

Futur du travail : comment penser autrement nos pratiques RH ?

Vision et adaptation par les dirigeants

SYNTHÈSE DES RENCONTRES DU CLUB FUTUR DU TRAVAIL • 1^{ER} SEMESTRE 2023

Futur du travail : comment penser autrement nos pratiques RH ?

Vision et adaptation par les dirigeants

Synthèse des rencontres
du *Club Futur du Travail*

1^{er} semestre 2023



Pascal Lorot
Président de l'Institut Choiseul

A quoi ressemblera le monde du travail de demain ? Les prédictions foisonnent. La pandémie de Covid-19, qui a eu un impact structurel sur de nombreux secteurs, a bouleversé ce marché plus que tout autre.

Entre montée du télétravail et désir de formation interne, les aspirations des salariés évoluent et incitent les organisations à redéfinir leurs contours pour se pérenniser. L'heure est à la flexibilité, à l'amélioration du bien-être au travail, à l'inclusion et à l'innovation. Pour lutter contre le phénomène dit de « Grande Démission », les entreprises réfléchissent à de nouvelles façons d'attirer et de retenir les talents.

Face à ces nouveaux défis, l'Institut Choiseul et LinkedIn France ont eu l'idée de créer le *Club Futur du Travail*, qui réunit depuis le début de l'année 2023 des décideurs de haut niveau et des professionnels RH autour des grands sujets liés à l'avenir du travail.

Animant depuis plus de dix ans des communautés de cadres dirigeants et d'entrepreneurs, l'Institut Choiseul a un point de vue privilégié sur les enjeux du monde du travail français. C'est une fierté de nous associer sur ces sujets à LinkedIn France, dont l'expertise est reconnue sur l'agenda des recruteurs, les compétences et les formations.

Cette plateforme a été conçue pour les professionnels du monde RH, mais aussi tous les CEOs et cadres dirigeants plaçant les défis du monde du travail au centre de leur réflexion. Car, loin de concerner la seule branche des ressources humaines, ces questions innervent désormais le cœur de la stratégie des entreprises.

À l'issue d'un premier cycle de quatre rencontres, nous sommes heureux de vous présenter un premier état des lieux sur des questions aussi riches que la culture d'entreprise, l'approche par les compétences, l'internationalisation des effectifs ou encore le développement de la formation en entreprise.

Selon toute probabilité, l'organisation du travail sera encore profondément bouleversée dans les décennies à venir, y compris au sein des entreprises les plus avant-gardistes. L'émergence et la généralisation de l'intelligence artificielle, illustrées par l'essor récent de ChatGPT, sont un nouveau facteur de révolution au sein du marché du travail.

La réflexion collective et l'émulation sont une force. Longue vie donc à ce *Club Futur du Travail*, qui permet aux décideurs de construire des pratiques adaptées à l'avenir de l'emploi !



Fabienne Arata
Directrice générale de LinkedIn France

Nous vivons à une époque où les enjeux relatifs aux ressources humaines sont devenus cruciaux pour les entreprises. La réussite et la croissance durables dépendent largement de la capacité des dirigeants à anticiper et à s'adapter aux défis du marché du travail en constante évolution. Dans ce contexte, la création du *Club Futur du travail*, à l'initiative de l'Institut Choiseul et LinkedIn France représente une opportunité stratégique d'être sensibilisé par les meilleurs experts ou témoins du marché du travail.

Les communautés de dirigeants offrent un espace privilégié pour partager les meilleures pratiques, échanger des idées novatrices et s'inspirer mutuellement. Ces plateformes permettent aux dirigeants de différents secteurs et industries de se connecter, de collaborer et de bénéficier de perspectives variées. En favorisant les échanges entre pairs, les communautés de dirigeants renforcent la collaboration et la co-création de solutions aux défis communs liés aux ressources humaines.

Dans le contexte actuel de transformation numérique et de mutation des compétences, les dirigeants ont besoin d'accéder à des informations pertinentes et à jour sur les tendances émergentes, les pratiques innovantes en matière de recrutement, de développement des talents, de gestion de la diversité, de leadership, et bien plus encore.

Le *Club Futur du travail* joue un rôle essentiel en tant que source d'informations fiables et de connaissances approfondies, grâce à des discussions animées par des experts, des publications de qualité et des événements dédiés.

Nous pouvons les mobiliser pour co-construire l'avenir du travail et faire face aux enjeux RH émergents tels que la formation professionnelle, la flexibilité du travail et l'expérience employés ou candidats. En donnant aux dirigeants un espace où ils peuvent partager leurs connaissances, leurs réussites et leurs défis, nous créons une dynamique collective propice à l'innovation et à la résolution de problèmes complexes.

En conclusion, le *Club Futur du travail*, à l'initiative de l'Institut Choiseul et LinkedIn France représente une opportunité précieuse pour sensibiliser les dirigeants aux enjeux RH d'aujourd'hui et de demain.

Résumé exécutif

Pour naviguer sur un marché du travail en constante évolution, l'écosystème des ressources humaines n'aura jamais dû autant s'adapter que ces dernières années : baisse de l'emploi salarié, manque d'attractivité de certains secteurs, ultra-flexibilisation des modes de travail, guerre des talents, évolution des compétences, phénomènes de « Grande Démission/ Grande Rotation »...

Alors même que nous connaissons une période d'incertitude économique, le marché de l'emploi résiste. Avec néanmoins de vrais défis à relever pour les décideurs et les professionnels RH allant des difficultés de recrutements omniprésentes, au maintien et à l'implication des collaborateurs déjà en poste.

Pour réfléchir à ces nouveaux défis et penser autrement les pratiques RH, l'Institut Choiseul et LinkedIn France ont créé en janvier 2023 le *Club Futur du Travail*. Cette plateforme d'échange réunit régulièrement une communauté de décideurs économiques et de professionnels RH pour esquisser des perspectives communes et constituer un vivier de bonnes pratiques.

