



Confiance ou aveuglement des collaborateurs

face au monde de demain ?

Sommaire

1



La place du travail
(rémunération, sens, bien-être)

2



Intelligence artificielle : même pas peur !

3



La nécessité de basculer
dans une gestion des
compétences

4



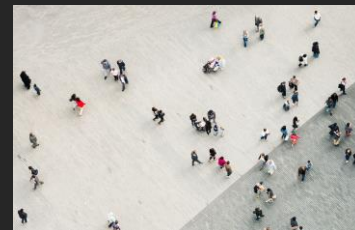
L'impératif d'une
transformation radicale du
modèle d'entreprise

5



ESG, à quand un
collaborateur full RSE ?

6



Démographie des
répondants français



Dans un contexte de dégradation financière entre 2022 et 2023, la **rémunération** fait partie des attentes fortes des collaborateurs : 34 % se disent prêts à demander une hausse de salaires et 29 % une promotion sur les 12 prochains mois. Les **femmes sont moins revendicatives** que les hommes, elles sont 29 % à être prêtes à demander une hausse salariale contre 39 % des hommes et 24 % envisagent de demander une promotion, contre 35 % chez les hommes.

Les jeunes s'affirment, 43 % de la Gen Z est prête à demander une augmentation de salaire ou une promotion, et 39 % sont prêts à changer d'employeur.

Si toujours moins de la moitié des collaborateurs interrogés trouvent leur travail épanouissant, les **conditions de travail entre 2022 et 2023 se sont globalement améliorées**.

45 % estiment avoir la liberté d'être eux-mêmes au travail et 38 % d'être autonomes dans leur quotidien.

D'un point de vue managérial, ils estiment être **correctement suivis par leur responsable**, même si ces derniers pourraient davantage tolérer les échecs et encourager les débats. 38 % des collaborateurs français estiment toutefois que leur **comportement n'est pas toujours en phase avec les valeurs et l'orientation de leur entreprise** (91 % des CEO interrogés dans la CEO Survey pensaient que si pourtant).

La **surcharge de travail** reste une problématique présente, surtout chez les jeunes et les cadres. 27 % des collaborateurs français reconnaissent avoir été confrontés à des charges de travail impossibles à gérer ces 12 derniers mois.

Actions des collaborateurs

De manière plus marquée qu'il y a un an, de nombreux salariés sont prêts à changer d'entreprise, à demander une augmentation ou une promotion

Q32. Dans quelle mesure êtes-vous susceptible de faire ce qui suit au cours des 12 prochains mois ?

Génération

43 % de la Gen Z est prête à demander une augmentation de salaire, contre 38 % pour les Millennials, 30 % pour la Gen X et 23 % pour les Baby Boomers.

Niveau managérial

48 % des cadres dirigeants envisagent de demander une augmentation de salaire, 41 % des cadres et 27 % des non-cadres.

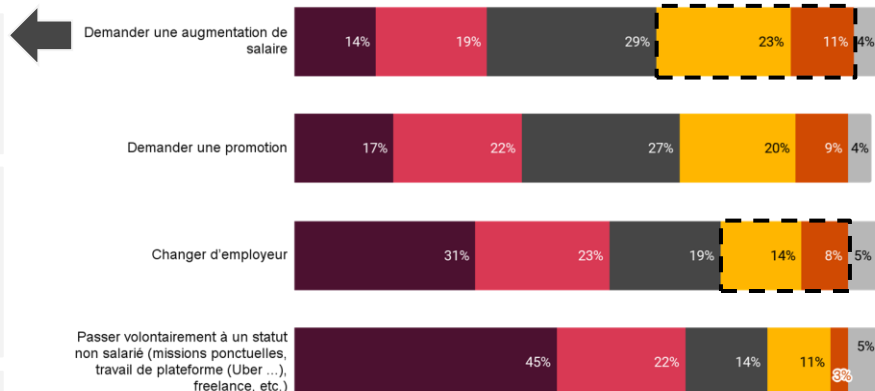
Industrie

51 % des collaborateurs exerçant leurs fonctions dans le secteur TMT envisagent de demander une augmentation de salaire, 43 % pour ceux opérants dans le secteur financier, 37 % industries manufacturières et 33 % R&C.

Femmes / Hommes

38 % des hommes sont prêts à demander une augmentation de salaire au cours des 12 prochains mois, contre 29 % des femmes.

Pas susceptible Peu susceptible Assez susceptible Très susceptible Extrêmement susceptible
Je ne sais pas



Total :
Extrêmement /
très susceptible
(vs. Monde)

34 %
(vs 42 %)

29 %
(vs 35 %)

22 %
(vs 26 %)

14 %
(vs 24 %)

Total 2022 :
Extrêmement /
très susceptible
(vs. Monde)

26 %
(vs 35 %)

25 %
(vs 30 %)

16 %
(vs 19 %)

Génération

39 % de la Gen Z est prête à changer d'employeur au cours des 12 prochains mois, contre 28 % pour les Millennials, 14 % pour la Gen X et 8 % pour les Baby Boomers.

Niveau managérial

33 % des cadres dirigeants envisagent de changer d'employeur, 23 % des managers et 19 % des non managers.

Industrie

30 % des collaborateurs exerçant leurs fonctions dans le secteur TMT envisagent de changer d'employeur, 28 % pour ceux opérants dans le secteur financier.

Femmes / Hommes

24 % des hommes sont susceptibles de changer d'employeur au cours des 12 prochains mois, contre 20 % des femmes.

Comportement et attitude des collaborateurs

Si les conditions de travail se sont améliorées depuis 2022, moins de la moitié des répondants français se sentent eux-mêmes au travail et trouvent ce dernier épanouissant.

