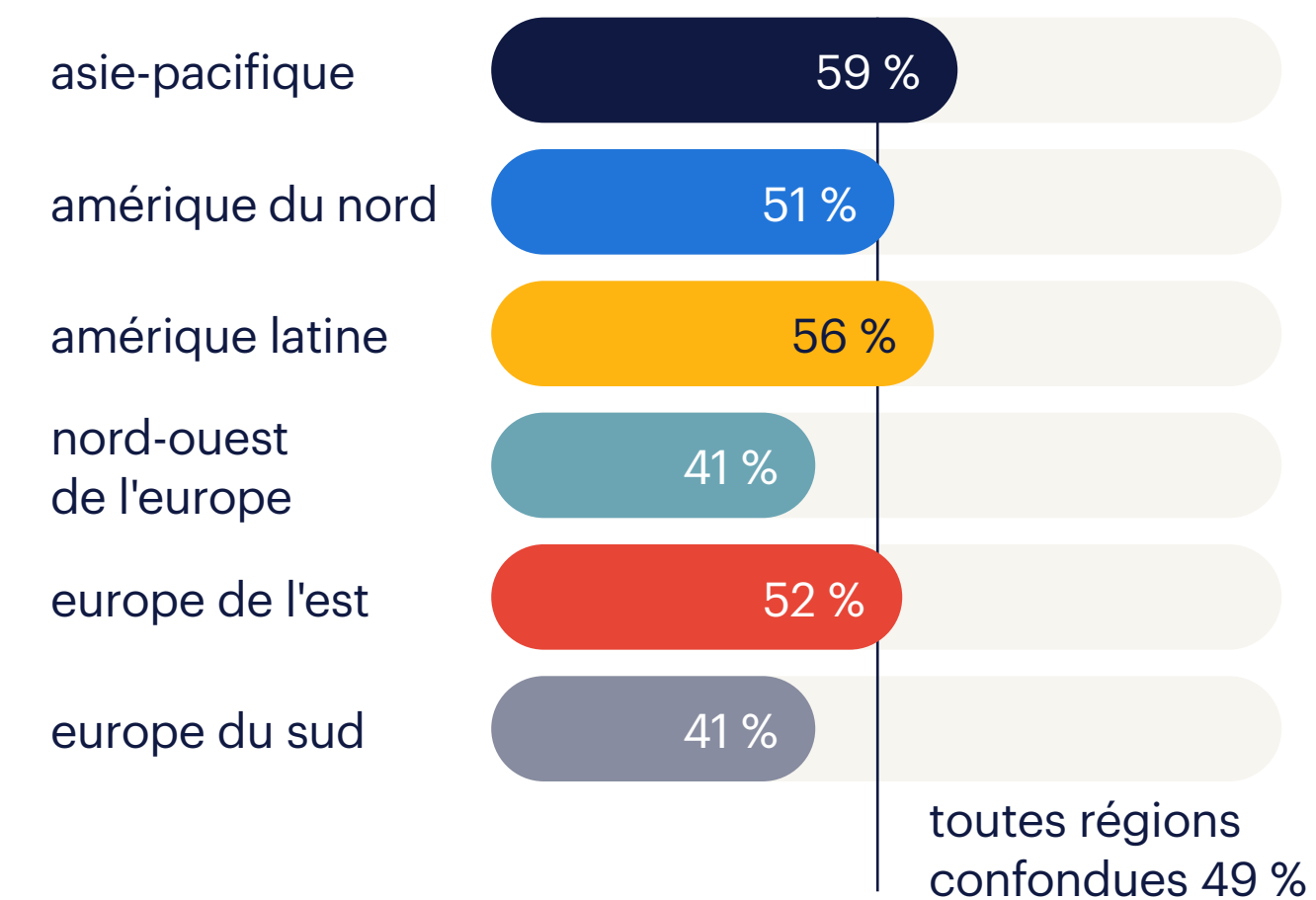


La prise en charge des frais de transport entre le domicile et le lieu travail et de la facture d'électricité personnelle intéresse moins d'un travailleur américain sur cinq (19 %), soit le pourcentage le plus faible de toutes les régions. Cela peut s'expliquer par le fait que les Américains ont tendance à payer des factures d'essence et de gaz beaucoup moins élevées.

Les personnes du Nord-Ouest et du Sud de l'Europe sont plus nombreuses (26 % et 28 %, respectivement) à souhaiter que leur employeur les aide à faire face à ces coûts. On constate que c'est dans ces deux régions que le pourcentage de personnes ayant bénéficié d'un accompagnement complémentaire est le plus faible.

Les travailleurs japonais et suédois sont les moins susceptibles de bénéficier d'une prime supplémentaire de leur employeur pour lutter contre l'inflation (30 %), contrairement aux travailleurs chinois (89 %).

### mon employeur m'aide à faire face à l'augmentation du coût de la vie



## trois conseils pour répondre à l'évolution des attentes des collaborateurs.



1

Les employeurs doivent repenser leur approche du lieu et des horaires de travail. Certains aspects d'un poste peuvent-ils se décliner hors site pour permettre des horaires variables ? Un horaire de travail choisi sur un laps de 24 heures donnerait-il aux travailleurs une plus grande flexibilité sans compromettre les workflows ? Les entreprises doivent sortir des sentiers battus pour offrir à leurs salariés un maximum de latitude.

2

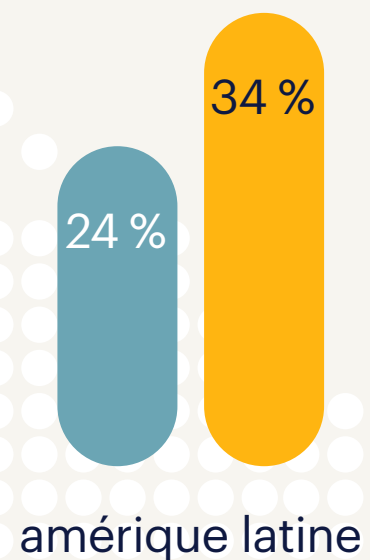
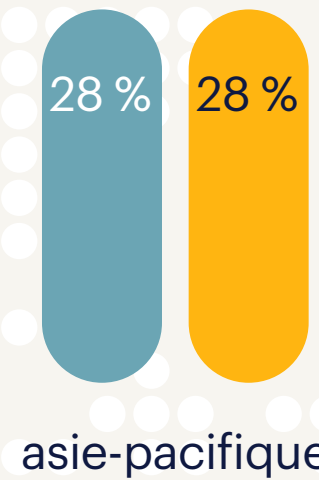
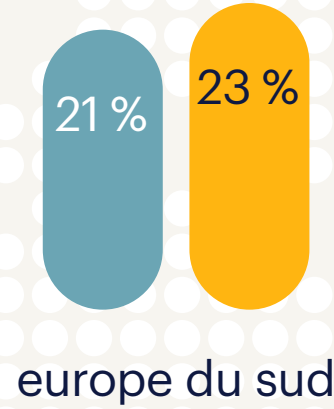
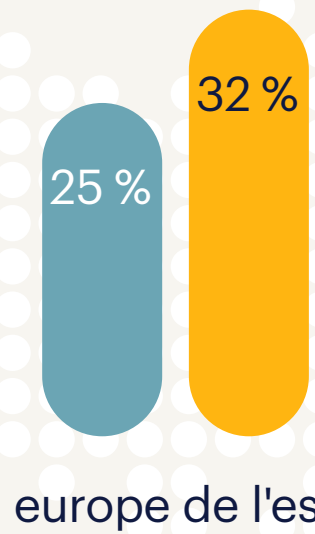
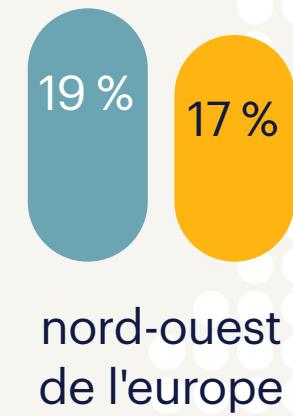
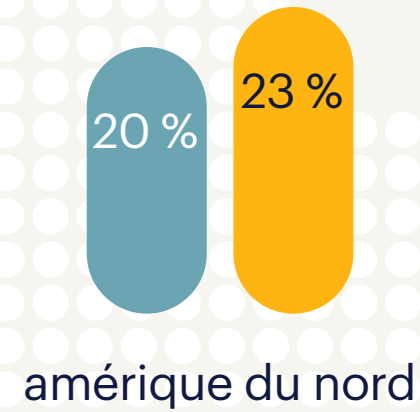
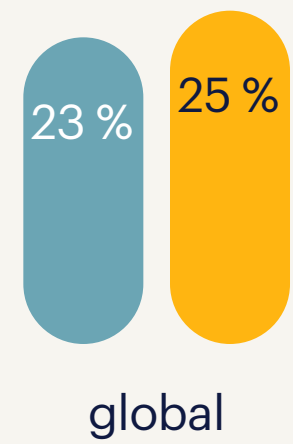
Il est possible de réduire l'impact de l'inflation pour les employés sans recourir à des augmentations de salaire. La mise en place d'accords de covoiturage permet notamment de réduire les coûts de déplacement, tout comme l'attribution d'un ou deux jours supplémentaires de télétravail par semaine.

3

Il est important que les entreprises restent à l'écoute des contraintes financières de leurs collaborateurs. S'appuyer sur les remontées des salariés est un moyen de mettre en place des mesures efficaces pour réduire leurs difficultés budgétaires.

# sécurité.

L'instabilité géopolitique, l'inflation galopante et l'imminence d'une récession mondiale pèsent sur le moral des travailleurs. Plus de la moitié (52 %) des personnes interrogées se disent préoccupées par l'impact de la conjoncture mondiale sur leurs revenus, et plus d'un tiers d'entre elles (37 %) craignent de perdre leur emploi.

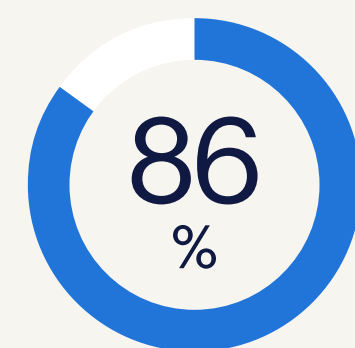
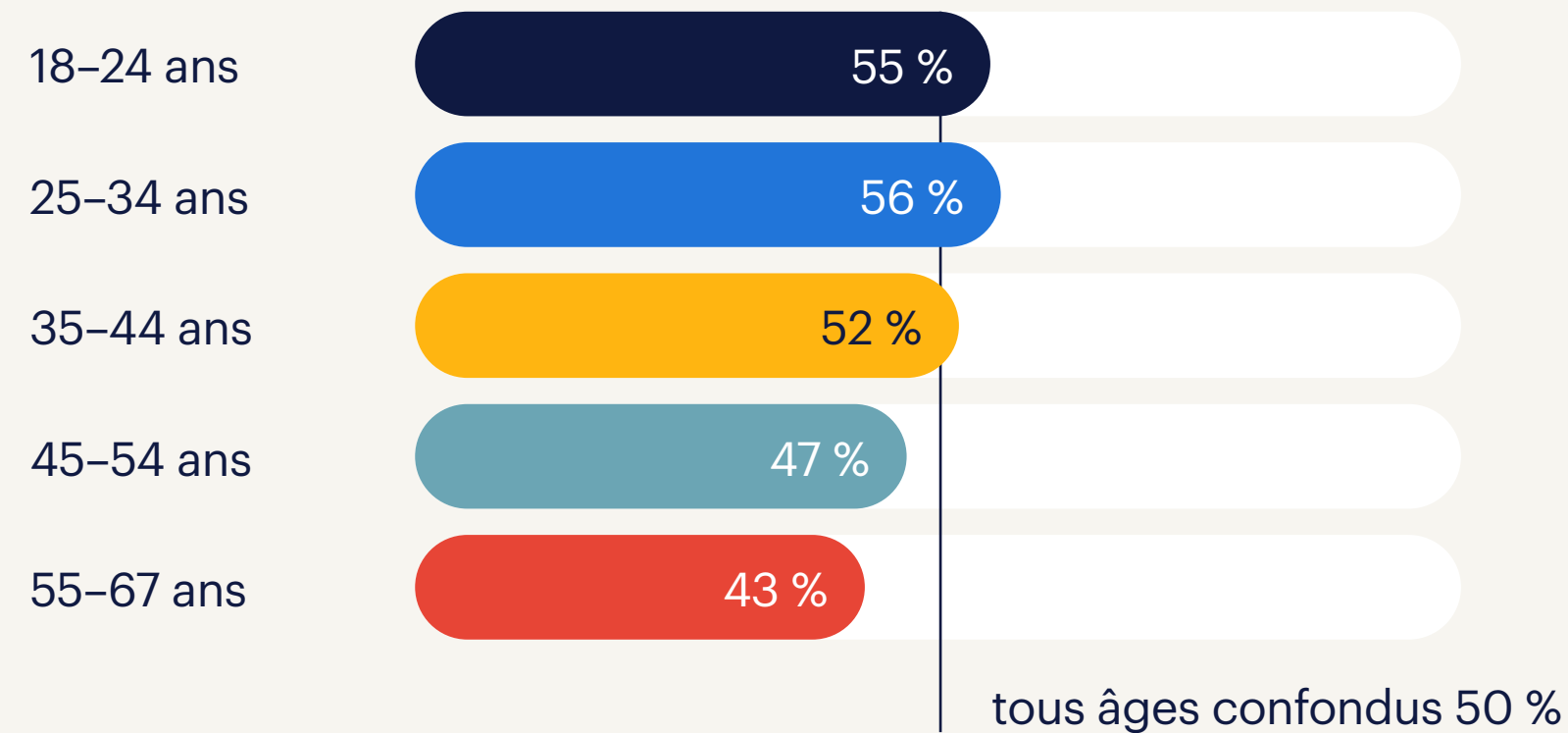


je dois / prévois de travailler plus à mon poste actuel pour faire face à l'augmentation du coût de la vie

je dois / prévois de prendre un deuxième emploi pour faire face à l'augmentation du coût de la vie



## je suis confiant dans ma capacité de retrouver rapidement un emploi



se sentent en sécurité dans leur poste actuel

Cette préoccupation impacte directement le comportement de nombreux travailleurs : la quasi-totalité d'entre eux (92 %) estiment la sécurité de l'emploi importante et 63 % refuseraient un nouvel emploi n'offrant pas une sécurité suffisante.