Ce Club repose à la fois sur le savoir-faire de l'Institut Choiseul, à savoir réunir et fédérer des communautés de cadres dirigeants et d'entrepreneurs de haut niveau, et sur l'expertise de LinkedIn, devenue incontournable, avec ses 25 millions de membres en France, pour mettre en relation les demandeurs d'emploi avec les recruteurs, et les personnes en recherche de développement de compétences avec des formateurs et formations.

Le présent document revient sur les quatre premières rencontres du *Club Futur du Travail*. Il résume les propositions et axes clés évoqués lors de ces échanges, et doit être envisagé comme une véritable grille de lecture, par et pour les décideurs et praticiens RH, sur quatre thématiques stratégiques du futur du travail. Ces discussions ont systématiquement été enrichies par les précieux « insights » de LinkedIn, exposés en début de rencontre par **Fabienne ARATA**, Directrice générale de LinkedIn France.

1^{er} Club • La culture d'entreprise, un axe de différenciation stratégique

Dans son rapport 2022 sur les tendances mondiales du recrutement, LinkedIn révèle que 40 % des candidats en moyenne considèrent la culture d'entreprise comme une véritable priorité. La flexibilité, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et l'inclusion sont aujourd'hui trois éléments fondamentaux pour attirer et retenir les talents.

Ce premier *Club Futur du Travail* a permis de croiser les témoignages de **Jérémie LECHA**, Président du directoire du Groupe Roullier, et de **Bénédicte BAHIER**, Directrice des ressources humaines de Legrand, sur l'inscription de la culture d'entreprise au cœur de la stratégie de groupe. Grand témoin de la rencontre, **Élisabeth MORENO**, ancienne Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, a mis en avant l'écoute sociétale, devenue selon elle un impératif de survie pour les entreprises.

2^e Club • Recrutement des talents : l'approche par les compétences

Le prisme « un diplôme, une expérience » devient obsolète à l'heure où les métiers d'avenir émergent et se réinventent perpétuellement. Une nouvelle tendance RH se dégage et semble porter ses fruits : celle du recrutement axé sur les compétences. Cette approche élargit le vivier de talents en se concentrant sur les compétences d'un candidat plutôt que sur les critères d'embauche classiques.

Afin d'évoquer ce nouveau modèle, qui nécessite souvent de faire appel à des recruteurs externes, trois acteurs de premier plan ont partagé leur expertise : **Julien BADIOLA**, Senior Client Partner chez Korn Ferry, **Aude BOUDAUD**, Directrice associée chez Robert Walters et **Frank RIBUOT**, Président du groupe Randstad France. Pour aller plus loin, **Bruce ROCH**, Global Head d'Adecco Inclusion & Diversity, a souligné le lien positif entre cette nouvelle approche et la baisse des discriminations à l'embauche.

3^e Club • Le Next40/FT120 : comment gérer la croissance de son effectif à l'international pour devenir un leader mondial ?

Symbole de la réussite et du rayonnement de la French Tech, le label Next 40/120 vient identifier les plus belles pépites de l'innovation à la française. Pour soutenir l'accélération exponentielle de leur développement et la diversification des métiers que demande le « scale », ces fleurons placent dès le départ les talents au cœur de leur stratégie. La conquête de l'international est une étape clé pour pérenniser leur modèle et consolider leur croissance.

Pour évoquer le rôle des talents dans une expansion internationale réussie, ce troisième *Club Futur du Travail* a croisé le regard de **Clara CHAPPAZ**, Directrice générale de la Mission French Tech et de **Matthieu BIRACH**, Chief People Officer de Doctolib. **Claire GOMARD**, Co-fondatrice et Managing Partner de Care Capital Partners, et **Roxanne VARZA**, Directrice de Station F sont revenues sur l'importance de corrélérer performance financière et performance sociale et écologique.

4^e Club • Le développement des compétences, nouveau levier de rétention des talents

89 % des collaborateurs jugent indispensable de se former dans la durée pour avoir un avenir professionnel qui soit le plus serein possible. Alors que la transformation des métiers s'accélère, les entreprises doivent aujourd'hui permettre à leurs salariés de développer régulièrement leurs compétences pour rester attractives.

Pour évoquer ces nouveaux enjeux de formation interne, la quatrième rencontre du *Club Futur du Travail* a réuni **Laurent AUFILS**, Chief People Officer d'Orange Business, **Gaëlle BABOUCHE**, Directrice du développement RH groupe de Tarkett, et **Jean-Thomas SCHMITT**, Président-directeur général d'Heppner.



La culture d'entreprise, un axe de différenciation stratégique

La première rencontre du *Club Futur du Travail* s'est tenue le mardi 7 février 2023 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Élisabeth MORENO**, ancienne Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, **Bénédicte BAHIER**, Directrice des ressources humaines de Legrand, et **Jérémy LECHA**, Président du directoire du Groupe Roullier.

INSIGHTS – LinkedIn France

The Great Reshuffle

Forte d'une communauté fédérant 59 millions d'entreprises, 129 écoles et une taxonomie de 39 000 compétences, LinkedIn dispose d'une vue à la fois globale et locale sur les dynamiques de l'emploi. Samuel Tamba, responsable des partenariats de LinkedIn en France, est ainsi revenu sur les mouvements de fond qui réinventent l'avenir du travail.

Dans son rapport 2022 sur les tendances mondiales du recrutement, la division Talent Solutions de LinkedIn met en exergue trois révolutions : la transition numérique, l'urgence environnementale et les comportements sociétaux. L'hybridation de ces transformations amène les entreprises à réinventer leur propre culture, tandis qu'une nouvelle génération accède au marché du travail.