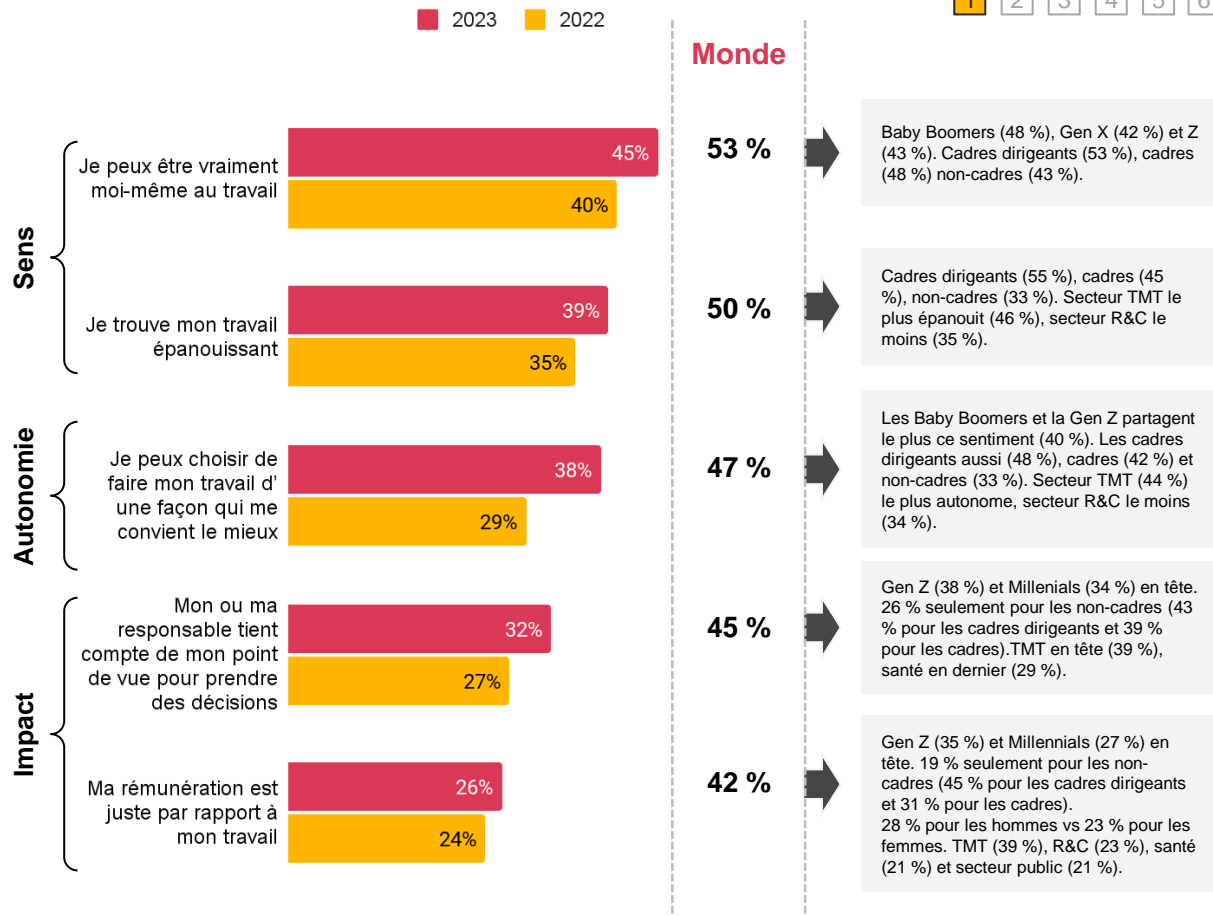
Des disparités également importantes en fonction de la démographie des répondants.

Q25. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant votre environnement de travail actuel ?
(Réponses « D'accord » et « Tout à fait d'accord » uniquement)

PwC Hopes and Fears Survey 2022 - Base: Répondants France (2 138)

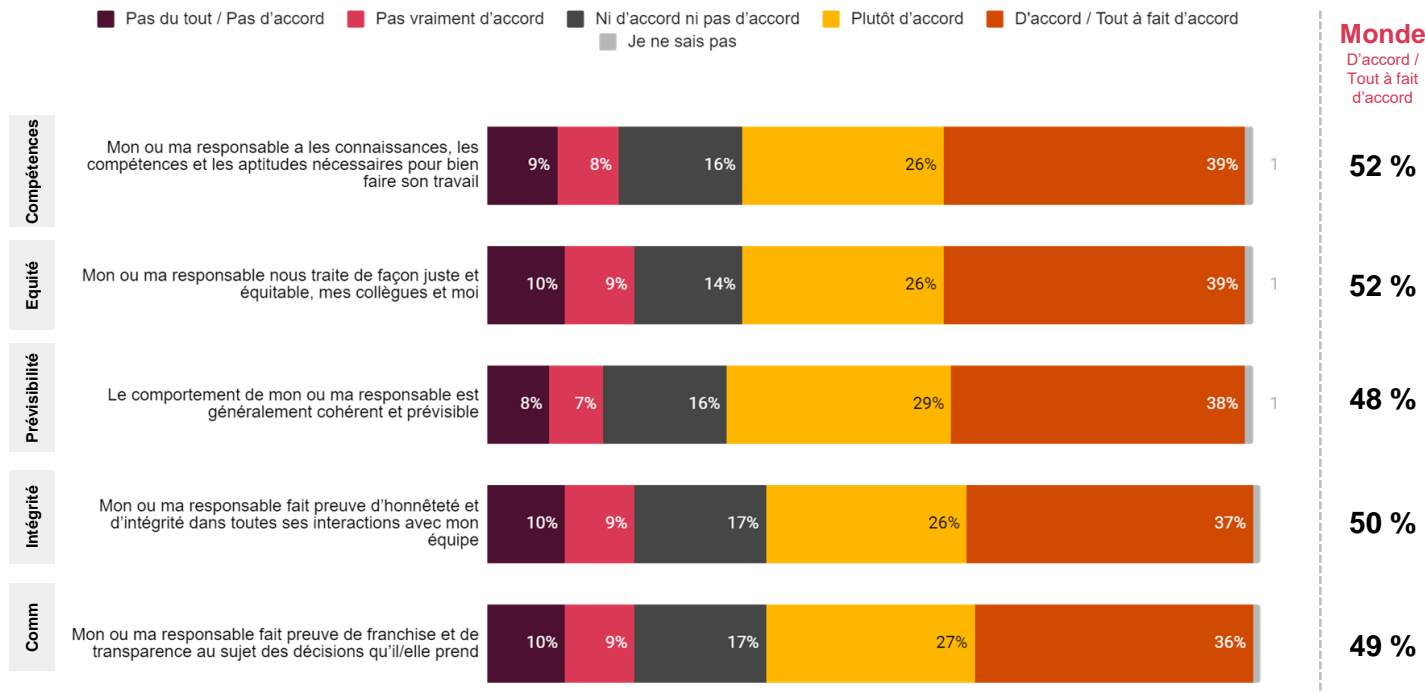
Base: Répondants France (2 142)

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023



Communication, compétences, équité, intégrité et prévisibilité permettent d'évaluer la confiance des collaborateurs vis-à-vis du manager

Q26. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes concernant votre responsable ?



Base: Répondants
France (2 142)

Le grand écart entre dirigeants et collaborateurs sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise

Q24. À quelle fréquence les situations suivantes se produisent-elles dans votre entreprise ?

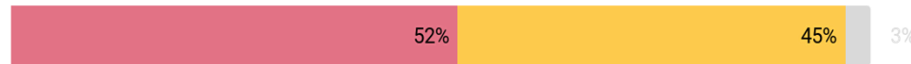
■ Rarement, Occasionnellement, Parfois ■ Souvent, Presque toujours ■ Je ne sais pas

Mon responsable tolère les petits échecs

Collaborateurs



Dirigeants



Monde
Souvent / Presque toujours

35 %

46 %

Mon responsable encourage le débat

Collaborateurs



Dirigeants



33 %

56 %

Mon comportement au travail est en phase avec les valeurs et l'orientation de mon entreprise

Collaborateurs



Dirigeants



60 %

85 %

Génération
Les Baby Boomer (63 %) sont nettement plus susceptibles d'être alignés que la Gen Z (50 %).