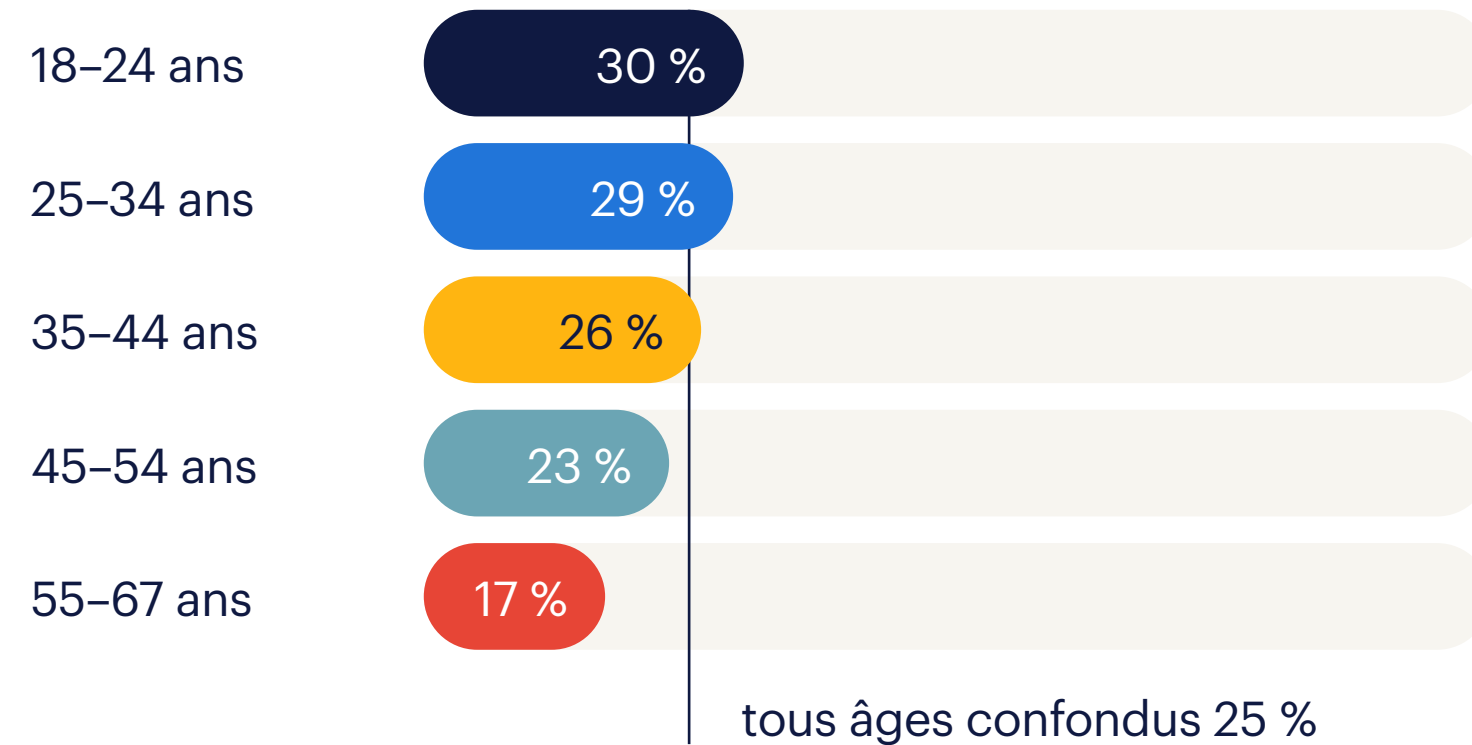
La plupart des répondants à l'enquête se disent toutefois confiants dans leur capacité à retrouver rapidement un emploi (50 %), et une grande majorité dit se sentir en sécurité à son poste actuel (86 %) - ces deux chiffres étant plus élevés qu'en 2022.

Un climat anxigène tend toutefois à s'instaurer suite à un certain nombre de [licenciements très médiatisés](#), ayant touché de nombreux postes de direction dans les entreprises technologiques l'an dernier. D'autres secteurs ont également annoncé des réductions d'effectifs, notamment l'automobile, les [services financiers et bancaires](#) et le [commerce en ligne](#).

Compte tenu de l'affaiblissement de la demande et des difficultés persistantes de la chaîne d'approvisionnement mondiale, de nombreux employeurs sont amenés à revoir le volume de leurs effectifs. Parallèlement, certains secteurs comme [l'administration publique, les ONG et les start-up](#) sont en quête de professionnels qualifiés, mais ne peuvent pas forcément offrir le même type de rémunération ou d'avantages que les grandes entreprises.

**Le sentiment d'insécurité ne s'intensifie pas seulement à cause des licenciements, mais aussi parce que beaucoup ont le sentiment de ne pas pouvoir faire face à l'augmentation du coût de la vie.** La plupart des travailleurs (58 %) interrogés ont déclaré n'avoir reçu aucune aide financière supplémentaire au cours des six derniers mois, et seuls 10 % d'entre eux ont bénéficié d'une prime ponctuelle de compensation de l'inflation.

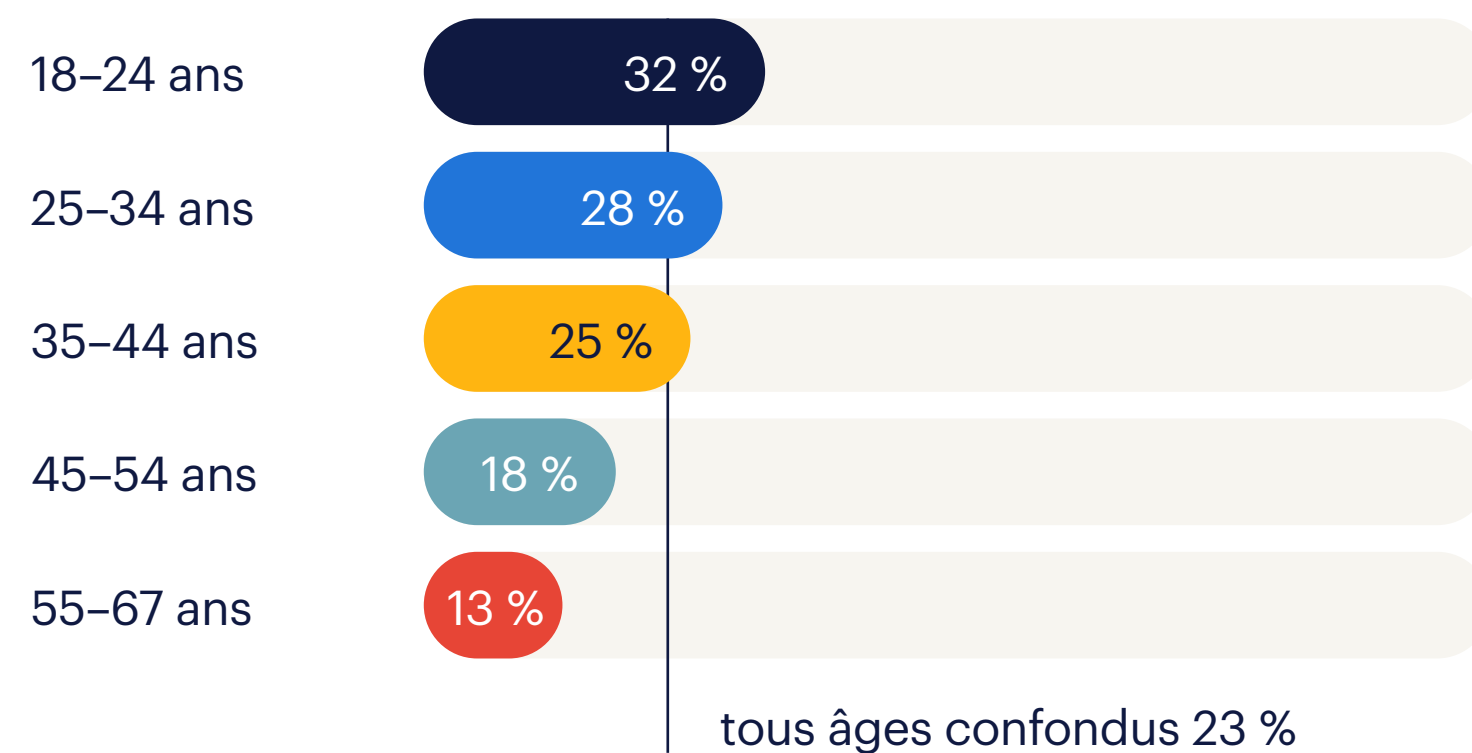
### je dois / prévois de prendre un deuxième emploi pour faire face à l'augmentation du coût de la vie



En conséquence, un certain nombre de personnes cherchent à compléter leur revenu régulier, soit en prenant un deuxième emploi (25 %), soit en travaillant davantage dans leur emploi actuel (23 %). C'est particulièrement le cas des travailleurs de la génération Z : 30 % d'entre eux envisagent en effet de prendre un deuxième emploi et 32 % d'augmenter leur nombre d'heures travaillées, contre respectivement 17 % et 13 % des salariés de la génération des 55 - 67 ans.

Avoir un second emploi est devenu une bouée de sauvetage pour certains travailleurs, mais aussi un motif d'inquiétude pour certains employeurs. Les travailleurs américains ont ainsi de plus en plus besoin d'un [revenu supplémentaire](#), allant parfois jusqu'à [cumuler deux emplois à temps plein](#) sans que leur employeur ne le sache ou y consente.

### je dois / prévois de travailler plus à mon poste actuel pour faire face à l'augmentation du coût de la vie



# 25 %

cherchent à compléter leur revenu régulier



Une personne interrogée sur cinq dit également devoir ou prévoir de changer d'emploi pour en trouver un mieux rémunéré en raison de l'inflation, les plus jeunes étant les plus susceptibles de le faire, contrairement aux plus âgés.

Si la jeune génération se sent plus confiante, c'est peut-être parce qu'elle a bénéficié l'année dernière de [la plus forte croissance des salaires](#). Aux Etats-Unis, la génération Z a ainsi vu son salaire horaire médian augmenter de 10,6 % par rapport à l'année précédente, un chiffre sensiblement supérieur à la hausse moyenne de 4 % accordée à l'ensemble des travailleurs.

C'est également la raison pour laquelle la « Grande rotation » s'est accélérée en 2022, les salariés y voyant une opportunité de gagner plus, de trouver un travail plus intéressant et/ou de bénéficier d'une plus grande flexibilité professionnelle. Les hommes sont plus enclins que les femmes à quitter leur emploi pour gagner plus (22 % contre 20 %) et ou à travailler plus à leur poste actuel (24 % contre 21 %).

La sécurité de l'emploi et la sécurité financière seront sans nul doute au cœur des préoccupations des travailleurs et des employeurs en 2023, car l'incertitude qui pèse sur l'économie ne permet à personne de se projeter de manière sûre dans l'avenir.

Ces préoccupations pourraient à terme se traduire par un ralentissement de la mobilité professionnelle, environ 10 % des personnes interrogées prévoyant de retarder le moment de changer d'emploi en raison de l'instabilité ambiante.

# 21 %

prévoient de changer d'emploi pour en trouver un mieux rémunéré en raison de l'inflation

## Différences notables par secteurs géographiques

Les préoccupations relatives à l'incertitude économique varient en fonction des régions. Les travailleurs d'Amérique latine craignent le plus de perdre leur emploi (60 %) et leurs homologues du Nord-Ouest de l'Europe sont les moins inquiets (24 %). De même, une majorité (74 %) en Amérique latine s'inquiète de l'impact de l'incertitude économique sur la sécurité de l'emploi, contre 38 % des personnes interrogées dans le Nord-Ouest de l'Europe.

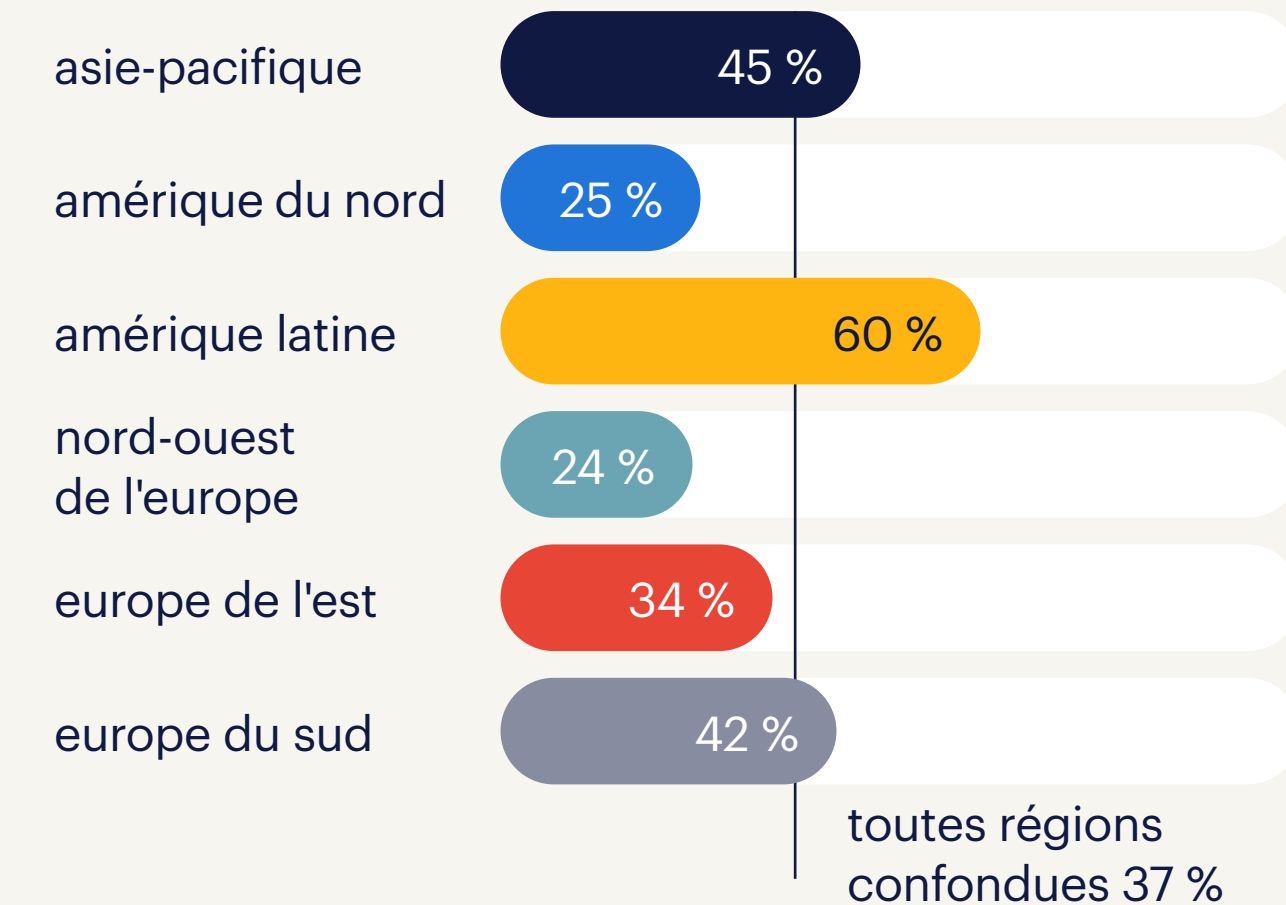
La hausse des coûts incitant de plus en plus de travailleurs à chercher des emplois mieux rémunérés, les employeurs doivent envisager d'offrir de meilleures conditions financières à leurs employés pour les fidéliser. En Inde, 51 % des personnes interrogées souhaitent démissionner et trouver un emploi mieux rémunéré.