Notre rapport au travail est profondément remanié. Un phénomène de « Great Reshuffle » nous invite à repenser non seulement comment, mais également pourquoi nous travaillons. Trois éléments se dégagent pour caractériser les attentes des candidats d'aujourd'hui : l'équilibre entre travail et vie personnelle d'abord, la rémunération et les avantages sociaux ensuite, la culture interne enfin.

Un quart des salariés ont soit songé, soit changé d'emploi au cours de l'année 2022. Ceci traduit un changement de paradigme majeur, qui témoigne d'un rapport de force de nouveau favorable aux collaborateurs.

Les voies d'amélioration de la culture d'entreprise

Selon ce même rapport, le développement professionnel est la clé d'une meilleure culture d'entreprise. D'autres facteurs d'amélioration de la culture interne sont plébiscités par les salariés, tels que la flexibilité du travail, les programmes de santé et de bien-être ou bien encore la diversité et l'inclusion.

L'importance portée à la culture d'entreprise est une tendance mondiale. En moyenne, 40 % des candidats la considèrent comme une véritable priorité. En tête de peloton, se détachent les Pays-Bas (50 %), l'Australie et la Nouvelle-Zélande (47 %) et la France (46 %). A contrario, les pays dotés de la plus faible moyenne sont l'Inde (39 %), l'Italie (32 %) et le Mexique (29 %).

Les employés aspirent à pouvoir choisir leur lieu de travail. Ils sont 2,6 fois plus susceptibles de se considérer comme heureux lorsque l'entreprise leur offre des conditions satisfaisantes de flexibilité (horaires et télétravail). De même, ils sont 2,1 fois plus enclins à recommander leur entreprise à leurs pairs dans ce cas. La flexibilité devient une proposition de valeur



essentielle et les employeurs s'en saisissent : les posts d'entreprises mentionnant la flexibilité ont augmenté de 343 % depuis 2019.

Les constats sont similaires s'agissant de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les employés dont l'entreprise se soucie de leur bien-être sont 3,2 fois plus susceptibles de s'épanouir au travail, et 3,7 fois plus à même de la recommander. Il y a, en outre, 41 % de chances en plus que les femmes interagissent avec un post d'entreprise parlant de cet équilibre plutôt qu'avec un post ne le mentionnant pas.

Les offres mettant en avant un environnement inclusif sont également plus consultées par les candidats. D'après Samuel Tamba, nous vivons un moment charnière marqué par un triple défi : celui tout à la fois de la flexibilité, de l'équilibre et de l'inclusion.

REGARDS CROISÉS – Legrand et Groupe Roullier

Groupe Roullier, 64 ans d'existence sans un jour de grève

Fondé en 1959 à Saint-Malo, le Groupe Roullier n'a jamais connu un jour de grève dans ses usines. C'est la plus grande fierté de son fondateur Daniel Roullier, autodidacte et fils d'agriculteur, dont la préoccupation principale porte sur la vitalité du climat social.

Pour Jérémie Lecha, la culture d'entreprise du Groupe Roullier se fonde sur trois éléments. Le premier porte sur son fonctionnement décentralisé, qui suppose la recherche de collaborateurs dotés d'un esprit d'entreprendre. Cela se répercute sur le mode de rémunération, avec la promotion d'une culture de la performance et la mise en place de bonus non capés.

En 2022, un N-5 a perçu une meilleure rémunération que la moyenne. Nous avons cette culture de la performance et du reward.

Jérémie Lecha
Président du directoire,
Groupe Roullier

Le second concerne la politique RH du groupe. Confiance est accordée aux jeunes, puisque l'âge moyen du comité directeur est de 43 ans. Des personnes non diplômées peuvent accéder à des responsabilités importantes. Dans le recrutement, les jeunes diplômés issus des junior entreprises sont ciblés en priorité, en raison de leur état d'esprit entrepreneurial.

Le troisième élément caractéristique a trait aux initiatives non financières consacrées au bien-être des collaborateurs. Un complexe sportif de 3 000 m² a été construit au cœur des locaux, avec une association animant plus de 40 activités. Celles-ci sont ouvertes aux enfants des collaborateurs et à leurs ayants droit. Le Groupe Roullier a été reconnu, par la Commission européenne, dans le top 5 des organisations favorisant le sport en entreprise.

Legrand, plus d'un siècle d'adaptation et de résilience

Entreprise d'ingénieurs, Legrand accorde une place singulière à la R&D. Ceci la projette dans une perspective de temps long, celui de la conception d'un produit puis de sa mise en production. Ses produits, destinés aux installations électriques, sont conçus pour durer. Ce rapport au temps transparaît dans la culture d'entreprise décrite par Bénédicte Bahier et influence le comportement des collaborateurs.

L'histoire de l'entreprise occupe aussi une place importante. Née à Limoges, Legrand était à l'origine une manufacture de porcelaine orientée vers les arts de la table. Elle s'est progressivement diversifiée vers la fabrication d'interrupteurs et de prises électriques, la porcelaine étant un matériau isolant.

Jérémie Lecha, Président du directoire du Groupe Roullier
Bénédicte Bahier, Directrice des ressources humaines de Legrand



C'est un incendie, intervenu dans ses usines à la fin de la seconde guerre mondiale, qui a définitivement focalisé les activités de l'entreprise sur le matériel électrique. Cette capacité à se réinventer irrigue encore la culture d'entreprise.

Un dernier marqueur fort, énoncé par Bénédicte Bahier, se rapporte au comportement et à l'exemplarité de ses dirigeants. Cette culture managériale est faite de simplicité et d'accessibilité. Elle se retrouve dans les 90 pays où Legrand est implantée, malgré les spécificités locales. Cette empreinte territoriale se double d'une forme d'authenticité.