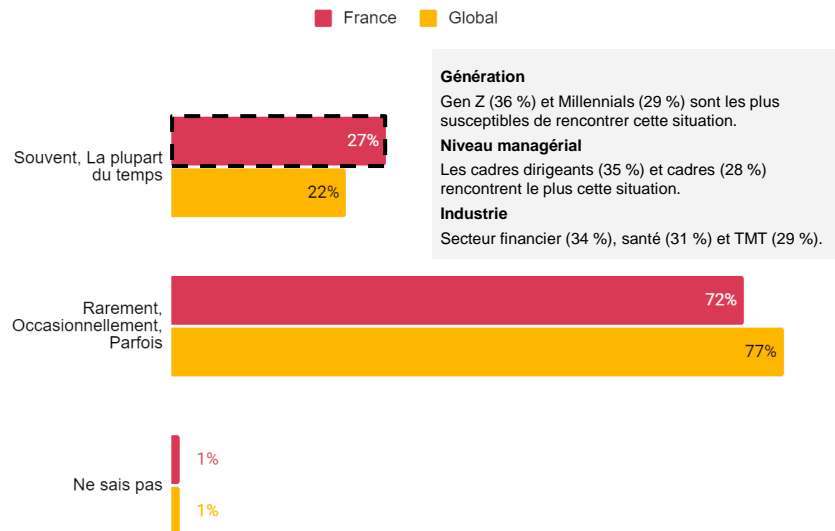
Aucune différence en fonction du niveau managérial ou de l'industrie.

Plus d'un collaborateur français sur cinq proche du burn-out

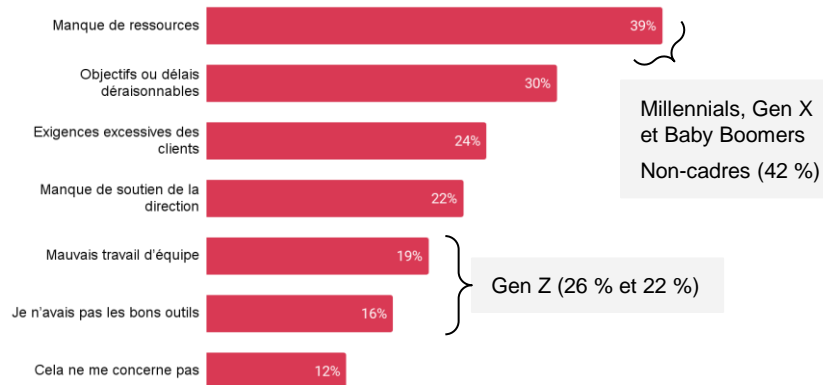
Q27. Au cours des 12 derniers mois, à quelle fréquence avez-vous eu le sentiment que votre charge de travail était impossible à gérer ?

Q28. Pour quelles raisons avez-vous eu une charge de travail impossible à gérer au cours des 12 derniers mois ?

Charge de travail impossible à gérer



Raisons des charges de travail souvent / la plupart du temps impossibles à gérer





Si le déploiement technologique fait partie du top 3 des priorités des dirigeants français (CEO Survey) et est indiscutablement un accélérateur et vecteur de croissance, les collaborateurs ne l'entendent pas de la même manière. De façon plus marquée qu'au plan international, les **collaborateurs français questionnent en effet l'impact de l'IA** sur leur emploi. 27 % estiment que l'IA n'aura aucun impact sur leur emploi à horizon cinq ans.

Ils sont également **plus mesurés sur leur perception quant aux aspects positifs que peut apporter l'IA** sur leur emploi : 19 % pensent que l'IA va améliorer leur efficacité (contre 31 % à l'échelle internationale), 17 % pensent que l'IA va leur permettre d'apprendre de nouvelles

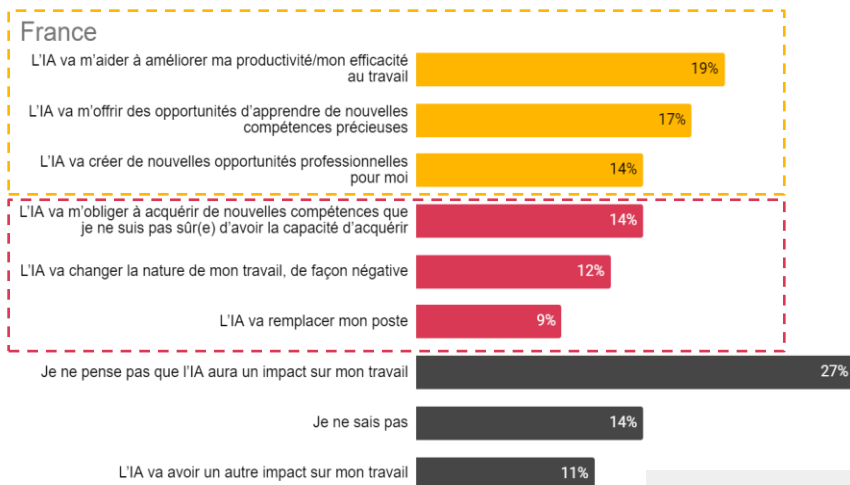
compétences (contre 27 % à l'échelle internationale) et 14 % pensent que l'IA va leur offrir de nouvelles opportunités professionnelles (contre 21 % à l'échelle internationale).

Cette perception peut s'expliquer par le **profil plus manuel des répondants français (39 %)**, en comparaison avec celui des répondants internationaux (30 %).

Les jeunes français, plus alignés avec les perspectives offertes par les nouvelles technologies, seraient-ils les meilleurs alliés pour accompagner la transformation de l'entreprise ?

Des Français moins convaincus qu'au plan international de l'impact de l'IA sur les emplois

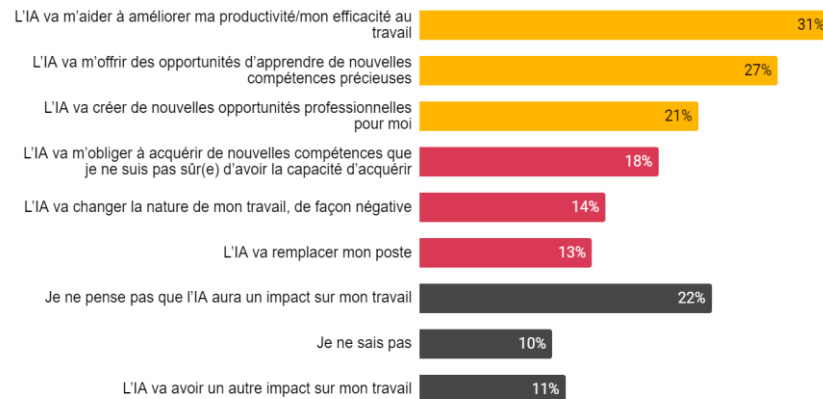
Q31. À votre avis, quel impact l'intelligence artificielle (IA) aura-t-elle sur votre carrière dans les cinq prochaines années ?



Plus les collaborateurs interrogés sont **jeunes**, plus ils perçoivent les impacts positifs de l'IA.

Plus le **niveau managérial est élevé**, plus les collaborateurs perçoivent les impacts positifs de l'IA.

Global



■ Déclaration positive ■ Déclaration négative ■ Déclaration neutre

Les collaborateurs du secteur public et santé sont ceux qui prévoient le moins d'impact de l'IA sur leur carrière

Q31. À votre avis, quel impact l'intelligence artificielle (IA) aura-t-elle sur votre carrière dans les cinq prochaines années ?