C'est le seul marché où une majorité de personnes envisagent de passer à l'acte, loin devant la Turquie où 31 % des répondants pourraient démissionner. En Belgique (13 %) et au Luxembourg (14 %) l'envie de démissionner pour bénéficier d'un meilleur salaire est la plus faible.

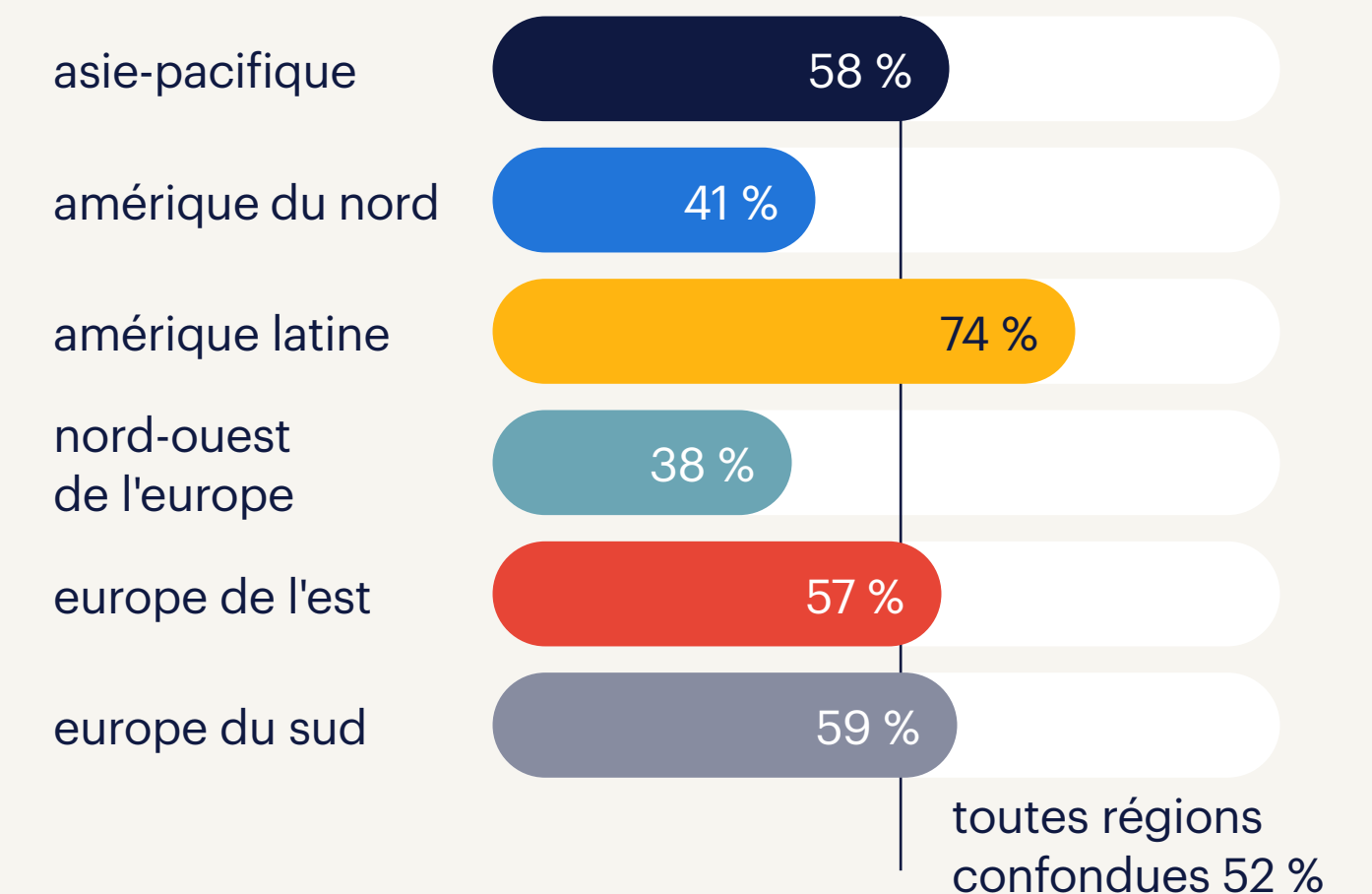
En Inde, les travailleurs sont de loin les plus confiants (83 %) quant à leur capacité à trouver un autre emploi en cas de chômage (contre 50,4 % en moyenne à l'échelle mondiale). À l'inverse, seul un tiers environ (37 %) des Italiens s'en sentent capables.

Les travailleurs indiens sont également nettement plus à même de chercher un deuxième emploi pour faire face à la hausse des coûts, 53 % d'entre eux l'ayant fait ou prévoyant de le faire. Aux Pays-Bas, seules 9,4 % des personnes interrogées envisageraient de prendre un second emploi.

### je crains de perdre mon emploi



### Je suis préoccupé par l'impact de l'incertitude économique sur la sécurité de mon emploi



# trois conseils pour aider les collaborateurs à se sentir plus en sécurité



1

La communication entre l'entreprise et les collaborateurs doit être fluide et permettre des échanges constructifs. L'une des plus grandes sources d'inquiétude des employés concernés par les licenciements est le manque de communication empathique de la part de leur entreprise. Cela peut avoir un impact négatif sur les collaborateurs comme sur l'activité. Sans communication transparente, les salariés redoutent de perdre leur emploi et sont inutilement stressés.

2

Les services mis à disposition des collaborateurs pour les aider à prendre soin de leur santé et de leur bien-être sont de précieux atouts dans la lutte contre le stress. Ces programmes d'aide peuvent apporter un soutien important aux salariés surmenés et tendus.

3

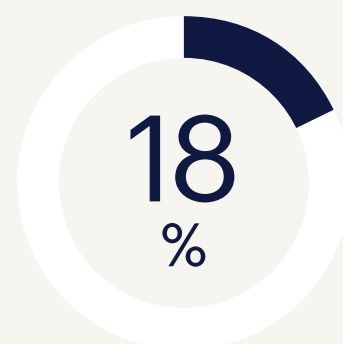
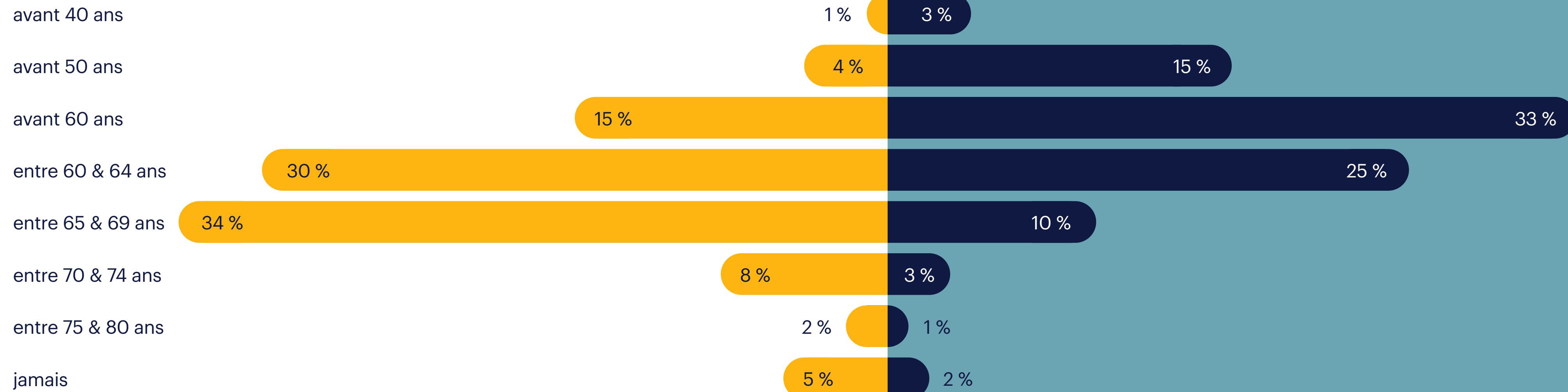
Si une entreprise est amenée à licencier ou à réduire le nombre d'heures de travail de ses salariés, elle devra, tout particulièrement dans cette période, faire preuve de bienveillance. Les raisons d'être de ces mesures devront être expliquées clairement et l'entreprise doit être prête à accompagner tous les salariés susceptibles de perdre leur emploi en leur proposant des aides à la reconversion professionnelle en complément des indemnités de licenciement.

# report de la retraite.

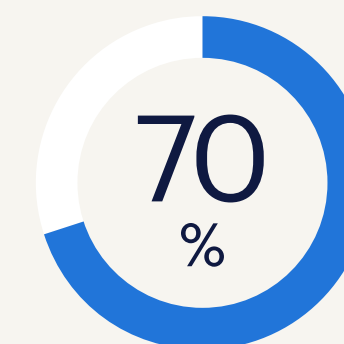
Ces trois dernières années ont été marquées par l'augmentation du nombre des départs en retraite plus tôt qu'à l'accoutumée. Ce phénomène hors norme s'explique notamment par des préoccupations en matière de santé et de sécurité liées au retour sur le lieu de travail, par le phénomène de « Grande Démission » des travailleurs et par des aides gouvernementales généreuses ayant permis à certains de quitter leur emploi. Lors de notre enquête l'an dernier, la plupart des personnes interrogées pensaient pouvoir prendre leur retraite avant 65 ans. Il devrait en être tout autrement d'après les conclusions de notre dernière étude, l'incertitude économique y étant clairement pour quelque chose.

## compte tenu de ma situation actuelle, je pourrai prendre ma retraite

## dans un monde idéal, je prendrais ma retraite



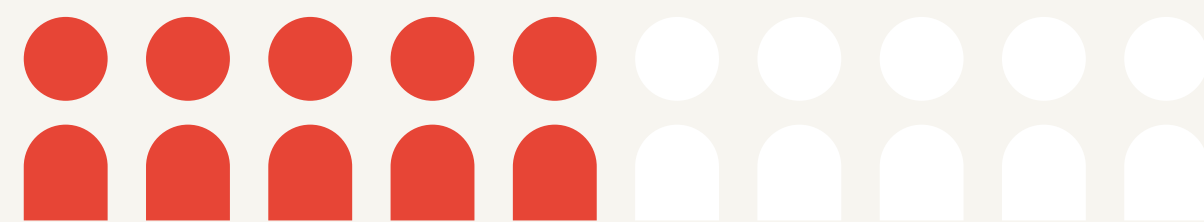
prévoient de reporter leur départ à la retraite afin de faire face à l'augmentation du coût de la vie



estiment que leur situation financière ne leur permet pas de prendre leur retraite aussi tôt qu'ils le souhaiteraient



l'an dernier, 61 %  
pensaient prendre leur  
retraite avant 65 ans



aujourd'hui,  
seuls 51 %  
sont de cet avis

L'an dernier, nous avons constaté que 61 % des personnes interrogées pensaient pouvoir quitter définitivement la vie active avant l'âge de 65 ans. Les difficultés économiques, la hausse de l'inflation et la diminution des aides publiques poussent de nombreuses personnes à revoir leur projet, faute notamment de moyens financiers suffisants. Seule la moitié des personnes interrogées pensent aujourd'hui pouvoir partir à la retraite avant 65 ans.

En effet, de nombreux seniors reprennent le travail compte tenu des réalités économiques et, en particulier, de la hausse des coûts de l'énergie et de l'inflation qui mettent à mal leurs économies et leurs retraites. De fait, 70 % des personnes interrogées ont déclaré ne pas pouvoir prendre leur retraite aussi tôt qu'elles le souhaiteraient en raison de leur situation financière. L'évolution de nombreux facteurs économiques incite un nombre croissant de seniors à réintégrer le marché du travail, à temps plein ou partiel.

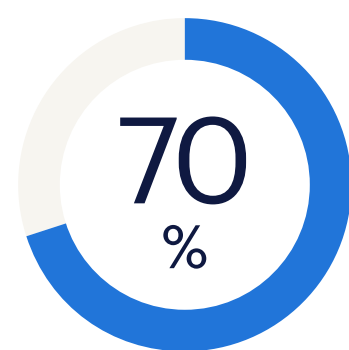
Sur le marché du travail britannique l'an passé, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus à la recherche d'un emploi ou déjà employées [a atteint un niveau record](#). Au Japon, le nombre de 65 ans et plus ayant un emploi a augmenté pour la 18<sup>e</sup> année consécutive, 50 % des personnes âgées de 65 à 69 ans étant encore en activité.

Les reports de départ à la retraite sont en hausse, [notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni](#), chez les 50-64 ans. Le patrimoine des ménages américains a atteint le chiffre record de \$150.1 trillion en 2021, mais a depuis [baissé pendant trois trimestres consécutifs](#). Pour beaucoup de ceux qui avaient décidé de prendre leur retraite plus tôt que prévu, cela a été un coup dur sur le plan financier. Mais au-delà des préoccupations financières, près d'un tiers (32 %) des retraités interrogés ont déclaré ressentir le besoin de travailler. Que ce soit pour donner un sens à leur vie, pour avoir des contacts sociaux ou pour relever des défis d'ordre professionnel, l'emploi représente pour bon nombre de personnes plus qu'un simple salaire. Travailler leur permet de rester en contact avec de nombreuses personnes et d'éprouver un sentiment d'appartenance à un groupe.

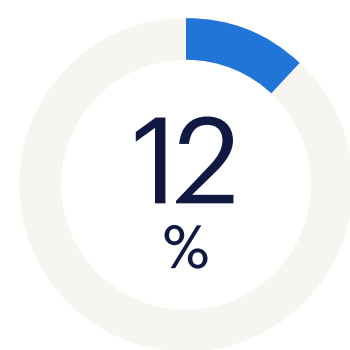


6 % des personnes interrogées ont ainsi déclaré ne jamais vouloir prendre leur retraite, et 17 % attendent une occasion particulière, qui peut être financière ou personnelle. Près d'une personne sur huit a indiqué se sentir liée à son employeur et retarder de ce fait son départ à la retraite.