Des fondamentaux et des évolutions post-pandémie

La culture d'entreprise se compose d'un socle de fondamentaux, amené à évoluer avec l'environnement sociétal. Aux États-Unis, des usines de Legrand travaillent désormais 4 jours à hauteur de 10 heures au lieu de 5 jours et 8 heures. Bénédicte Bahier explique que cette flexibilité est appréciée par les collaborateurs.

Au niveau du Groupe Roullier, Jérémie Lecha considère que la pandémie a permis d'accélérer le télétravail. Une école de formation interne a été créée, en partenariat avec l'État, en réponse aux difficultés de recrutement apparues dans les usines après la crise de la Covid.

La diversité et l'inclusion deviennent des incontournables. La féminisation des postes de direction a beaucoup progressé. Sur le champ LGBT+, Legrand a signé la charte d'engagement de L'Autre Cercle. Ceci s'ajoute à la mise en place d'un réseau d'ambassadeurs et à un travail de pédagogie mené avec toutes les parties prenantes internes.

En matière de qualité de vie au travail, le Groupe Roullier a investi le terrain de la mobilité durable, via des prêts ou des dons de vélos électriques. Ces initiatives constituent des facteurs d'attractivité aux yeux de Jérémie Lecha, puisqu'il en résulte une hausse de trafic de 30 % sur le site de recrutement de l'entreprise.

Pour agir sur la culture d'entreprise, il est important d'aller au plus près du terrain et de nommer des ambassadeurs qui vont contribuer à sa transformation.

Bénédicte Bahier
Directrice des ressources humaines
de Legrand



GRAND TÉMOIN – Élisabeth Moreno

L'émergence de la génération Z

Il y a trente ans, Élisabeth Moreno créait sa première entreprise. Les candidats posaient alors des questions portant sur les horaires, le salaire et les primes, la mutuelle et le nombre de jours de congés. Jamais un candidat ne l'aurait interrogée sur les menus végans de la cafétéria, sur le travail à distance ou sur l'installation de toilettes neutres.



Élisabeth Moreno
Ancienne Ministre déléguée chargée
de l'Égalité entre les femmes et
les hommes, de la Diversité et de
l'Égalité des chances

C'était avant l'arrivée d'une génération pour laquelle travail doit rimer avec plaisir et épanouissement. Celle-ci réclame des activités stimulantes, sous peine de faire un « bore-out », et affiche de la distance vis-à-vis des titres et de la hiérarchie.

C'est la première fois que nous sommes confrontés à de tels écarts comportementaux entre trois générations, d'après le constat dressé par Élisabeth Moreno. Autrement dénommée Petite Poucette par Michel Serres, la génération Z cumulera plusieurs emplois et n'aura pas l'attachement de ses aînés aux organisations dont elle relève. Il faudra la séduire pour la garder.

Sans compétence, il n'y a pas de performance. L'acquisition des talents devient un enjeu central, ce qui implique pour les entreprises d'accorder une importance particulière aux questions de diversité, d'inclusion et de développement personnel.

D'après les chiffres du Défenseur des droits, 41 % des Français déclarent avoir été victimes au travail d'au moins un propos ou comportement discriminant. Près d'un quart de la population a renoncé à postuler à une offre d'emploi pourtant en adéquation avec ses compétences. Enfin, seules trois femmes dirigent les groupes du CAC 40. Les évolutions sont lentes.

Selon Élisabeth Moreno, les entreprises qui réussiront le mieux demain seront celles en mesure d'attirer et de retenir des talents diversifiés. Elles doivent faire société, en prenant au sérieux les questions d'impact et en les incarnant. C'est une nécessité non seulement pour leurs collaborateurs, mais également pour leurs clients, partenaires, fournisseurs et actionnaires.

La recherche de sens

Élisabeth Moreno estime que les problèmes personnels ne peuvent plus être laissés à la porte du bureau pour être repris le soir. Réhumaniser l'entreprise, c'est lui donner plus de force et de considération. Il n'y a pas de meilleure publicité qu'un collaborateur qui parle positivement de son entreprise à l'extérieur et qui exprime sa fierté de travailler pour elle.

Selon une étude OpinionWay de juin 2022, quatre salariés sur dix envisagent de quitter un emploi pour un travail qui a plus de sens. Le sens reste l'un des principaux éléments déclencheurs de la motivation.

Élisabeth Moreno est convaincue de la capacité de l'entreprise, espace de collectif par excellence et reflet de la population dans sa diversité, à agir pour la cohésion de la société dans son ensemble. Winston Churchill estimait qu'il ne faut jamais perdre l'opportunité

de transformer une crise en solution. Des femmes et hommes d'affaires, tels que Sheryl Sandberg ou Arthur Sadoun, ont su montrer au travers de leur sensibilité à quel point l'entreprise pouvait être un épice centre de l'humanité.

Redonner du sens, c'est expliquer ce qu'il y a derrière les métiers. Les entreprises, mieux que quiconque, savent expliquer à quoi sert un emploi. Un métier sur trois qui sera créé dans les cinq prochaines années aura une composante scientifique, technologique ou mathématique. Ils doivent être compris, tant d'un point de vue théorique que pratique.

L'écueil à éviter est celui du Green ou du Socialwashing. La première loi pour l'égalité salariale entre les femmes et les hommes date de 1972. Cinquante ans plus tard, il subsiste des écarts de rémunération de l'ordre de 15 ou 20 %. Les lois ne suffisent pas : un travail de tous les instants est indispensable.

L'écoute sociétale est devenue un impératif de survie pour toutes les entreprises. Il y a deux manières de réagir : soit attendre et ne rien faire, soit embrasser ces changements et en faire des priorités, pour créer un avenir plus inclusif, diversifié et désirable pour tous.