	Impact positif				Impact négatif			
	L'IA va m'aider à améliorer ma productivité/mon efficacité au travail	L'IA va m'offrir des opportunités d'apprendre de nouvelles compétences précieuses	L'IA va créer de nouvelles opportunités professionnelles pour moi	L'IA va m'obliger à acquérir de nouvelles compétences que je ne suis pas sûr(e) d'avoir la capacité d'acquérir	L'IA va changer la nature de mon travail, de façon négative	L'IA va remplacer mon poste	Je ne pense pas que l'IA aura un impact sur mon travail	L'IA va avoir un autre impact sur mon travail
France	19 %	17 %	14 %	14 %	12 %	9 %	27 %	11%
IM&A	19 %	18 %	15 %	12 %	11 %	9 %	26 %	12 %
FS	21 %	26 %	14 %	26 %	19 %	13 %	11 %	14 %
TMT	31 %	27%	29 %	20 %	20 %	11 %	17 %	8 %
R&C	16 %	16 %	14 %	13 %	12%	10 %	25 %	9 %
Secteur public	16 %	12 %	7 %	11 %	10 %	5 %	36 %	9 %
Santé	17 %	13 %	10 %	10 %	7 %	8 %	37 %	9 %

Base: Répondants France (2 142)

Les codes de couleur sont purement illustratifs et ne sont pas nécessairement significatifs d'un point de vue statistique.

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023



Ressentie dans plusieurs secteurs depuis la crise Covid, la pénurie de compétences est une menace majeure à laquelle les chefs d'entreprise français se préparent. Un dirigeant français sur deux estime que cette pression aura un impact sur sa rentabilité à horizon dix ans (CEO Survey).

Dans ce contexte post-crise où nos façons de travailler ont été remises en cause, les collaborateurs accordent **plus d'importance aux soft skills qu'aux compétences techniques ou technologiques** (60 % jugent important la flexibilité, 53 % la collaboration, contre 43 % l'analyse et la maîtrise des données ou 41 % les compétences numériques).

Ils sont aussi confiants **dans la capacité de leur entreprise à les accompagner pour monter en compétences**, à la fois sur les softs skills et sur les compétences plus techniques.

Dans un monde en rupture permanente, où la durée de vie d'une compétence technique devient obsolète de plus en plus rapidement et où l'adaptation apparaît comme la norme, **le développement des soft skills devient critique**.

Compétences de demain

Les salariés français et internationaux accordent la priorité aux soft skills pour le développement de leur carrière et sont convaincus que leur employeur les aidera à monter en compétences

Q19. Dans quelle mesure les compétences suivantes seront-elles importantes pour votre carrière dans les cinq prochaines années ?

(Réponses « très important » et « extrêmement important » uniquement)

Q20. Dans quelle mesure avez-vous confiance en votre employeur pour vous fournir les outils, ressources et opportunités dont vous avez besoin pour développer les compétences suivantes dans les cinq prochaines années ?

(Réponses « très important » et « extrêmement important » uniquement)

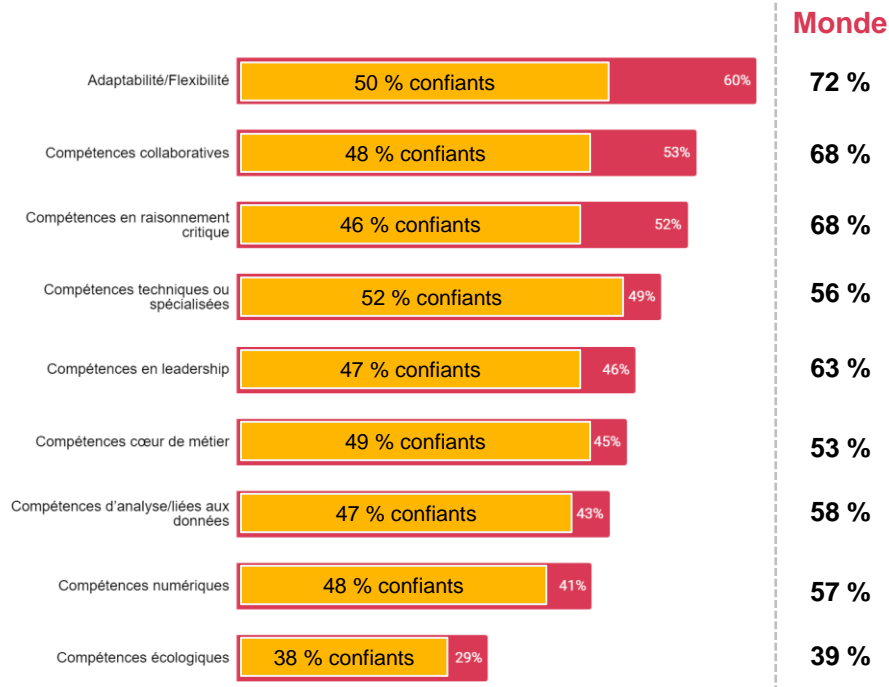
Q19. Base: Répondants France (2 142)

Q20. Base: Reformulé pour ne montrer que ceux qui ont choisi "très/extrêmement important" pour chaque compétence en Q19 (1 451)

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

Importance (Q19) vs Confiance (Q20)

Importance (extrêmement et très élevée) des compétences pour la carrière dans les cinq prochaines années



Les jeunes générations et les cadres considèrent que toutes les compétences sont plus importantes et sont plus confiants dans la volonté de leur employeur de soutenir le développement des compétences que les générations plus anciennes ou les non-cadres.

- NET importance (extrêmement et très important) de la compétence pour la carrière dans les 5 prochaines années
- NET confiance (extrêmement et très confiant) dans le fait que l'employeur offre la possibilité de développer des compétences

Les compétences écologiques ne sont pas une priorité pour les collaborateurs

Q19. Dans quelle mesure les compétences suivantes seront-elles importantes pour votre carrière dans les cinq prochaines années ?

(Réponses « très important » et « extrêmement important » uniquement)

	Adaptabilité / Flexibilité	Compétences en raisonnement critique	Compétences collaboratives	Compétences en leadership	Compétences d'analyse / liées aux données	Compétences numériques	Compétences techniques ou spécialisées	Compétences cœur de métier	Compétences écologiques*
France	60 %	52 %	53 %	46 %	43 %	41 %	49 %	45 %	29 %
TMT	66 %	59 %	57 %	57 %	58 %	63 %	63 %	55 %	34 %
Secteur public	59 %	47 %	49 %	38 %	33 %	34 %	41 %	38 %	23 %
Santé	61 %	52 %	51 %	41 %	33 %	30 %	49 %	38 %	23 %
FS	61 %	61 %	58 %	54 %	55 %	53 %	62 %	60 %	40 %
IM&A	61 %	54 %	53 %	49 %	44 %	43 %	51 %	45 %	30 %
R&C	58 %	49 %	52 %	48 %	47 %	41 %	44 %	45 %	30 %

Génération

Gen Z (35 %) et Millennials (32 %) citent les compétences écologiques comme plus importants que la Gen X (26 %) et les Baby Boomers (22 %).