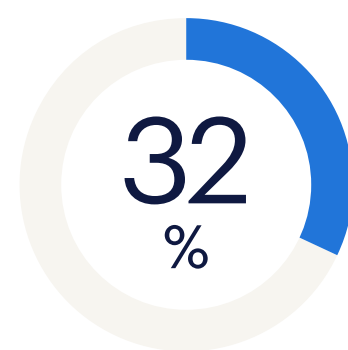
quels facteurs vous empêchent de prendre votre retraite aussi tôt que vous le souhaiteriez ?



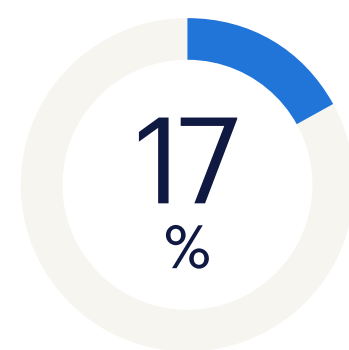
situation financière



je pense que mon employeur a besoin de moi



je ressens le besoin de travailler



j'attends une occasion particulière

Parmi ceux qui attendent avec impatience la retraite, un tiers aimerait la prendre avant 60 ans, un quart envisage de s'arrêter entre 60 et 64 ans, et 10 % entre 65 et 69 ans. Un peu plus de 3 % des répondants ont précisé ne pas vouloir s'arrêter avant d'avoir atteint, ou dépassé, 70 ans.

La génération Z (64 %) et les 55 ans et plus (66 %) sont les moins susceptibles de considérer les contraintes financières comme un frein à un départ en retraite au moment voulu. Les générations intermédiaires se sont avérées plus pessimistes quant à la probabilité de disposer de ressources suffisantes pour cesser de travailler à l'âge souhaité. Les femmes ont également exprimé davantage de doutes quant à leur avenir financier que les hommes (72 % contre 69 %).

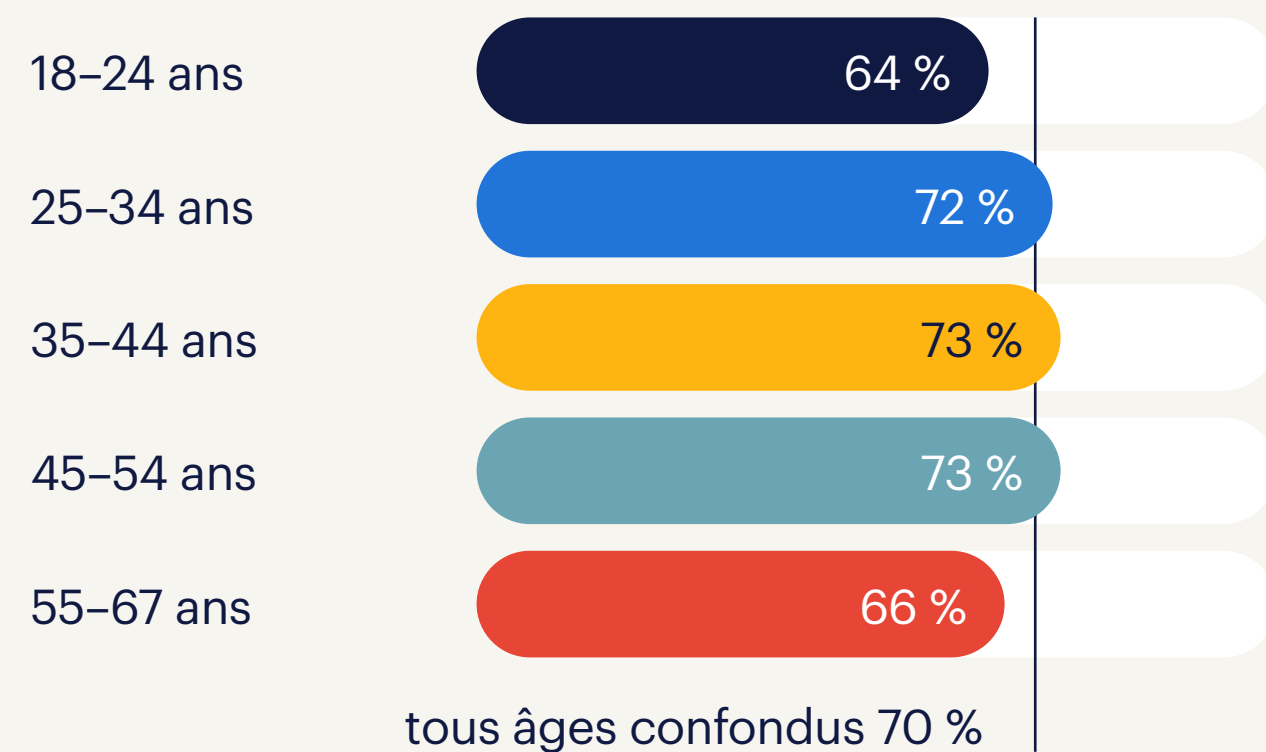
Le départ en retraite des talents sera encore plus problématique pour les entreprises. L'impact du vieillissement des populations dans le monde atteindra un stade critique au cours de cette décennie, des millions de personnes devant quitter le marché du travail, créant un vide dans les économies du monde entier.

33 %

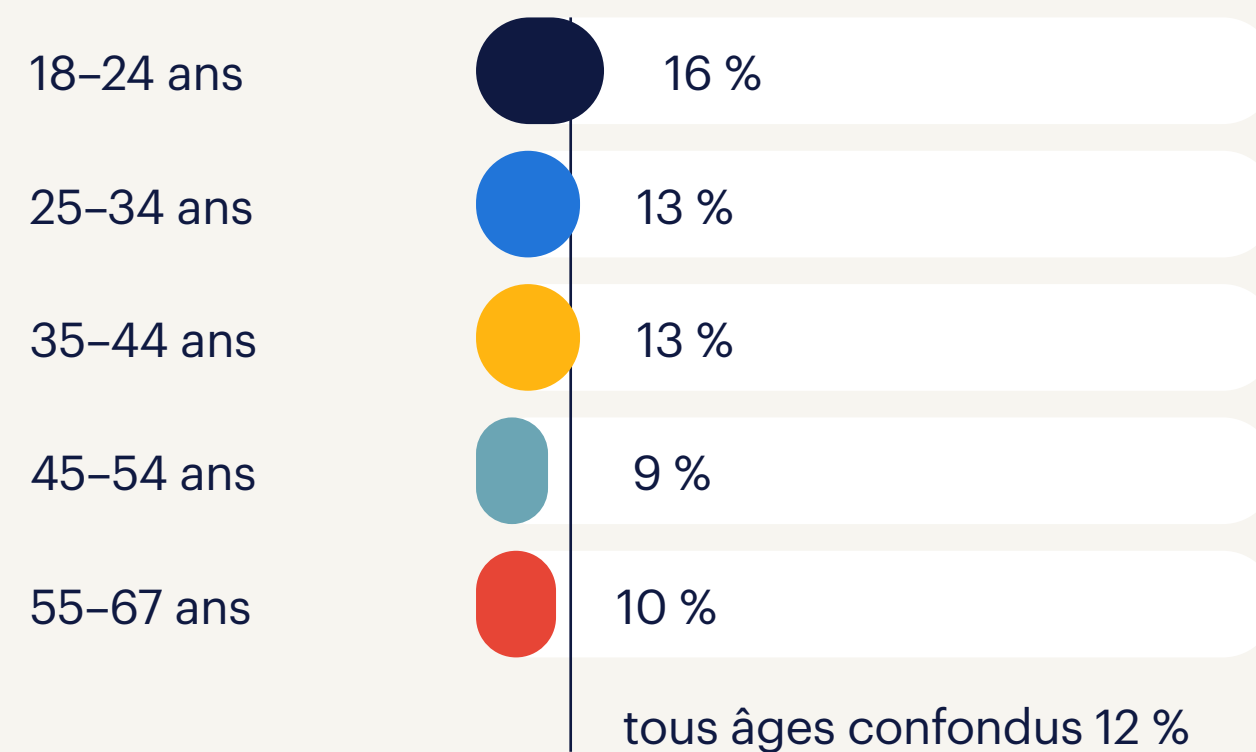
souhaitent prendre leur retraite avant 60 ans

## quels facteurs vous empêchent de prendre votre retraite aussi tôt que vous le souhaiteriez ?

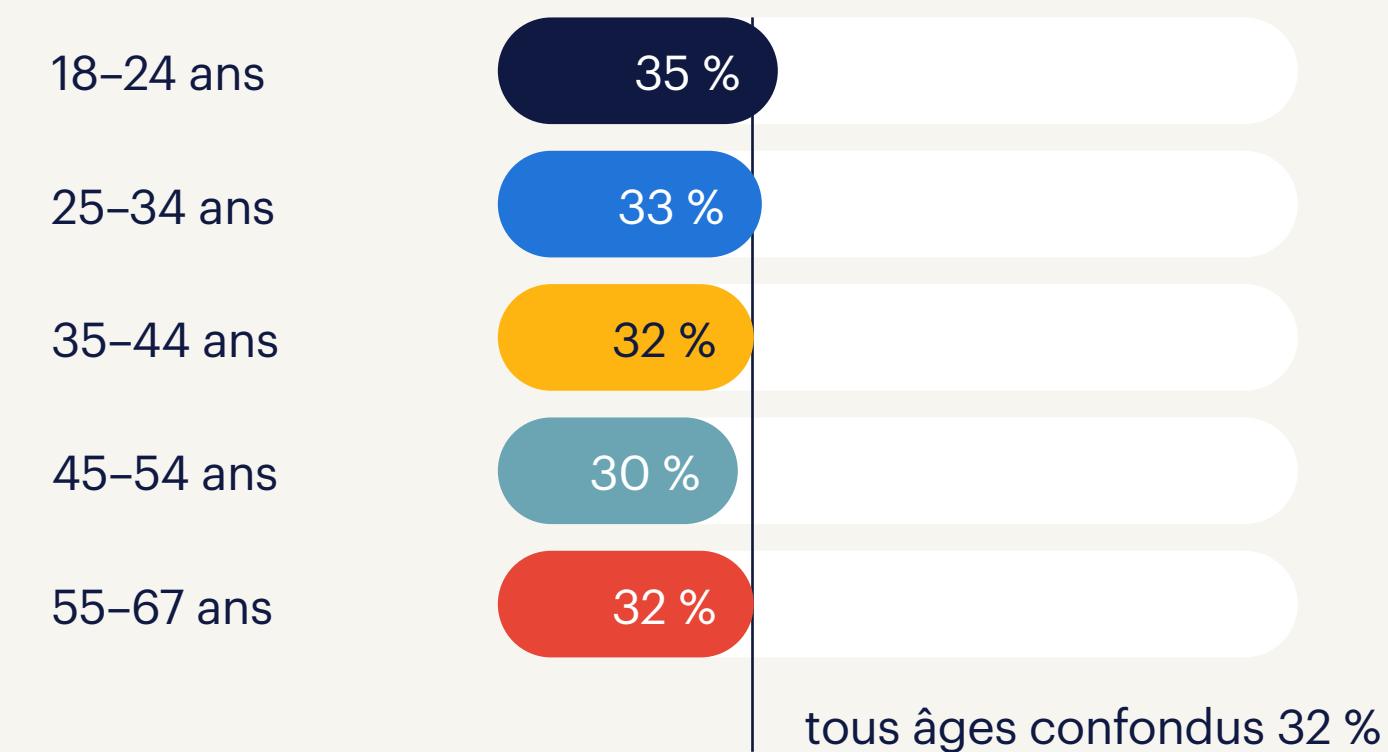
### situation financière - par âge



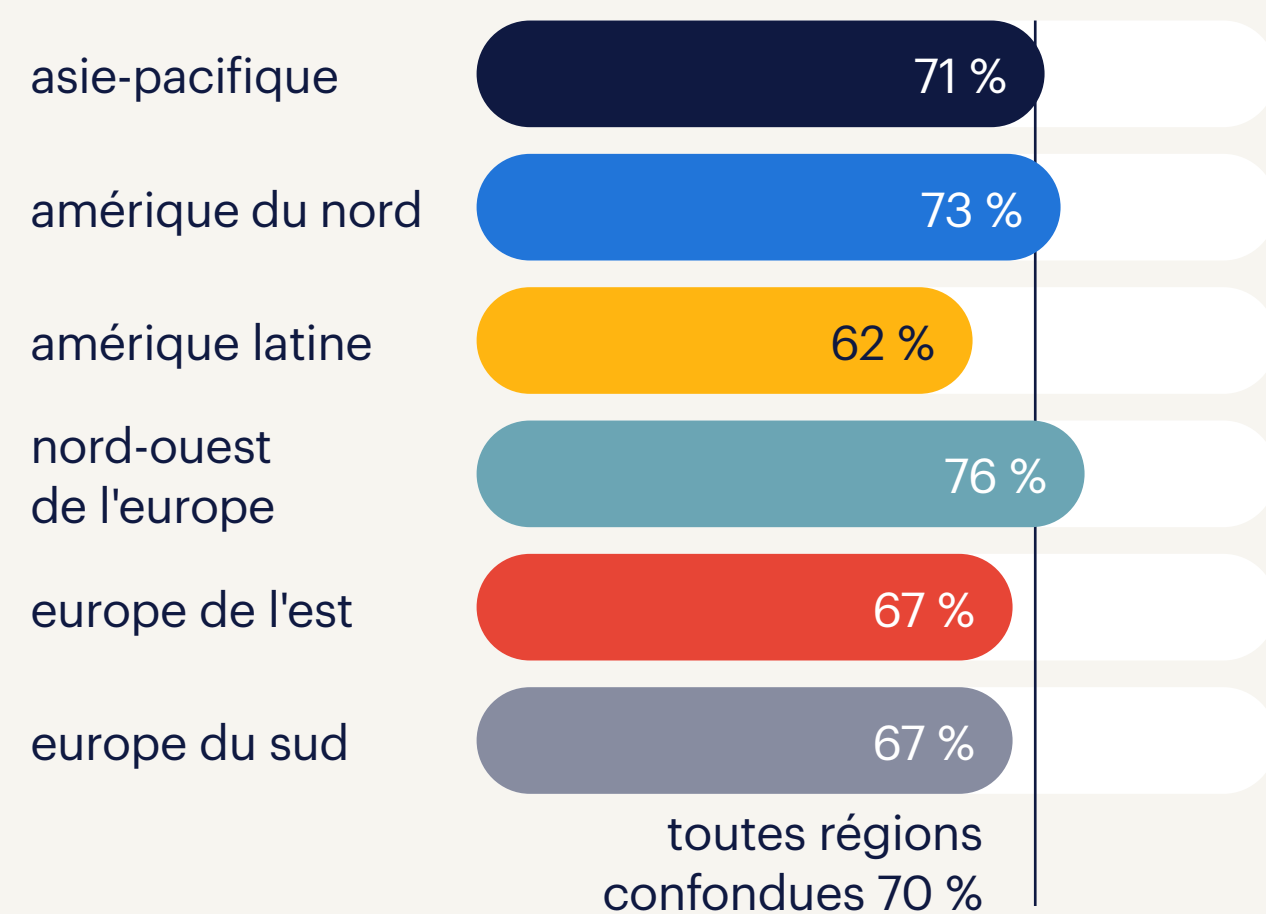
### je pense que mon employeur a besoin de moi