Élisabeth Moreno

Ancienne Ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances



2

**Recrutement des talents :
l'approche par les
compétences**

La deuxième rencontre du *Club Futur du Travail* s'est tenue le jeudi 16 février 2023 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Julien BADIOLA**, Senior Client Partner chez Korn Ferry, **Aude BOUDAUD**, Directrice associée chez Robert Walters, **Frank RIBUOT**, Président du groupe Randstad France, et **Bruce ROCH**, Global Head d'Adecco Inclusion & Diversity.

INSIGHTS – LinkedIn France

Tendances macroéconomiques

Fabienne Arata, directrice générale de LinkedIn France, rappelle que le réseau professionnel génère trois nouveaux membres par seconde et huit recrutements par minute. Au total, il rassemble 26 millions de Français, soit plus de 80 % de la population active. Il dispose à ce titre d'une masse substantielle de données permettant de dégager les grandes tendances du marché du recrutement.

La France et le monde font face à un paradoxe inédit. Malgré des annonces de licenciement et une diminution des courbes de croissance au niveau mondial, les taux de recrutement restent significativement supérieurs à ce qu'ils étaient avant la Covid. Cette tension se matérialise par un nombre de deux candidats seulement pour une offre, contre quatre avant la crise sanitaire. Les taux de chômage n'ont jamais été aussi bas depuis 54 ans aux États-Unis, et depuis 14 ans en France.

Fabienne Arata apporte trois explications à ce constat contre-intuitif. La première est démographique. La seconde est comportementale, puisque 70 % de la génération Z envisage de quitter son emploi dans les douze prochains mois. La troisième est liée à un déficit de compétences, notamment en matière digitale et de verdissement de l'économie.

Métiers d'avenir, nouvelles compétences

Dans une étude consacrée aux métiers d'avenir (« Jobs on the Rise »), la division Talent Solutions de LinkedIn met en exergue les 25 métiers les plus demandés. Fabienne Arata souligne que 50 % d'entre eux n'existaient pas il y a quatre ans. C'est par exemple le cas du métier de Lighting Artist, qui apparaît pour la première fois dans le classement et se situe au 7e rang en France (2nd au niveau mondial).

Ces métiers d'avenir impliquent de nouvelles compétences. La quasi-totalité des emplois vont se transformer radicalement. L'explosion des contenus de formation et la mise à jour des profils professionnels sont des indicateurs de cette transformation à l'œuvre.

Les données doivent permettre aux dirigeants de prendre des décisions éclairées malgré ces incertitudes. D'ici 2035, 50 % des métiers vont nécessiter d'avoir entre une et trois compétences « vertes ». De telles données invitent les entreprises à imaginer de nouvelles manières d'identifier leurs futurs talents.

Selon Fabienne Arata, il importe de sortir du prisme « un diplôme, une expérience » et de recourir au recrutement par les compétences. 40 % des entreprises ont déjà adopté cette approche. Elle s'accompagne de deux impacts. Le premier est de capter un vivier plus diversifié de talents. Le second est d'accorder davantage d'importance à l'adhésion culturelle d'un candidat aux valeurs de l'entreprise.



Fabienne Arata
Directrice générale
de LinkedIn France

REGARDS CROISÉS – Korn Ferry, Robert Walters et Randstad France

Retours d'expérience

Frank Ribuot revient sur 26 années vécues en Asie avant de devenir président de Randstad France. Le recrutement par les compétences y est nécessaire, en raison d'un taux élevé de rotation des personnels. Il y a une décorrélation totale entre le niveau de satisfaction des collaborateurs et leur propension à rester sur la durée.

Dans ce contexte, le recrutement par les compétences permet d'assurer un « fit » culturel et donc un plein engagement de la première à la dernière journée. Frank Ribuot explique ne pas avoir regardé de CV depuis au moins dix ans. Son test de recrutement est de se demander s'il peut rester assis à côté du candidat le temps d'un vol Sydney-Perth.

Aude Boudaud rappelle que le recrutement par les compétences n'a rien de nouveau chez Robert Walters. Cela se traduit par la conduite de nombreux entretiens exploratoires, afin d'identifier des « hard » et « soft skills » non visibles en première lecture. L'enjeu est de créer la relation personnalisée que les candidats appellent de leurs vœux.

Outre la compétence, Aude Boudaud insiste sur la notion d'appétence. Or, le niveau de maturité des candidats à l'égard de leur propre motivation est moins fort qu'auparavant.

Cela s'explique par deux facteurs. Le premier est lié aux chasses, qui réduisent le temps de réflexion d'un candidat sur son projet professionnel. Le second découle de la crise sanitaire, qui a engendré une révolution totale des aspirations au travail.

Julien Badiola exprime deux ambitions pour Korn Ferry : développer au maximum le talent des candidats accompagnés d'une part, et aider les entreprises à identifier les collaborateurs qui leur permettront de mettre en œuvre leur stratégie d'autre part.

Ceci nécessite de précéder chaque mission de chasse d'un exercice de contextualisation et de fine compréhension de la stratégie de l'entreprise. Des consultants en stratégie sont parfois associés au « pitch » de chasse dans cette perspective.

Si je ne suis pas capable de passer 4h30 en avion à côté d'un candidat, c'est que je ne dois pas travailler avec lui. C'est un test à la compétence, au savoir-vivre, au soft skill.

Frank Ribuot
Président du groupe
Randstad France

Effets bénéfiques du recrutement par les compétences

Selon Aude Boudaud, le recrutement par les compétences permet d'ouvrir de nouveaux viviers de talents, notamment dans le digital et le « Green ». L'autre bénéfice est de ne pas discriminer sur des critères de parcours académique ou d'expérience professionnelle. Cette approche est moins excluante et mise davantage sur les « soft skills ». Le rôle de conseil d'un cabinet comme Robert Walters est d'accompagner ses clients sur la façon d'objectiver et d'évaluer les compétences recherchées.