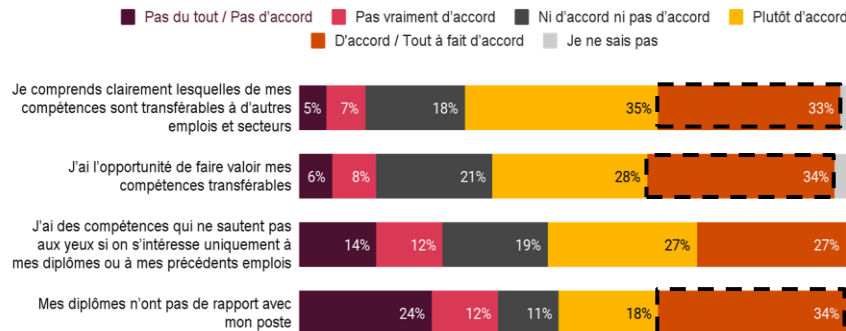
Niveau managérial

Les cadres sont plus susceptibles de citer les compétences écologiques comme plus importante que les non-cadres (cadres dirigeants 40 % ; cadres 33 % ; non-cadres 24 %).

Les collaborateurs se veulent flexibles : CV, diplômes et expériences ne doivent pas prévaloir sur les compétences. Les entreprises doivent élargir leurs méthodes de recrutement.

Q22. D'après votre expérience, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?

Déclarations positives et neutres



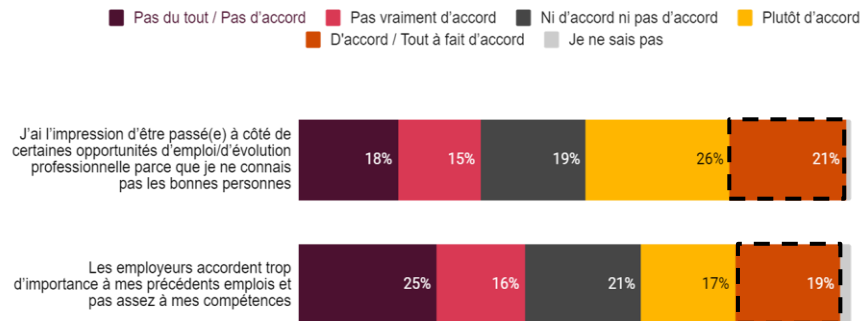
1 2 3 4 5 6

Plus vrai pour les cadres (cadres dirigeants 48 %, cadres 38 % et non-cadres 28 %).

Plus vrai pour les jeunes (Gen Z 45 % et Millennials 29 %) **et les cadres** (cadres dirigeants 51 %, cadres 41 %, non-cadres 27 %).

Surtout dans le **secteur R&C** (44 %) **et public** (39 %).

Déclarations négatives



Les Baby Boomers se sentent les moins concernés (38 % et 34 % ne sont pas d'accord).

Très vrai pour les jeunes (Gen Z 29 % et Millennials 23 %) **et les cadres** (cadres dirigeants 34 % et cadres 23 % ; contre 14 % pour les non-cadres).



Entreprises et collaborateurs sont alignés sur **l'urgence d'adapter le modèle de l'entreprise** : près d'un dirigeant français sur 2 et un collaborateur français sur 4 estiment nécessaire de repenser le modèle économique de l'entreprise sous peine de disparaître à horizon 10 ans. Cette **urgence est particulièrement forte au sein de la jeune génération**.

Une opportunité pour construire ce nouveau modèle ensemble :

- d'un côté, les dirigeants français sont 87 % à positionner la montée en compétences de leurs collaborateurs comme leur **investissement prioritaire de 2023** (CEO Survey).

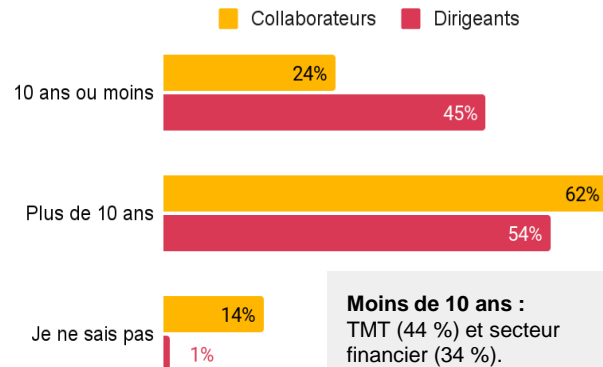
- de l'autre, un collaborateur français sur deux estime que son entreprise met correctement à **profit ses compétences** (deux sur trois pour les cadres dirigeants et 60 % pour la Gen Z) et s'estime **confiant dans la capacité de cette dernière à l'aider dans son développement futur**.

Alors, **vers quel modèle se diriger ?**
(durable, éthique, technologique, partage de la valeur ...)

L'urgence de changer le modèle de l'entreprise est particulièrement fort pour la Gen Z

Q17. À votre avis, si votre employeur maintient sa trajectoire actuelle, combien de temps votre entreprise restera-t-elle en activité ?

Vision Collaborateurs vs Dirigeants



Moins de 10 ans :
TMT (44 %) et secteur financier (34 %).

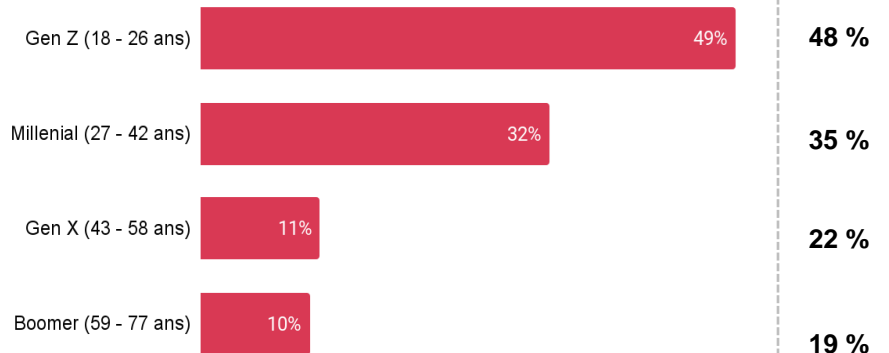
Plus de 10 ans :
Secteur public (74 %), santé (68 %) et R&C (60 %).

CEO 26: Base: Répondants France (67)

Base: Répondants France (2 142) - N.B.
reformulé pour comparer aux données des dirigeants

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

10 ans ou moins par génération

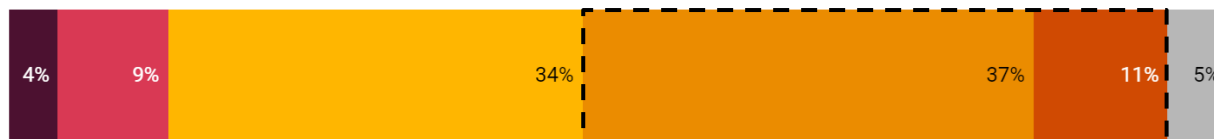


Base: Répondants France (2 142)

L'entreprise avance main dans la main avec ses collaborateurs pour repenser son modèle économique

Q21. Dans quelle mesure votre employeur vous offre-t-il des opportunités d'utiliser les compétences qui sont les plus importantes pour votre carrière dans les cinq prochaines années ?