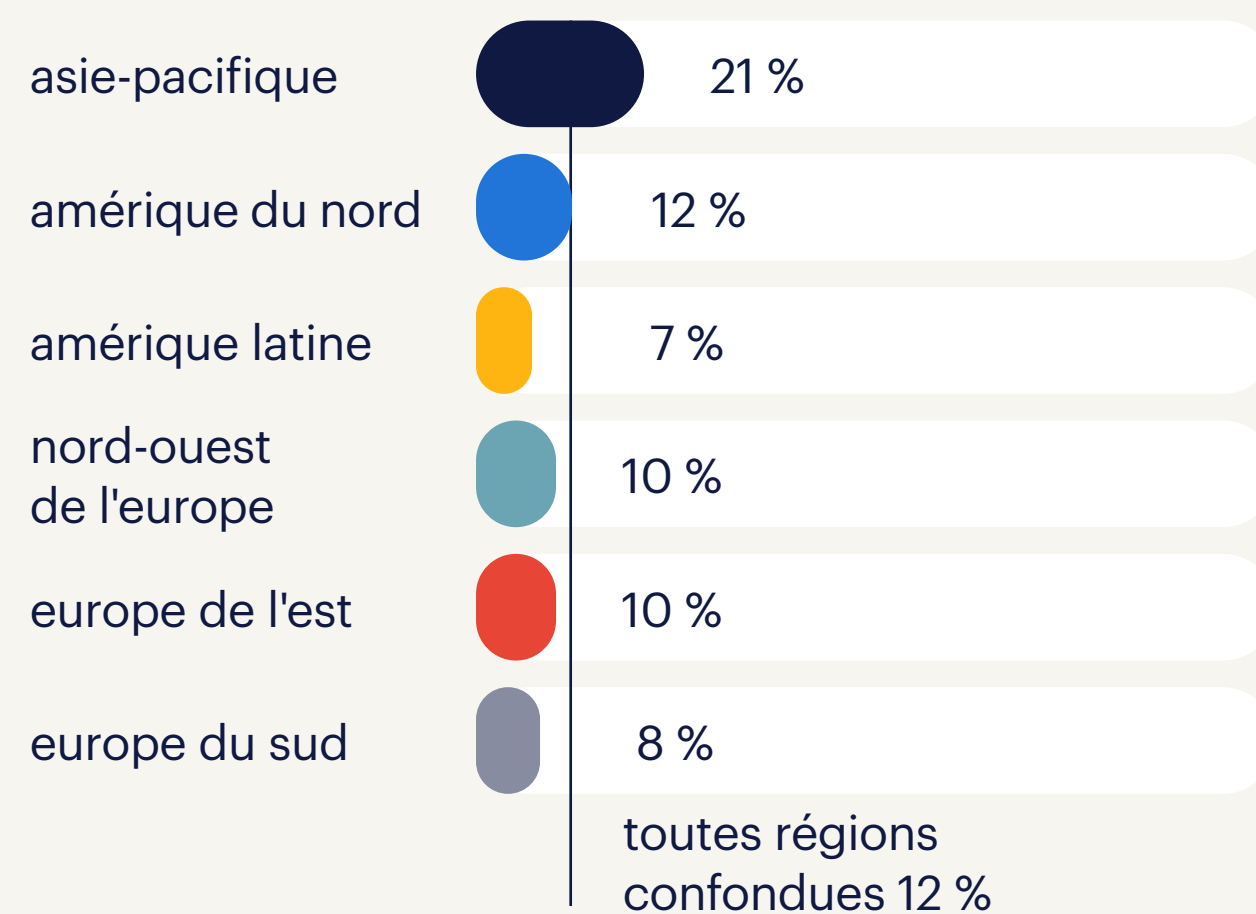
### je ressens le besoin de travailler



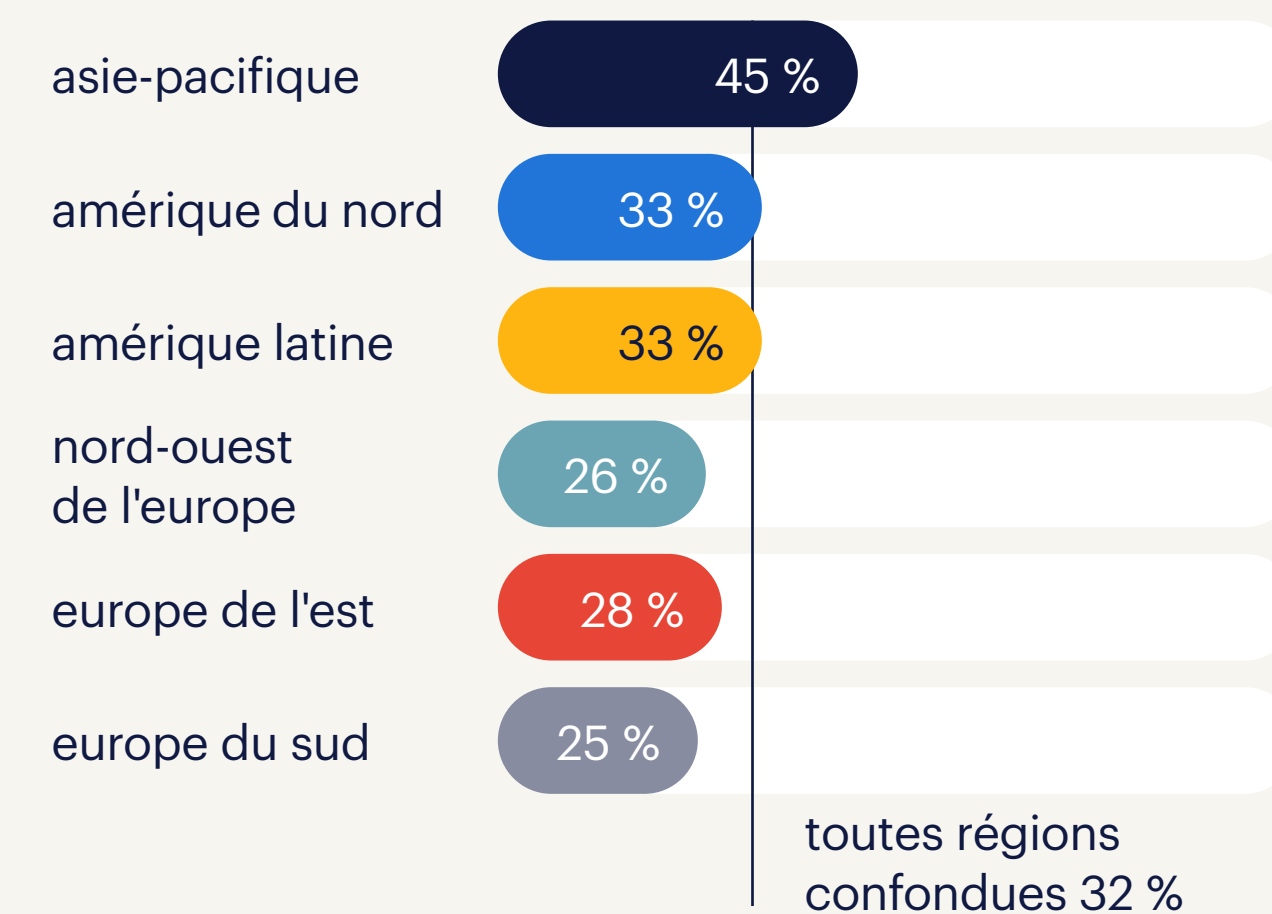
### situation financière - par région



### je pense que mon employeur a besoin de moi



### je ressens le besoin de travailler



## différences notables par secteurs géographiques

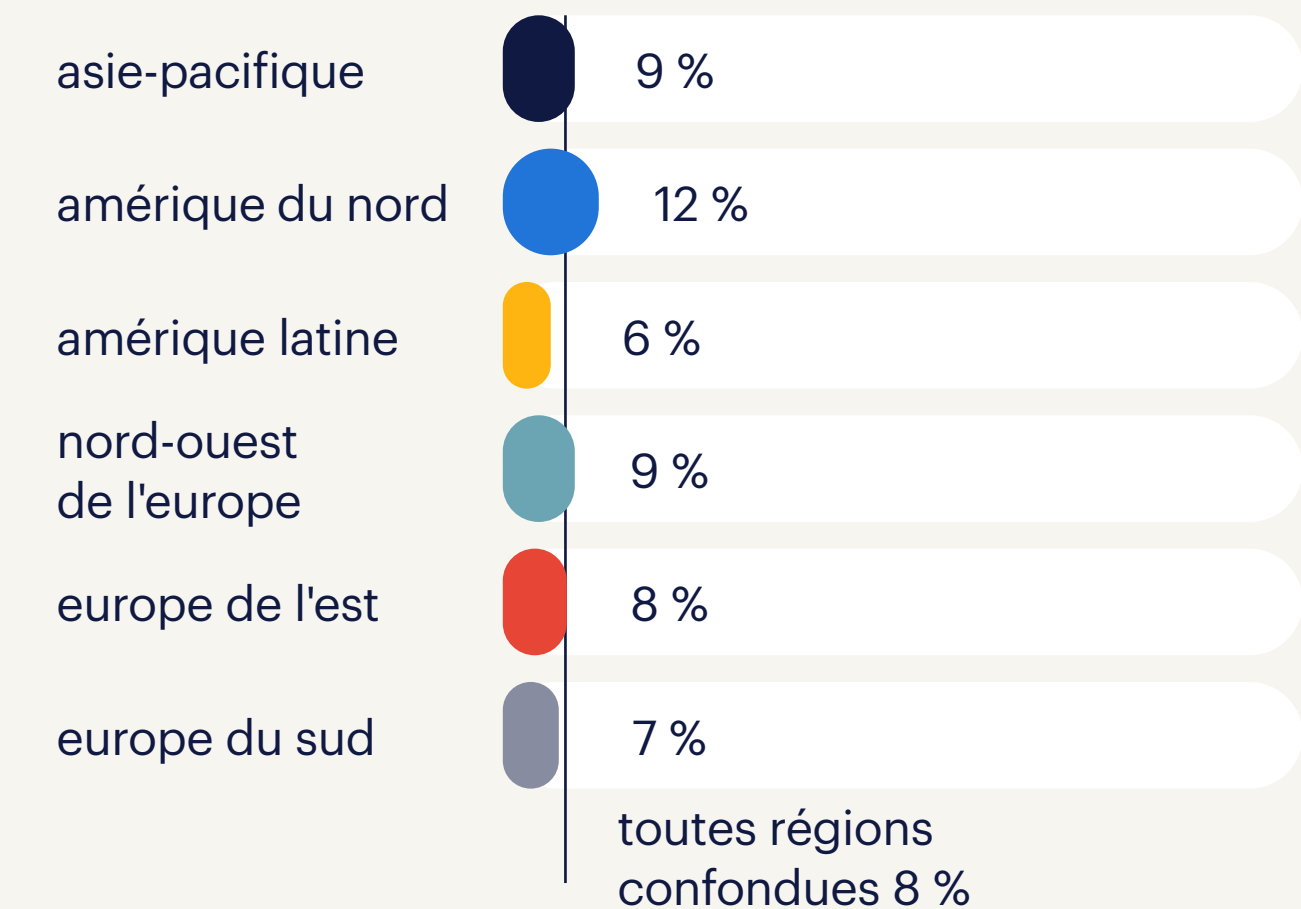
Si une partie (33 %) de la population active mondiale souhaite prendre sa retraite avant 60 ans, ce n'est pas forcément le cas dans toutes les régions. Seul un peu plus d'un quart des personnes interrogées en Asie-Pacifique estiment que c'est l'âge idéal. A souligner : 3 % d'entre elles n'envisagent pas de prendre leur retraite, soit le taux le plus élevé, toutes régions confondues. Comparativement, une majorité des Européens du Sud souhaitent prendre leur retraite avant 60 ans et seuls 0,5 % d'entre eux envisagent de ne jamais s'arrêter de travailler. En Amérique latine, 26 % des répondants souhaitent prendre leur retraite au plus tard à 50 ans, un pourcentage nettement plus élevé que dans le reste du monde. En revanche, seuls 9 % des Européens du Nord et de l'Ouest souhaitent faire de même.

Au Japon, seuls 15 % des travailleurs sondés prévoient de prendre leur retraite à 60 ans ; l'option la plus envisagée dans ce pays étant celle de 65 ans (25 %). Un pourcentage impressionnant de japonais (8 %) ont déclaré ne jamais vouloir prendre leur retraite, soit plus de cinq fois la moyenne mondiale. En revanche, moins de 1 % des personnes interrogées en Grèce et en Italie ont déclaré qu'elles ne cesseraient jamais de travailler.

Une moyenne mondiale de 8 % des personnes interrogées souhaite prendre sa retraite le plus tôt possible, mais ce besoin est nettement plus marqué au Royaume-Uni (14 %). En Chine, seul 1,4 % des personnes interrogées sont de cet avis, soit le taux le plus faible de tous les marchés étudiés.

Cependant, le souhait exprimé par les travailleurs ne correspond pas toujours à ce qu'ils pensent être possible. 34 % estiment qu'ils ne pourront prendre leur retraite qu'entre 65 et 69 ans, un chiffre qui contraste fortement avec le grand nombre de personnes estimant l'âge idéal de la retraite avant 60 ans. Une nette majorité (59 %) des travailleurs néerlandais ne pensent pas pouvoir être à la retraite avant d'avoir atteint la fourchette d'âge de 65 à 69 ans. Les répondants indiens se sont quant à eux montrés étonnamment optimistes sur une possible retraite précoce, 12 % d'entre eux estimant qu'ils seront à la retraite avant 50 ans.

dans un monde idéal, je prendrais ma retraite aussi tôt que possible



# trois conseils pour permettre aux personnes actives de concrétiser leurs projets de retraite



1

Les régimes de retraite varient sensiblement selon les marchés, la profession et l'âge. Les employeurs disposent de plusieurs moyens pour aider leurs collaborateurs à mieux se préparer, parmi lesquels les campagnes d'information ou les plans d'épargne entreprise. Les stratégies globales d'entreprise doivent être adaptées aux conditions locales afin que les salariés disposent d'options répondant au mieux à leurs besoins financiers.