Aux yeux d'Aude Boudaud, les clients sont plus à l'écoute des conseils donnés du fait des difficultés conjoncturelles à recruter. Ils sont plus que jamais preneurs d'études de rémunération et de mappings ciblés pour savoir où se situent les talents et à quel niveau de salaire. Ils sont également demandeurs de formations pour optimiser les processus internes.

De gauche à droite,

Julien Badiola, Senior Client Partner chez Korn Ferry, Aude Boudaud, Directrice associée chez Robert Walters, Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn France, Frank Ribuot, Président du groupe Randstad France et Bruce Roch, Global Head d'Adesso Inclusion & Diversity.

Frank Ribuoit insiste également sur les avantages d'être ouvert sur le monde. Le recrutement de talents extérieurs au secteur visé, non issus de la concurrence, renforce la capacité d'une entreprise à se renouveler et à se poser les bonnes questions. Autrement, le risque de s'enfermer dans une routine.

Selon Frank Ribuoit, il ne faut pas hésiter en tant que cabinet à s'allier avec des partenaires qui sont très bons dans leur domaine. Randstad noue de telles alliances en matière de consulting, de validation des acquis de l'expérience (VAE), de portage salarial ou bien encore de management de transition. La valeur perçue par le client est conséquente.

Julien Badiola précise la complexité de la notion de diversité. Intégrer quelqu'un de trop éloigné des valeurs d'une organisation ne fonctionne pas. La priorité doit être l'identification de candidats susceptibles de se fondre dans les transitions culturelles amorcées en interne. L'humain est un animal en mouvement. C'est son agilité dans l'apprentissage et son potentiel qui doivent être évalués, non seulement pour le faire correspondre à un besoin immédiat mais également pour le projeter sur le long terme de l'organisation.

Le souhait d'un directeur industriel ou marketing est de recruter quelqu'un dont l'impact est immédiat dans l'organisation. L'enjeu est donc d'accompagner des interlocuteurs dont le métier au quotidien n'est pas le recrutement, pour les sensibiliser aux nouvelles manières de développer et d'accompagner leurs collaborateurs. Ce n'est pas tant une question de méthode que d'humanité et de sensibilité.

La fidélité client est indispensable. Quand une relation de confiance est établie, on peut se permettre de sortir du cahier des charges – même beaucoup parfois – pour challenger les compétences requises par le client et lui faire rencontrer des candidats qui sortent du cadre initial.

Aude Boudaud
Directrice associée chez Robert Walters

Modes alternatifs de recrutement

Aude Boudaud indique que la solution n'est pas nécessairement technologique. Elle met l'accent sur la recommandation. Celle-ci permet d'approcher des profils dont le CV ne correspond pas de prime abord. L'important est de pouvoir utiliser la recommandation à tous les niveaux : clients, candidats, réseaux personnels du recruteur, etc.

La motivation d'un candidat est encore insuffisamment scrutée par les entreprises. Aude Boudaud conseille enfin d'ouvrir les recrutements à des profils « boomerang », qui ont déjà connu une première expérience au sein de l'organisation ou qui étaient précédemment en détachement.



Julien Badiola remarque être extrêmement attentif à la compatibilité des valeurs culturelles. Le métier de recruteur suppose de bien connaître le candidat. Le principal actif d'un professionnel des ressources humaines est sa capacité à créer de la relation.

Il ne croit pas aux « talents cachés ». Il relève cependant que les entreprises restent conservatrices en priorisant des critères sur le savoir-faire ou les compétences techniques. L'heure n'est pas à la prise de risques, d'autant plus que le contexte économique se tend. Selon lui, une forme de panache managérial se perd année après année.

Frank Ribuot souhaite que le monde du recrutement se réhumanise. La mission du consultant est à la fois de connaître les candidats et ses clients, pour être en mesure de suggérer avec conviction des profils différents. La mise en partage des réseaux est un bon levier pour capter ces talents qui sortent de l'ordinaire.

La moyenne d'âge chez Randstad France est de 31 ans. C'est-à-dire qu'à 25, 26 ou 27 ans un consultant a entre les mains le pouvoir d'influencer la vie et la carrière d'un candidat. Frank Ribuot demande à intervertir les modes de pensée, pour que les professionnels du recrutement pensent d'abord au « fit » plutôt qu'au « fee ».

J'aurais tendance à dire : prenons un peu plus de risques en misant sur des gens différents, sur un potentiel, sur quelqu'un qui peut se projeter à dix ans dans une organisation. J'ai l'intime conviction que c'est la meilleure approche.

Julien Badiola
Senior Client Partner chez Korn Ferry

POUR ALLER PLUS LOIN – Adecco Inclusion & Diversity

État des lieux des discriminations sur le marché de l'emploi en France

Bruce Roch pilote la stratégie mondiale d'Adecco en matière de diversité et d'inclusion. Le premier terme renvoie aux différentes composantes qui constituent un même corps social. Le second relève davantage d'une philosophie d'acceptation de l'altérité. Diversité et inclusion sont deux « mots-valises » régulièrement associés, auxquels sont désormais adjoints l'équité, l'appartenance ou bien encore la justice sociale. Ils témoignent d'un cheminement destiné à faire évoluer la société.

Bruce Roch souligne la chance, en Europe, d'avoir des « Equality Bodies ». Le Défenseur des droits a cette prérogative parmi d'autres. Chaque année, il dresse le bilan des saisines qui lui parviennent. Les principaux motifs de discrimination relevés concernent ainsi l'origine, l'âge, l'état de santé ou le handicap. Des différences existent entre le public et le privé. La grossesse est moins un sujet de discrimination dans le public que dans le privé, au même titre que l'origine.

Ceci ne porte que sur la partie visible des discriminations, puisqu'elles sont nombreuses à ne pas être déclarées. L'enjeu pour un cabinet de recrutement n'est pas de refuser un client quand il formule des demandes discriminatoires, mais de l'amener à réfléchir pour lui faire changer de posture. Autrement, la discrimination glisse vers la concurrence sans que le problème de fond ne soit résolu.