Pas du tout Pas beaucoup Un peu Beaucoup Énormément Je ne sais pas



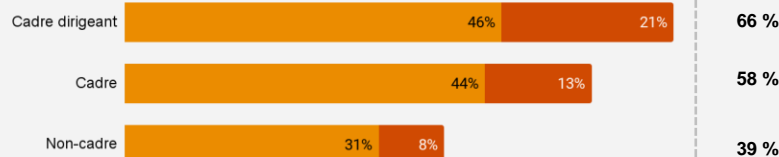
NET: Beaucoup / Énormément

48 %
(48 % Monde)

CEO Survey 2023 :
87 % des dirigeants français positionnent la montée en compétences (upskilling) de leurs collaborateurs comme leur investissement prioritaire des 12 prochains mois.

Niveau hiérarchique

Beaucoup Énormément



Monde
Beaucoup / Énormément

Génération

Beaucoup Énormément



Base: Répondants France (2 142)

Base: Cadres (916); Non-cadres (1 226)

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

Compétences de demain

A horizon cinq ans, les salariés français et internationaux accordent une large confiance en leur employeur sur leur propension à déployer les moyens nécessaires pour leur montée en compétences

Q19. Dans quelle mesure les compétences suivantes seront-elles importantes pour votre carrière dans les cinq prochaines années ?

(Réponses « très important » et « extrêmement important » uniquement)

Q20. Dans quelle mesure avez-vous confiance en votre employeur pour vous fournir les outils, ressources et opportunités dont vous avez besoin pour développer les compétences suivantes dans les cinq prochaines années ?

(Réponses « très important » et « extrêmement important » uniquement)

Q19. Base: Répondants France (2 142)

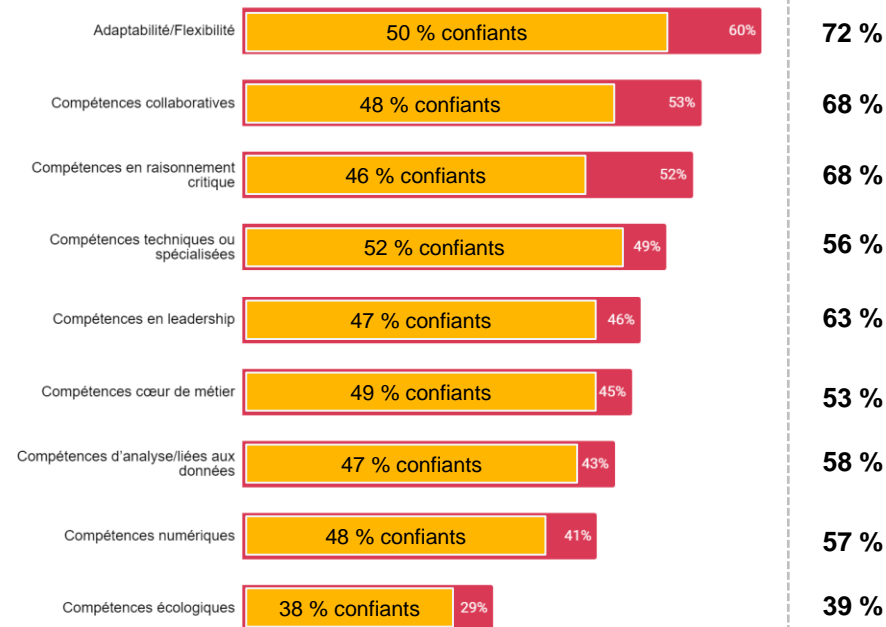
Q20. Base: Reformulé pour ne montrer que ceux qui ont choisi

"très/extrêmement important" pour chaque compétence en Q19 (1 451)

Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

Importance (Q19) vs Confiance (Q20)

Importance (extrêmement et très élevée) des compétences pour la carrière dans les cinq prochaines années



Monde

Les jeunes générations et les cadres considèrent que **toutes les compétences sont plus importantes et sont plus confiantes** dans la volonté de leur employeur de soutenir le développement des compétences que les générations plus anciennes ou les non cadres.

■ NET importance (extrêmement et très important) de la compétence pour la carrière dans les 5 prochaines années

■ NET confiance (extrêmement et très confiant) dans le fait que l'employeur offre la possibilité de développer des compétences



Si les études, l'opinion public et les entreprises elles-mêmes érigent le **développement durable comme une priorité** (CEO Survey, Family Business Survey ...), les **collaborateurs ont encore du mal à percevoir les effets directs des stratégies** élaborées.

Les collaborateurs sont convaincus que les **entreprises ont le devoir d'agir** pour lutter contre le réchauffement climatique, **un sur deux considère pourtant que son entreprise n'en fait pas assez**.

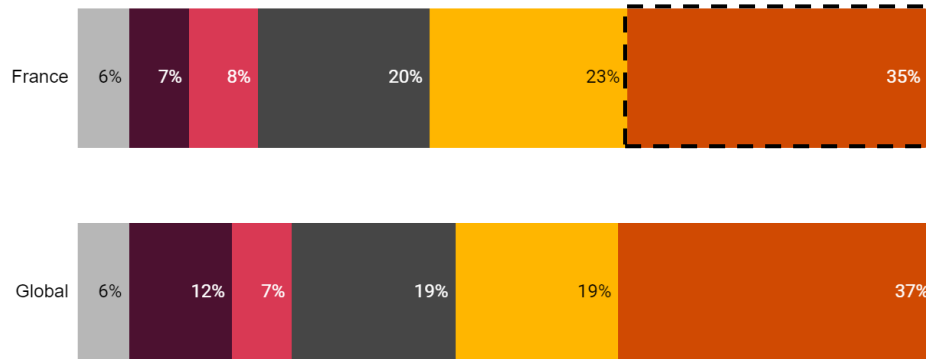
Dans les faits, les **collaborateurs n'investissent pas encore sur les compétences ESG**. 29 % seulement des collaborateurs français estiment les compétences écologiques importantes pour leur carrière d'ici les cinq prochaines années.

L'absence de résultat constaté par les collaborateurs ne serait-elle pas en partie expliquée par le manque de compétences de ces derniers sur le sujet ? Le secret pour aboutir à une **entreprise full RSE** se résiderait-il finalement pas dans la **formation du collaborateur full RSE** ?

Les collaborateurs estiment que les entreprises ont la responsabilité d'agir pour lutter contre le changement climatique ...

Q29. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non pour dire que votre employeur a le devoir de prendre des mesures pour lutter contre le changement climatique ?

■ Je ne sais pas ■ Pas du tout / Pas d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Ni d'accord ni pas d'accord
■ Plutôt d'accord ■ D'accord / Tout à fait d'accord



Génération

Les Baby Boomer et la Gen X (37 %) pensent davantage que leur employeur doit prendre des mesures que les Millenials (32 %) ou la Gen Z (33 %).