2

Tous les travailleurs ont besoin de connaissances financières pour planifier leur retraite. Les entreprises doivent réfléchir à la manière de leur transmettre ces connaissances dans le cadre de leur politique de formation. Inciter davantage les collaborateurs à suivre ces programmes peut avoir un réel impact sur leur capacité financière.

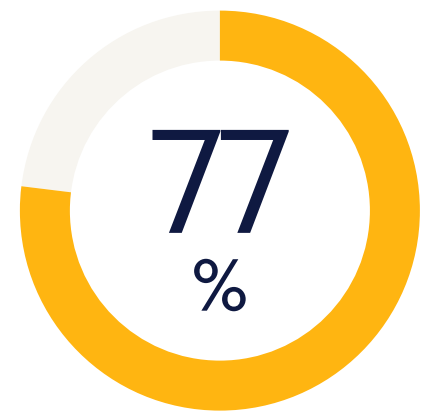
3

Les organisations peuvent proposer à leurs collaborateurs seniors un plan de transition jusqu'à leur retraite. La pénurie de talents devrait s'accroître dans les années à venir en raison de l'évolution de la démographie. Les entreprises seront donc amenées à créer des postes flexibles permettant aux personnes proches de l'âge de la retraite de basculer progressivement du temps plein vers le temps partiel, puis de prendre complètement leur retraite.

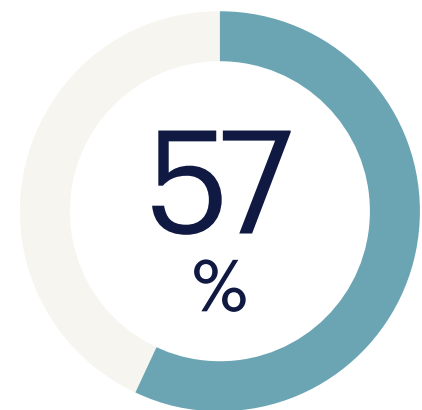


# appartenance.

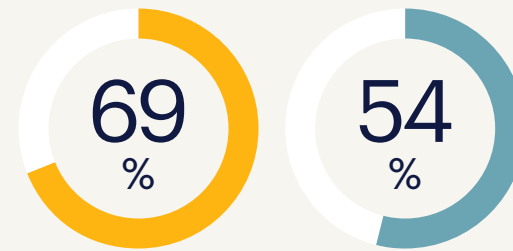
Les travailleurs souhaitent plus que jamais faire partie d'une organisation qui offre un lieu de travail inclusif et diversifié, dont les valeurs sont alignées avec les leurs et qui se montre engagée au niveau social et environnemental. De la justice sociale aux problématiques environnementales, les salariés estiment que leur entreprise se doit de défendre les causes auxquelles ils adhèrent.



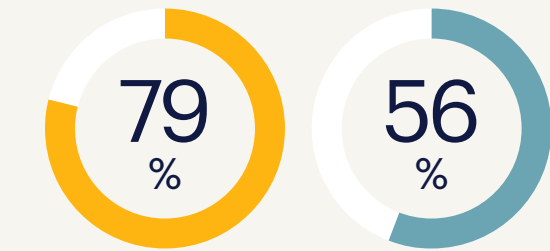
considèrent comme importantes les valeurs et la mission d'un employeur



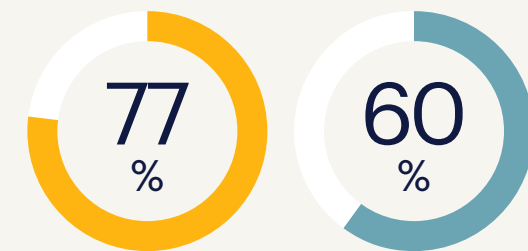
mon emploi répond à mon besoin de me sentir utile



nord-ouest de l'europe



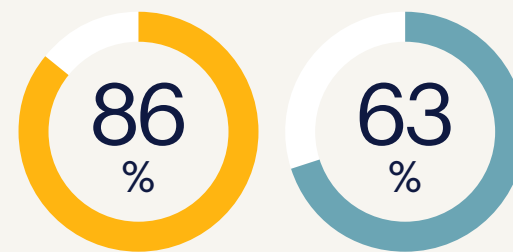
europe de l'est



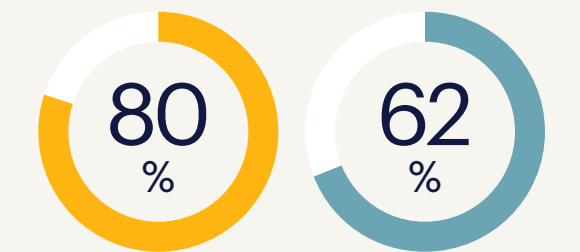
amérique du nord



europe du sud



amérique latine



asié-pacifique

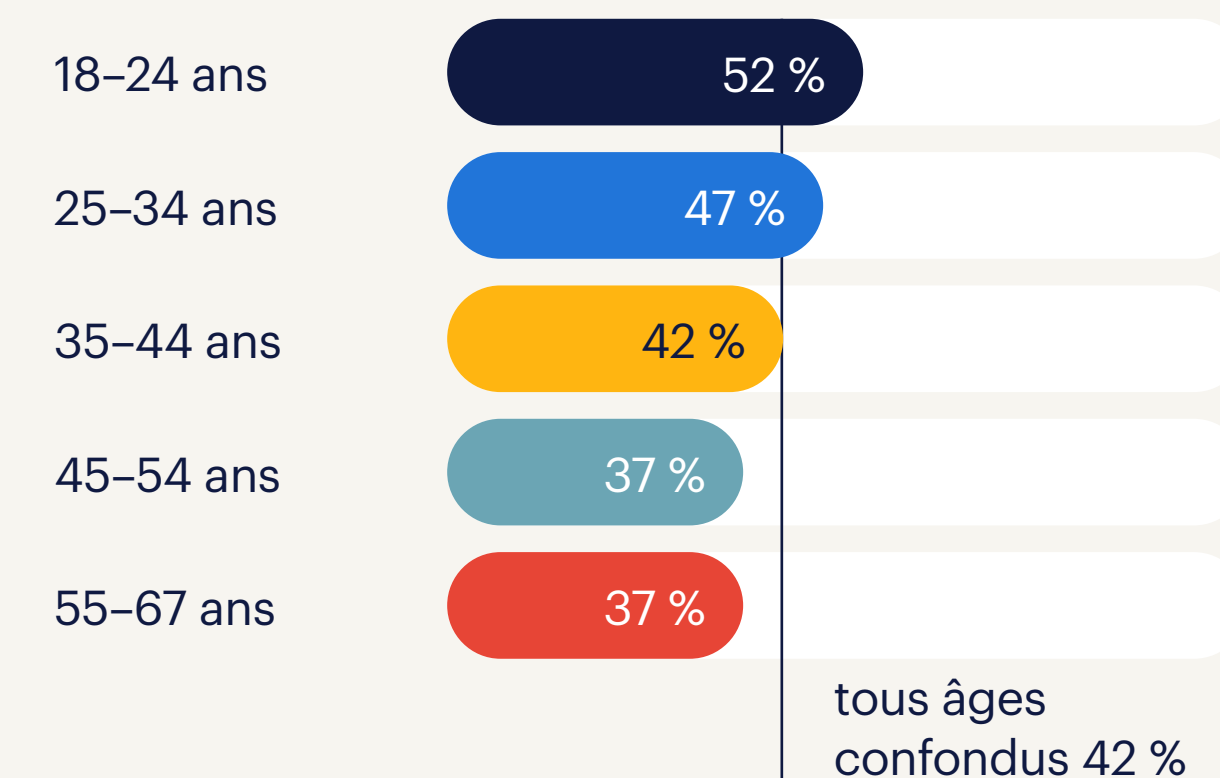


Plus des trois quarts (77 %) des personnes interrogées ont souligné l'importance des valeurs et des missions des employeurs en matière de développement durable, de diversité et de transparence. Deux personnes sur cinq (42 %) ont également déclaré qu'elles ne travailleraient pas pour une entreprise dont les valeurs ne correspondent pas aux leurs. Le même pourcentage de répondants ont affirmé qu'ils n'accepteraient pas de travailler pour une organisation qui ne disposerait pas de politique active en faveur du développement durable.

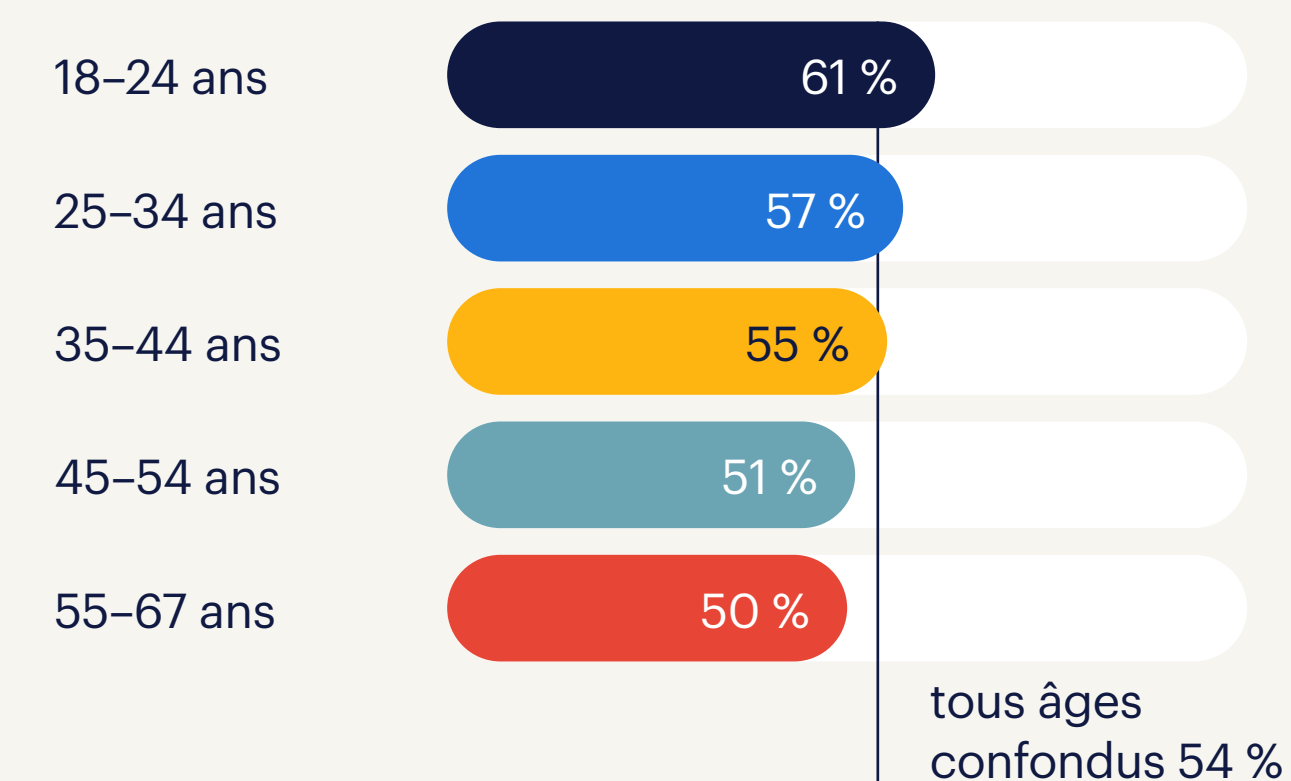
Une majorité de personnes (57 %) ont également affirmé que leur travail répondait à leur besoin de se sentir utiles, mais presque autant (54 %) ont déclaré qu'elles quitteraient leur emploi si elles ne s'y sentaient pas à leur place.

L'une des leçons tirées de la pandémie est que l'expérience vécue par les talents est cruciale pour maintenir et améliorer leur productivité et leur satisfaction. Si la rémunération est importante, les salariés accordent également beaucoup d'attention à la façon dont ils sont traités et se sentent sur leur lieu de travail. Et dans le contexte de la récente pénurie de talents, le sentiment d'appartenance devient de plus en plus important. Sachant qu'ils ont plus de choix en matière d'emploi, beaucoup d'entre eux donnent la priorité aux entreprises dont les valeurs sont davantage alignées avec les leurs et qui leur procurent un sentiment d'appartenance.

je ne travaillerais pas pour une entreprise dont les valeurs sociales et environnementales ne correspondent pas aux miennes



je démissionnerais si je ne me sentais pas à ma place au sein de l'entreprise





L'inclusion et l'appartenance sont importantes non seulement pour les talents mais aussi pour leurs employeurs. Selon [Deloitte](#), le sentiment d'appartenance peut induire une augmentation de 56 % des performances professionnelles, une réduction de 50 % du risque de turn-over, une hausse de 167 % du taux de recommandation de l'employeur et une diminution de 75 % des congés maladie.

Avoir le sentiment de faire partie d'une organisation est particulièrement important chez les jeunes travailleurs. 61 % des 18-24 ans démissionneraient s'ils ne se sentaient pas à leur place dans une entreprise, un pourcentage qui baisse progressivement dans les groupes d'âge plus élevés. Moins de la moitié des répondants de 55 ans et plus démissionneraient pour ce motif.

Cette tendance s'observe également sur la thématique du développement durable. Près de la moitié (49 %) des personnes issues de la génération Z refuseraient de travailler pour une entreprise qui ne mettrait pas en place une politique active en faveur du développement durable ; seuls 35 % de leurs pairs plus âgés partagent ce sentiment.

De même, une majorité des moins de 25 ans (52 %) n'accepteraient pas un emploi si les valeurs de l'employeur ne correspondaient pas aux leurs sur le plan social et environnemental, contre seulement un tiers (37 %) des plus âgés.

Pourquoi les jeunes travailleurs insistent-ils tant pour que les employeurs s'alignent sur leurs valeurs ? [De nombreuses études](#) montrent que la génération Z et la génération Y se passionnent pour des questions telles que le changement climatique, la justice sociale et le développement durable.

En tant que consommateurs, la génération Z et la génération Y se rangent du côté des entreprises qui partagent leurs opinions. Il est donc naturel qu'ils adhèrent à de tels principes dans leur choix d'emploi. Que les entreprises souhaitent embaucher ou vendre des produits et services aux jeunes générations, la leçon à retenir est que la création d'une relation de confiance et de proximité est primordiale. Les organisations qui y parviendront gagneront très probablement la guerre des talents.