Vers de nouveaux standards pour promouvoir l'inclusion et la diversité

D'après Bruce Roch, il n'y a pas de concurrence entre les critères. Tout doit être traité de front, qu'il s'agisse de la question des femmes, des seniors ou des personnes en situation de handicap par exemple. Il convient de travailler en amont pour éviter les déterminismes

sociaux. La notion d'intersectionnalité est centrale, dans la mesure où l'être humain est pluriel dans sa manière d'être et de vivre sa singularité.

La valorisation de la diversité passe par la formation et la répétition. Adecco a mis en place, depuis 2008, des appels anonymes pour tester l'attitude de ses collaborateurs en cas de demande discriminatoire d'un client. Bruce Roch considère qu'une vigilance de chaque instant est indispensable. Cela signifie de ne jamais rompre une tension et une attention sur ce sujet.

Bruce Roch appelle également à sortir du « tout CV ». Le phénomène de pénurie observé sur le marché de l'emploi est un allié de circonstance. La différence doit parfois être banalisée pour concentrer le recrutement sur le potentiel et l'envie du candidat, peu importe son parcours.

Il appartient aux entreprises de se regrouper pour se donner les moyens de produire collectivement des contenus d'intérêt général. C'est le sens de la création de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) qui compte à présent 170 organisations en son sein. Cette approche partenariale est essentielle, à l'image de Tent qui consiste en une coalition internationale sur la question des personnes réfugiées.

En France, des leviers existent comme le Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT) pour que les entreprises ne restent pas isolées. Les syndicats de salariés ne doivent pas être oubliés. Adecco a ainsi conclu en 2007 un accord-cadre contre les discriminations signé par l'ensemble des partenaires sociaux. De même, des cellules d'écoute ont été mises en place en 2001 pour éliminer la discrimination en amont, dès l'instant qu'elle est susceptible d'apparaître.

Il faut savoir être imaginatif et chercher des candidats plus loin que ce que l'on a l'habitude de faire. Cela veut dire trouver des potentiels, leur donner à connaître des environnements professionnels qu'ils ignorent. Le potentiel commence par l'envie des personnes que nous recrutons.

Bruce Roch
Global Head d'Adecco Inclusion & Diversity



3

**Le Next40/ FT 120 :
comment gérer la
croissance de son effectif à
l'international pour devenir
un leader mondial ?**

La troisième rencontre du *Club Futur du Travail* s'est tenue le mercredi 22 mars 2023 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Clara CHAPPAZ**, Directrice générale de la Mission French Tech, **Matthieu BIRACH**, Chief People Officer de Doctolib, **Claire GOMARD**, Co-fondatrice et Managing Partner de Care Capital Partners, et **Roxanne VARZA**, Directrice de Station F.

INSIGHTS – LinkedIn France

Infographie des talents et des compétences du Next40

Directrice générale de LinkedIn France, Fabienne Arata rappelle que l'ambition de la plateforme est d'offrir une opportunité économique à chaque membre de la population active locale. Ainsi, 58 millions d'entreprises et 129 000 écoles interagissent par son truchement, en animant leurs communautés ou en publiant des offres d'emplois.

Sur les 26 millions de membres que compte LinkedIn en France, 78 % sont situés en dehors de la région parisienne et 5 millions occupent des emplois peu ou pas qualifiés. Seuls 10 % de ces professionnels inscrits sur LinkedIn disposent de compétences digitales dites avancées. Enfin, l'engagement de la génération Z est désormais deux fois et demie supérieur à la moyenne de l'ensemble des membres en France. L'utilisateur LinkedIn « type » n'est donc pas un cadre dirigeant parisien de plus de 45 ans et travaillant dans un grand groupe.

Sur l'ensemble de ces membres, 24 000 collaborateurs travaillent pour l'une des entreprises du Next40. Les fonctions commerciales et d'ingénieur sont les plus représentées. Les ressources de ces organisations sont majoritairement basées à Paris (57 %), et seuls 9 000 de ces collaborateurs sont en poste à l'étranger. Soixante pays sont couverts, les deux les plus fortement représentés étant les États-Unis (1 900) et l'Allemagne (1 300).

La répartition par âge suit une courbe de Gauss. L'essentiel des collaborateurs des entreprises du Next40 ont entre 25 et 40 ans. Seuls 5 % ont entre 18 et 24 ans, et 14 % plus de 41 ans. Or, selon Fabienne Arata, ouvrir son recrutement aux générations de plus de 45 ans permet de multiplier par 19 la taille des viviers de talents ciblés. En matière de diversité, les entreprises du Next40 se trouvent quasiment en situation de parité hommes / femmes. Pour autant, cet équilibre diminue en fonction des postes occupés et du niveau de séniorité.

Dynamique des compétences du Next40

L'expérience client est le sujet de préoccupation principal des entreprises du Next40. Sur les douze derniers mois, les compétences liées à l'expérience client ont ainsi progressé de 57 % au sein de ces organisations. Les compétences dites analytiques se classent au second rang de cette progression (40 %). Sur l'ensemble des compétences déclarées par les professionnels issus d'une entreprise du Next40, 91 % ont été acquises par le biais d'un recrutement lors des douze derniers mois. Autrement dit, seules 9 % d'entre elles ont été développées auprès d'un collaborateur déjà présent dans l'entreprise.

Aux yeux de Fabienne Arata, ces statistiques posent question pour deux raisons. D'une part, la durée de vie d'une compétence s'est considérablement réduite ces trois dernières années, ayant été divisée par deux. Cette obsolescence invite à faire fructifier le capital



Fabienne Arata
Directrice générale
de LinkedIn France

« compétence » déjà présent dans l'entreprise. D'autre part, il existe un sujet de rétention. Les collaborateurs attendent de leur entreprise qu'elle soit actrice de leur employabilité. Il y a donc un enjeu à les nourrir de façon continue en nouvelles compétences, en réponse à une propension toujours plus prononcée au changement et à l'évolution professionnelle.