Niveau managérial

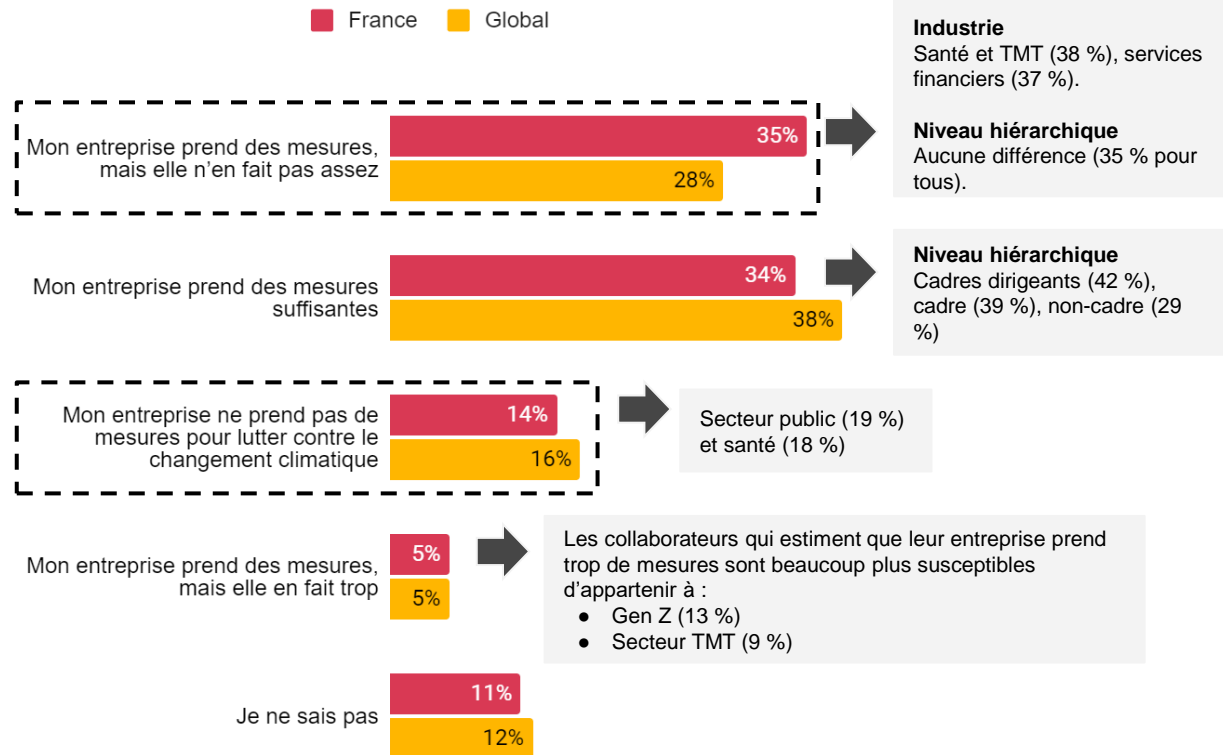
Cadres dirigeants (43 %), cadres (40 %) et non-cadres (30 %).

Industrie

TMT (46 %) et FS (42 %) sont plus susceptibles d'être d'accord, tandis que les secteurs de la santé (29 %) et le secteur public (30 %) le sont moins.

... un sur deux considère
pourtant que leur
entreprise n'en fait pas
assez

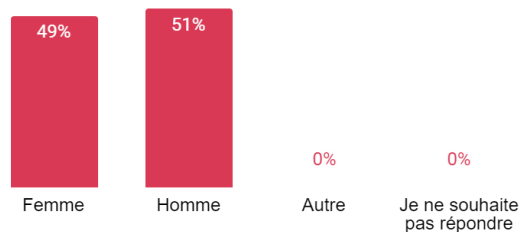
**Q30. Quelle proposition décrit le mieux
les mesures prises par votre entreprise
pour lutter contre le changement
climatique ?**



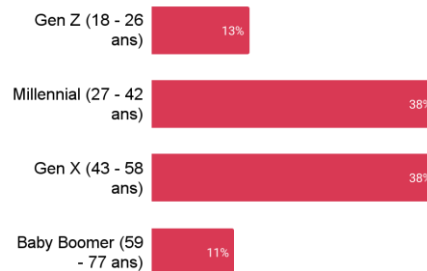


L'enquête a interrogé 53 912 collaborateurs dans 46 territoires, dont 2 142 en France