## Différences notables par secteurs géographiques

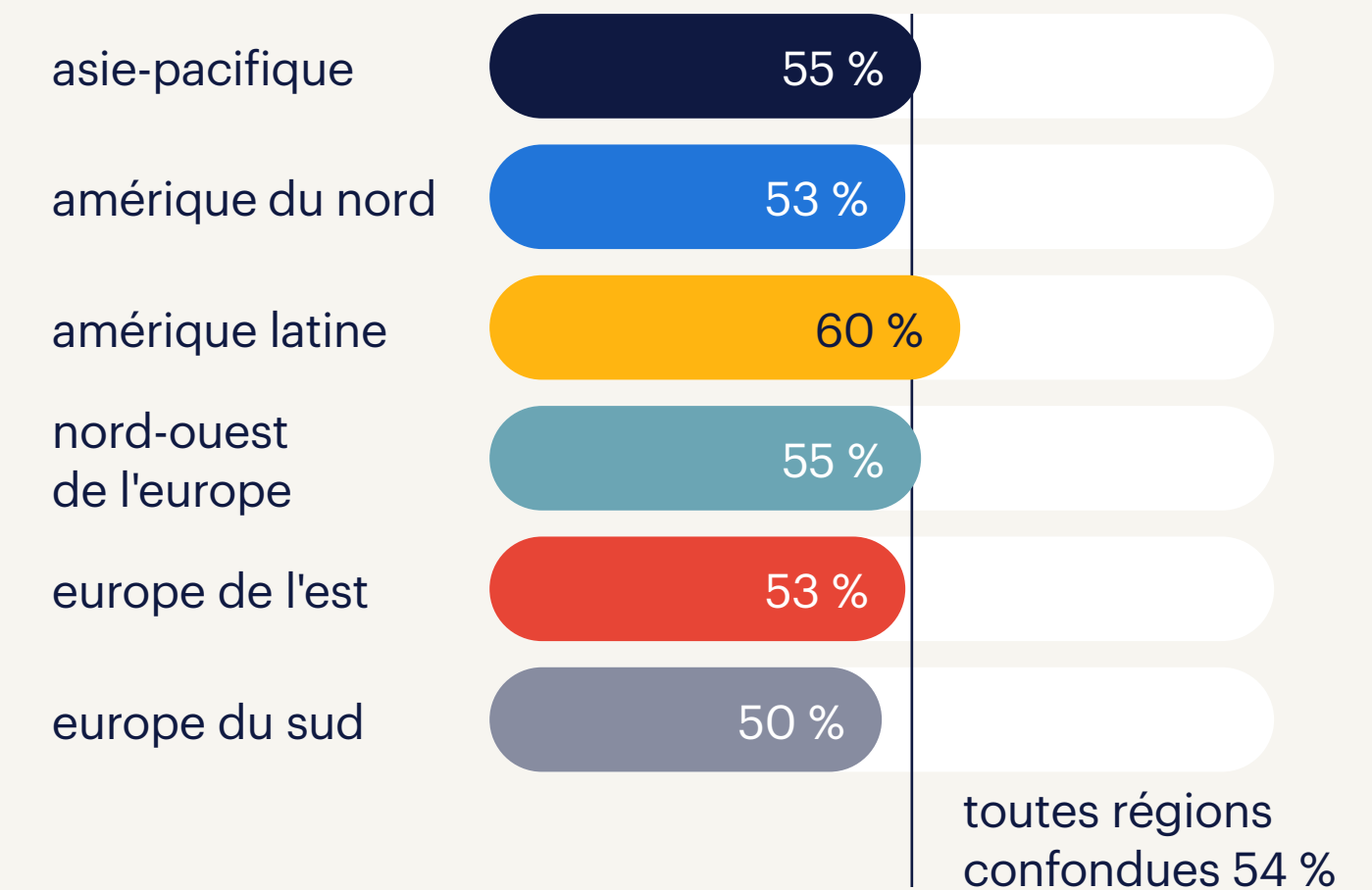
Avoir un sentiment d'appartenance est une priorité en Amérique latine, 60 % des travailleurs déclarant qu'ils quitteraient leur emploi s'ils ne s'y sentaient pas à leur place ; à l'inverse, seuls 50 % des travailleurs d'Europe du Sud feraient de même. En Amérique latine, les travailleurs interrogés sont également très attachés aux valeurs et à la mission de leur employeur en matière de développement durable, de diversité et de transparence, 86 % d'entre eux estimant qu'il s'agit de sujets importants. Les salariés du Nord-Ouest de l'Europe le sont moins en revanche, avec seulement 69 % de personnes partageant cet avis.

Une majorité de répondants ont déclaré avoir un employeur dont les valeurs correspondent aux leurs. Il existe cependant des disparités notables entre les différents marchés. Bien que le Japon et la Chine soient des économies puissantes en Asie, les salariés dans ces pays ont des avis très divergents sur les valeurs affichées

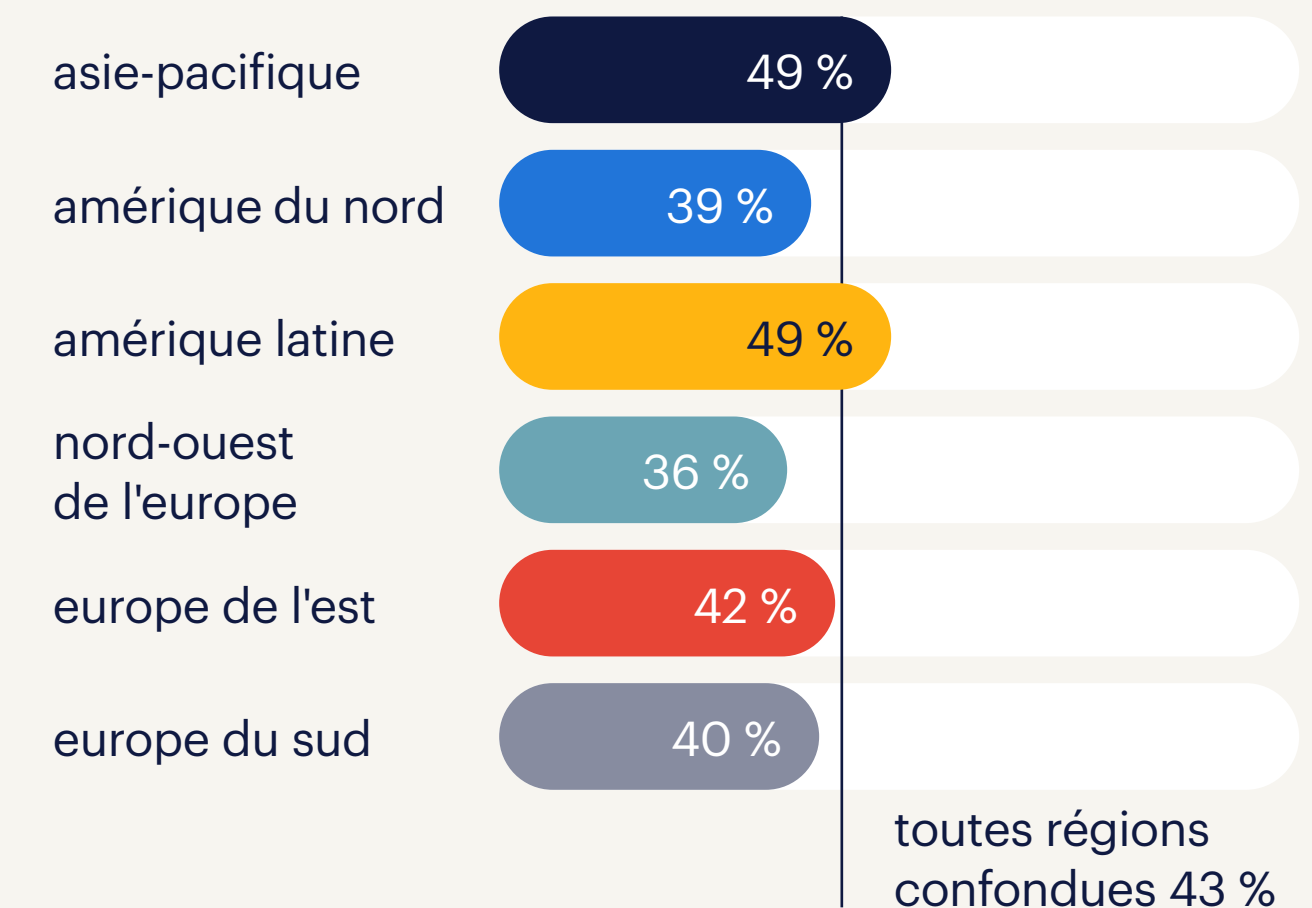
par leur employeur. En Chine, 89 % des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise partageait des valeurs similaires aux leurs, alors qu'au Japon, seule une petite majorité (51 %) était de cet avis.

Le sens au travail est un autre facteur important de l'épanouissement professionnel pour la plupart des travailleurs, notamment dans la région Asie-Pacifique (62 %) et en Amérique latine (63 %). C'est particulièrement vrai pour les Indiens, dont 88 % estiment que leur travail fait sens. Seuls 38 % des travailleurs japonais ont ce sentiment. Cette disparité peut être fonction de la démographie des pays, puisque [le Japon a l'âge médian le plus élevé](#) au monde (48,6 ans), tandis que l'Inde est beaucoup plus jeune (28,7 ans). Comme le montre notre étude, les jeunes ont tendance à trouver davantage de sens dans leur travail que les seniors.

### je démissionnerais si je ne me sentais à ma place au sein de l'entreprise



### je ne travaillerais pas pour une entreprise dont les valeurs sociales et environnementales ne correspondent pas aux miennes



# trois conseils pour nourrir le sentiment d'appartenance



1

Les entreprises doivent avoir conscience des différences entre les salariés mais doivent également mettre en avant leurs points communs. Si les individualités et la diversité sont la clé de l'innovation, les objectifs et les expériences partagés permettent de créer du lien entre les personnes. La création de communautés peut par exemple aider les salariés à faire valoir leurs intérêts, à poser des questions et à participer à des programmes de mentorat.

2

La communication, l'empathie et le respect de tous sont des éléments clés pour aider les travailleurs à se sentir à leur place dans une organisation. Les employeurs ont tout intérêt à les intégrer dans leurs politiques RH. En encourageant les salariés à laisser leur véritable personnalité s'exprimer au travail, les entreprises offrent un environnement de confiance, propice à la productivité et à la créativité.

3

Les activités de groupe stimulent les interactions sociales et encouragent les échanges. Elles permettent aux équipes de se familiariser les unes avec les autres, créant ainsi un lien qui va au-delà des simples échanges professionnels.

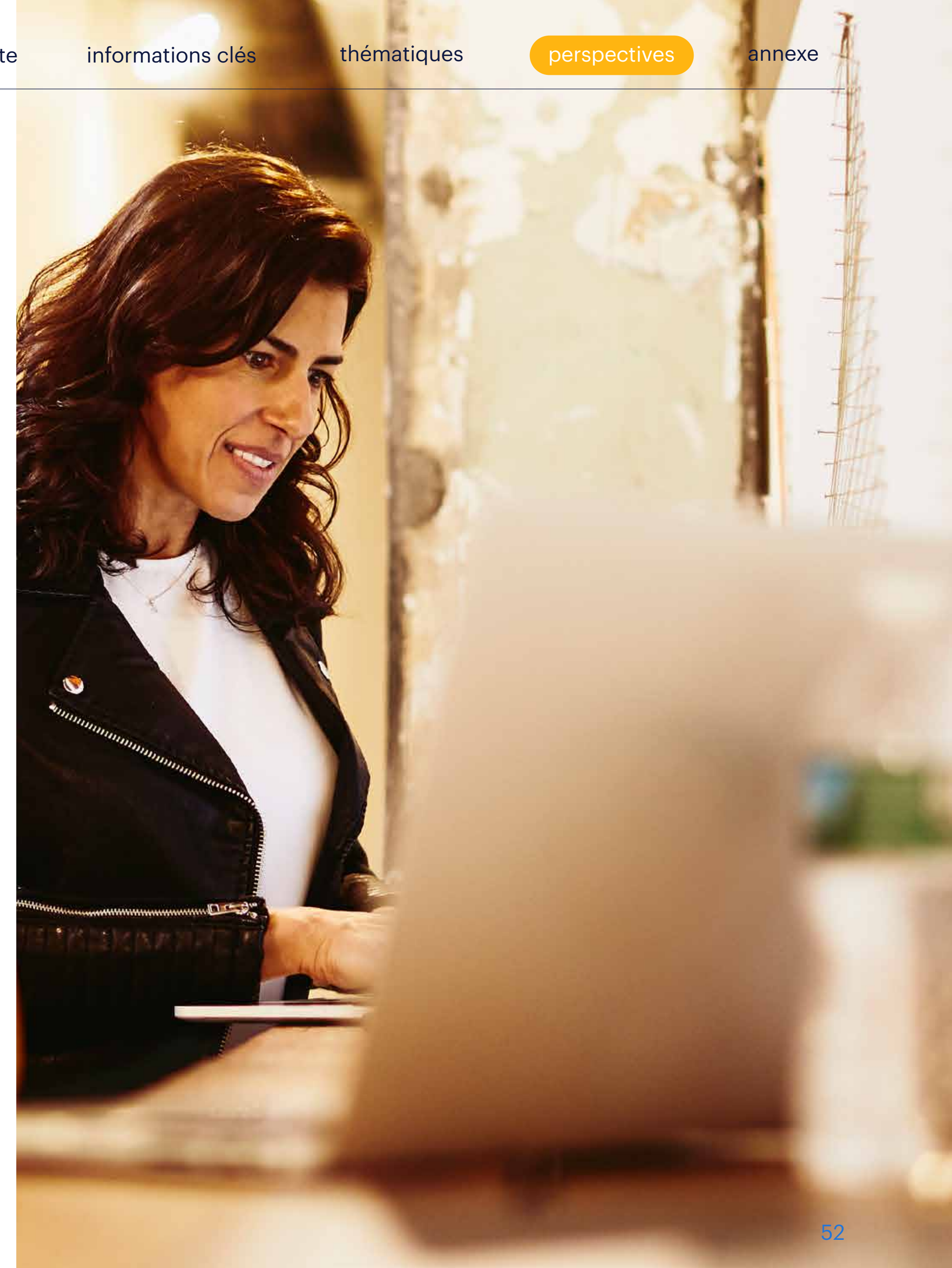
# perspectives.



# perspectives.

Trois ans après le déclenchement de la pandémie, les salariés du monde entier sont confrontés à des défis sans précédent. Le soutien de leurs employeurs s'avère à nouveau essentiel pour les aider à surmonter ces difficultés.