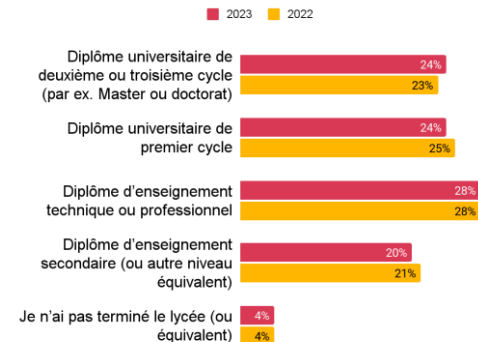
Genre



Générations

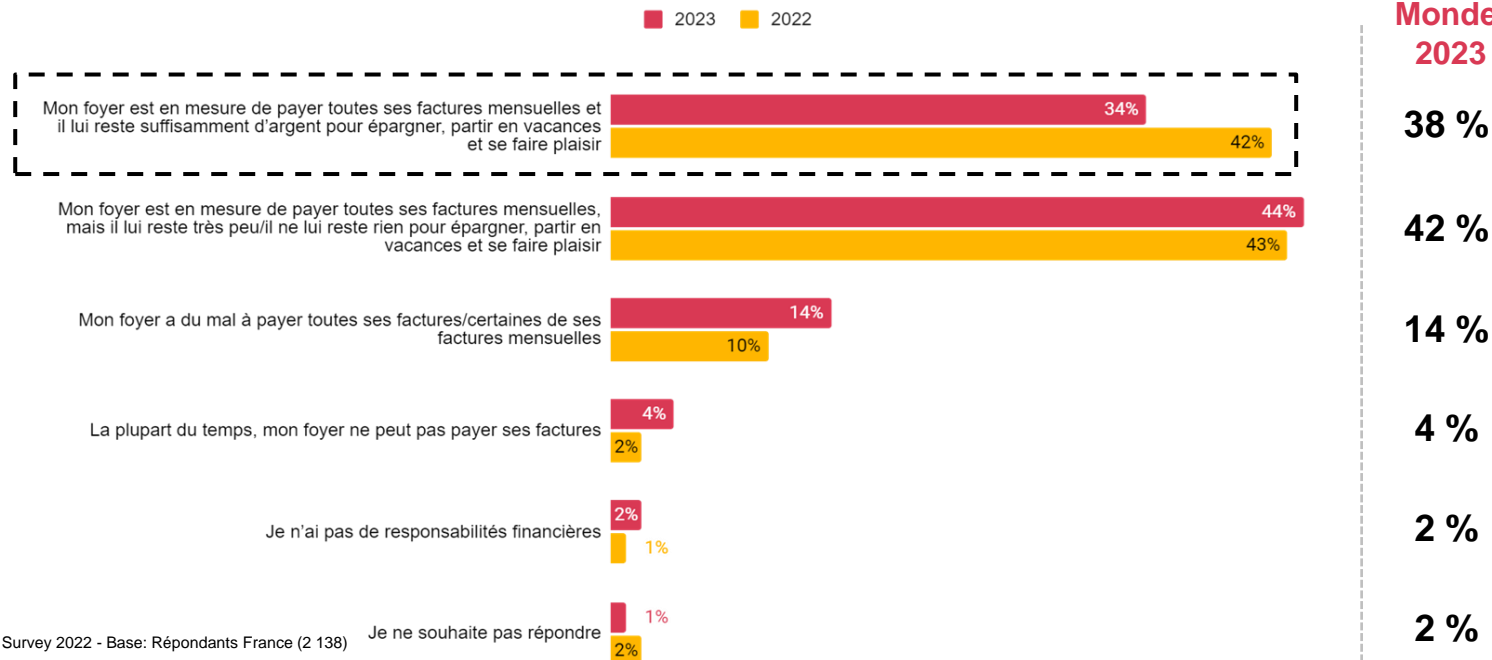


Niveau d'étude



L'inflation a dégradé la situation financière des collaborateurs entre 2022 et 2023

Q33. Quelle proposition décrit le mieux votre situation financière actuelle ?

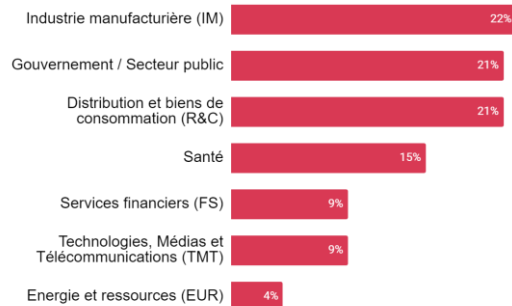


PwC Hopes and Fears Survey 2022 - Base: Répondants France (2 138)
Base: Répondants France (2 142)

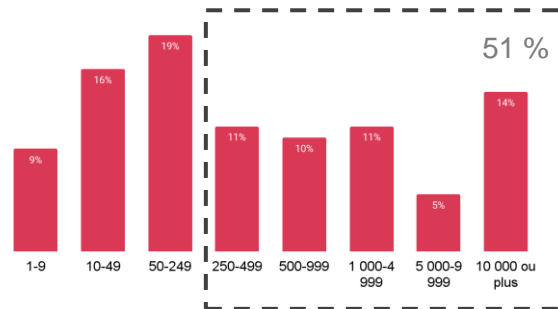
Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

Majorité des répondants à temps plein, non-cadre et opérant en mode hybride

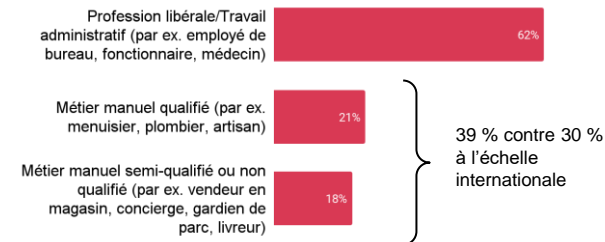
Industrie



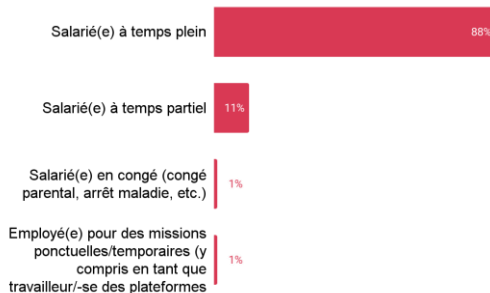
Effectif de l'entreprise



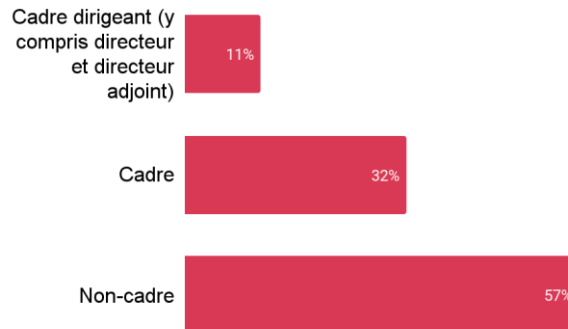
Type de travail



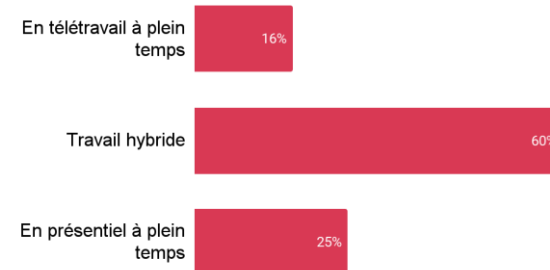
Status chez l'employeur principal



Niveau hiérarchique

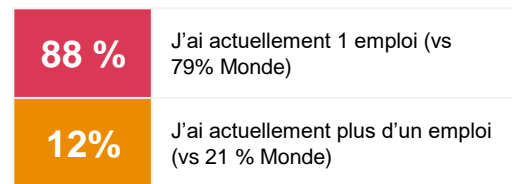


Mode de travail



En France, seulement 12 % des collaborateurs occupent plus d'un emploi

Nombre d'emploi



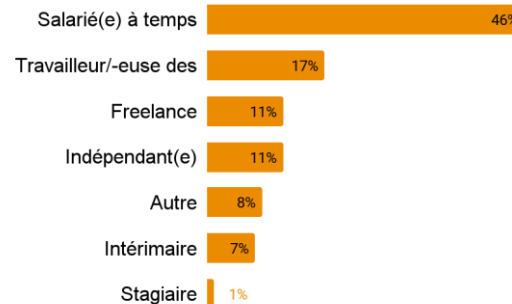
Génération

Les jeunes sont plus susceptibles d'occuper plusieurs emplois (Gen Z : 26 %, Millennial : 13 %) comparé aux plus âgés (Gen X : 8 %, Boomer : 7 %).

Base: Répondants France (2 142)

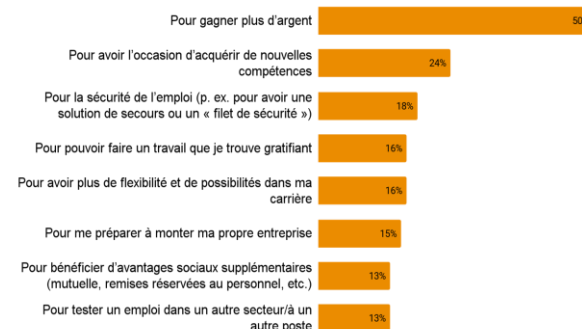
Source: Monde Workforce Hopes & Fears Survey 2023

Statut auprès de l'employeur secondaire



Base: Répondants ayant plus d'un emploi (263)

Raisons de la pluriactivité



Base: Répondants ayant plus d'un emploi (263)

Contacts



Matthieu Aubusson de Cavarlay
Associé responsable de l'équipe
People & Organisation
matthieu.aubusson@pwc.com



Frédéric Petitbon
Associé
People & Organisation
frederic.petitbon@pwc.com