Les organisations peuvent, autant que possible, contribuer à atténuer les effets de l'inflation par des mesures visant à compenser la hausse des coûts. Des primes et des révisions salariales plus fréquentes peuvent permettre de répondre aux attentes des travailleurs. L'élargissement des possibilités de télétravail et le développement du covoiturage sont d'autres exemples d'accompagnement permettant de lutter contre l'augmentation du coût de la vie.



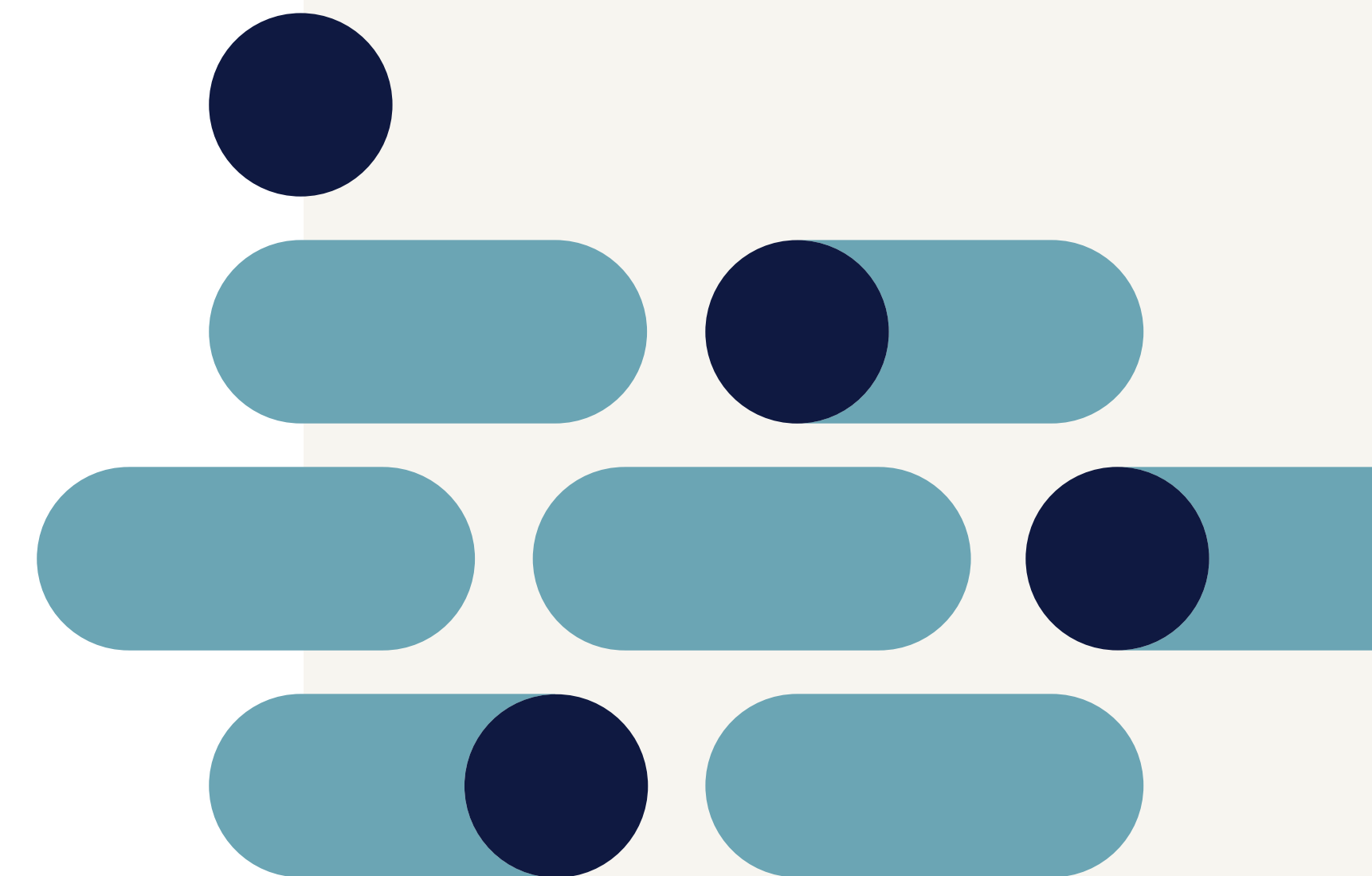
L'inflation et l'instabilité économique pèsent sur le moral des travailleurs. Les annonces de licenciements et de réductions des effectifs alimentent leur anxiété et impactent la productivité.

**Les chefs d'entreprises doivent communiquer de manière proactive et authentique sur les stratégies qu'ils déploient pour traverser cette période d'incertitude économique. Ils ne seront peut-être pas toujours porteurs de bonnes nouvelles, mais ceux qui expriment avec empathie leur soutien aux travailleurs gagneront le respect et la confiance de tous les collaborateurs.**

Cette approche est également préconisée pour répondre à l'ensemble des attentes des talents, au-delà de leurs besoins financiers. Faire du lieu de travail un refuge contre les soucis extérieurs - un lieu dans lequel les salariés éprouvent un sentiment d'appartenance, bénéficient d'une certaine souplesse dans l'exercice de leurs fonctions et peuvent concilier vie professionnelle et vie privée de manière satisfaisante - doit être une priorité.

Comme l'étude le révèle, la majorité des travailleurs indiquent que les valeurs de leur entreprise sont alignées avec leurs valeurs personnelles. En ces temps tumultueux, il est plus important que jamais de renforcer ce consensus. À défaut, les entreprises s'exposent à une menace plus large : le départ de leurs talents.

Même si la demande de talents diminue, la nécessité de maintenir à niveau l'implication et la motivation des salariés ne faiblit pas pour autant. Au contraire, les entreprises vont devoir fédérer davantage leurs collaborateurs afin de surmonter les défis à venir. Nous espérons que les informations fournies dans le présent document faciliteront cette démarche.



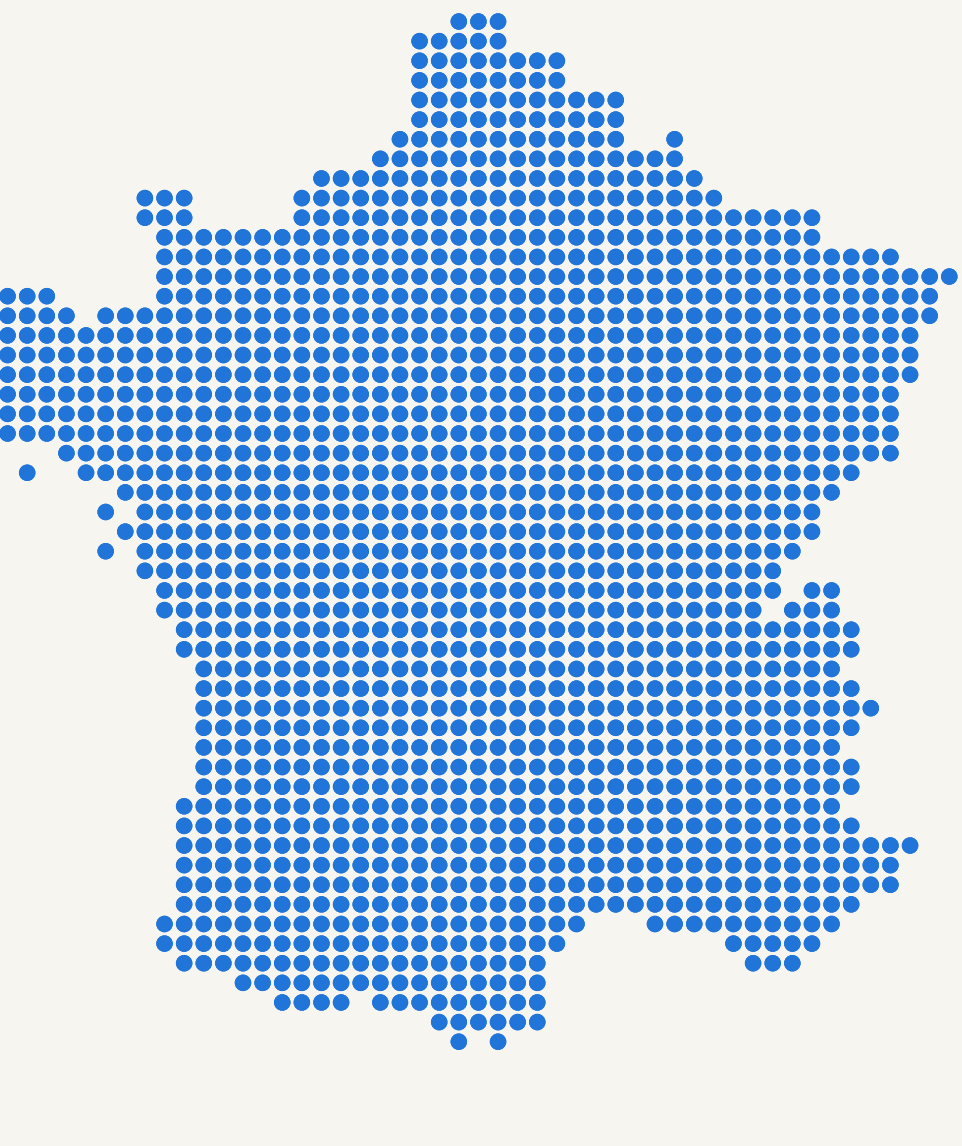
# annexe : résultats France.



# résultats France

# 42 %

des personnes interrogées considèrent que leur employeur les aide à faire face à l'augmentation du coût de la vie (49 % à l'échelle mondiale)



## attitude

- Je n'accepterais pas un emploi qui ne me permette pas de concilier vie professionnelle et vie privée — 57 % (61 % à l'échelle mondiale)

→ 48 % des personnes interrogées démissionneraient si leur emploi les empêchait de profiter de leur vie

(48 % à l'échelle mondiale)

- J'ai démissionné à cause d'un environnement de travail toxique — 24 % (34 % à l'échelle mondiale)
- J'ai démissionné à cause du manque de perspectives d'évolution professionnelle — 22 % (30 % à l'échelle mondiale)
- J'ai démissionné parce que mon emploi n'était pas compatible avec ma vie personnelle — 34 % (33 % à l'échelle mondiale)
- J'ai pratiqué le "quiet quitting" — 29 % (31 % à l'échelle mondiale)
- Importance du travail dans ma vie — 59 % (72 % à l'échelle mondiale)

## attentes

- Aides souhaitées par les salariés de la part leur employeur compte tenu de la situation économique incertaine :

- 30 % souhaiteraient une hausse de salaire en dehors du cadre des évaluations annuelles (39 % à l'échelle mondiale)
- 48 % souhaiteraient une prime mensuelle en fonction de l'évolution du coût de la vie (41 % à l'échelle mondiale)
- 24 % souhaiteraient des indemnités pour compenser les coûts de l'énergie, des transports et d'autres dépenses quotidiennes (28 % à l'échelle mondiale)

→ 42 % des personnes interrogées considèrent que leur employeur les aide à faire face à l'augmentation du coût de la vie

(49 % à l'échelle mondiale)

- Mon emploi m'offre de la flexibilité en termes d'horaires de travail — 51 % (57 % à l'échelle mondiale)
- Mon emploi m'offre de la flexibilité en termes de lieu de travail — 46 % (51 % à l'échelle mondiale)
- J'ai quitté un emploi parce qu'il n'offrait pas assez de flexibilité — 21 % (27 % à l'échelle mondiale)
- Je n'accepterais pas un emploi s'il n'offrait pas de flexibilité en termes de lieu de travail — 40 % (40 % à l'échelle mondiale)
- Je n'accepterais pas un emploi s'il n'offrait pas de flexibilité en termes d'horaires de travail — 44 % (45 % à l'échelle mondiale)

## sécurité

→ 24 % des personnes interrogées craignent de perdre leur emploi

(37 % à l'échelle mondiale)

- Je suis confiant dans ma capacité à retrouver un emploi — 44 % (50 % à l'échelle mondiale)
- Je suis préoccupé par l'impact de l'incertitude économique sur la sécurité de mon emploi — 41 % (52 % à l'échelle mondiale)
- Je n'accepterais pas un emploi n'offrant pas suffisamment de sécurité — 57 % (63 % à l'échelle mondiale)
- Importance de la sécurité de l'emploi — 88 % (98 % à l'échelle mondiale)
- Je me sens en sécurité dans mon poste actuel — 83 % (86 % à l'échelle mondiale)
- Je dois ou prévois de prendre un deuxième emploi pour faire face à l'augmentation du coût de la vie — 15 % (25 % à l'échelle mondiale)
- Je dois ou prévois de travailler plus à mon poste actuel pour faire face à l'augmentation du coût de la vie — 22 % (23 % à l'échelle mondiale)

## report de la retraite

- Je prévois de reporter mon départ à la retraite pour faire face à l'augmentation du coût de la vie — 21 % (18 % à l'échelle mondiale)

→ 67 % des personnes interrogées pensent pouvoir prendre leur retraite avant 65 ans

(51 % à l'échelle mondiale)

- 70 % pensent que leur situation financière les empêche de prendre leur retraite aussi tôt qu'ils le souhaiteraient (70 % à l'échelle mondiale)
- 25 % ont déclaré reporter leur départ à la retraite car ils ressentent le besoin de travailler (32 % à l'échelle mondiale)
- Autres facteurs qui m'empêchent de prendre ma retraite aussi tôt que je le souhaiterais :
  - Je pense que mon employeur a besoin de moi — 8 % (11 % à l'échelle mondiale)
  - J'attends une occasion particulière — 15 % (17 % à l'échelle mondiale)
  - Je ne veux pas prendre ma retraite — 5 % (6 % à l'échelle mondiale)

## appartenance


- Je démissionnerais si je ne me sentais pas à ma place au sein de l'entreprise — 55 % (54 % à l'échelle mondiale)

- Importance des valeurs et de la mission de l'employeur — 76 % (77 % à l'échelle mondiale)

→ 43 % n'accepteraient pas de travailler dans une entreprise dont les valeurs sociales et environnementales ne correspondent pas aux leurs

(42 % à l'échelle mondiale)

- J'ai le sentiment que les valeurs de mon employeur correspondent aux miennes (en matière de développement durable, de diversité ou de transparence par exemple) — 65 % (73 % à l'échelle mondiale)
- Mon travail a un sens — 50 % (57 % à l'échelle mondiale)



nous serions ravis  
de recueillir vos réflexions  
et vos commentaires,  
contactez-nous.

Groupe Randstad France  
direction de la communication  
[communication@randstad.fr](mailto:communication@randstad.fr)

relations presse  
Delphine Elatri  
[delphine.elatri@randstad.fr](mailto:delphine.elatri@randstad.fr)

global content management  
Laura Warin do Nascimento  
[laura.warindonascimento@randstad.fr](mailto:laura.warindonascimento@randstad.fr)