Les taux d'attrition des entreprises du Next40 s'élèvent à 20 %, ce qui dépasse fortement la moyenne du marché (11 %). Ces organisations sont en concurrence directe avec les grands groupes traditionnels, mieux établis, dont les valeurs RH sont différentes mais susceptibles d'être attractives pour certains collaborateurs. Le nombre de recrutements effectués en moyenne par les entreprises du Next40, au cours des douze derniers mois, s'élève à 260.

Modes d'engagement des collaborateurs du Next40 sur LinkedIn

Fabienne Arata est revenue sur la façon dont les collaborateurs du Next40 conversent et interagissent sur LinkedIn, en analysant uniquement le comportement de ceux ayant une fonction commerciale ou d'ingénieur. Ces collaborateurs s'engagent sur la plateforme de manière plus intense et régulière que la moyenne des 26 millions d'utilisateurs actifs en France. Ils sont ainsi plus d'une fois et demie engagés sur les pages des entreprises. Les collaborateurs du Next40 ont également en moyenne deux fois et demie plus de connexions sur LinkedIn. Il s'agit d'une richesse pour leur organisation, en matière de développement, de partage de connaissances et de recrutement.

Les sociétés qu'ils suivent sont celles avec lesquelles les entreprises du Next40 sont directement en concurrence. Il s'agit généralement de grands groupes technologiques (Google, Amazon, Microsoft, Apple, Meta, etc.), vers lesquels ils pourraient être amenés à évoluer. Ils suivent, en outre, un nombre important de cabinets de recrutement et de chasseurs de tête. Les influenceurs auxquels ils s'intéressent sont les dirigeants des entreprises de la tech (Jeff Bezos, Bill Gates, Richard Branson, Frédéric Mazzella, Stanislas Niox-Château, etc.).

REGARDS CROISÉS – Mission French Tech et Doctolib

Les talents, levier d'une expansion internationale réussie

Clara Chappaz revient sur les débuts de la Mission French Tech, qui célèbre son dixième anniversaire en 2023. Elle est née d'une croyance forte de l'État, visant à faire de la France un pays où l'on innove et où l'on entreprend. Pour cela, priorité a été donnée à la création d'une marque forte et reconnaissable réunissant entrepreneurs, financeurs et acteurs institutionnels, afin d'exister sur la scène internationale. Cette ambition, dès le départ, a été corrélée à une volonté d'attirer et de recruter des talents internationaux.

Matthieu Birach explique que Doctolib a toujours été dotée d'une ambition européenne. La licorne a rapidement souhaité exporter son modèle, en s'implantant d'abord en Allemagne puis en Italie et enfin aux Pays-Bas. L'attraction des talents a systématiquement été le premier challenge à relever. Le marché européen est par nature fragmenté, en raison de la coexistence d'une multiplicité de réglementations différentes. C'est une vraie difficulté à surmonter pour espérer construire un géant entrepreneurial français.

Selon Clara Chappaz, l'international représente 40 % du chiffre d'affaires des entreprises du Next40 et du FT 120. Ce chiffre devrait progresser à hauteur de 60 % d'ici 2025. Ceci démontre l'esprit de conquête qui anime ces organisations. Elles peuvent s'appuyer sur un réseau de capitales et de communautés French Tech, animées par plus de 1 200 entrepreneurs bénévoles. Des dispositifs de recrutement spécifiques existent, à l'instar du French Tech Visa. Il s'obtient en moyenne en 23 jours seulement et s'accompagne d'un

welcome desk opéré par Business France. Son objectif est de rendre la French Tech attractive en facilitant les démarches administratives associées au recrutement de talents étrangers. Plus de mille entreprises ont bénéficié de ce visa en 2022.

Matthieu Birach confirme le dynamisme de l'écosystème de la French Tech. Doctolib a pu en bénéficier lors de son implantation en Allemagne, notamment pour obtenir des rendez-vous institutionnels de haut niveau. L'entreprise souhaite désormais rendre à la communauté French Tech ce qu'elle lui a apporté, en participant à des événements et en contribuant à son rayonnement en Europe.

L'une de nos valeurs, c'est l'entrepreneuriat. Et on considère que l'on peut être entrepreneur même dans une entreprise qui compte 3 000 employés.

Matthieu Birach
Chief People Officer de Doctolib

Clés de succès pour exporter son savoir-faire

Quand une entreprise construit sa stratégie à l'international, Clara Chappaz recommande d'explorer toutes les voies d'expansion – dont celle de l'acquisition. En 2022, les start-up de la French Tech ont mené 97 opérations d'acquisition, ce qui représente un record. Ynsect et Vestiaire Collective ont ainsi, par le passé, racheté leur concurrent américain, à savoir Jord Producers et Tradesy. Un contexte économique plus tendu est généralement synonyme d'opportunités de rachat.

Matthieu Birach souligne qu'il est toujours plus difficile qu'il n'y paraît de s'ouvrir à de nouveaux pays. L'enseignement qu'il retire des expériences de Doctolib est la nécessité de passer du temps sur place. Il cite l'exemple du CEO de Malt, Vincent Huguet, parti s'installer deux ou trois ans avec sa famille à Munich, le temps du lancement de son entreprise en Allemagne.

Quand une entreprise en achète une autre, Matthieu Birach insiste sur l'importance de trouver le juste équilibre entre la culture insufflée par la première et la liberté laissée à la seconde pour exprimer sa singularité. Doctolib est ainsi passée d'une approche top-down à un mode plus collaboratif pour inclure ces nouveaux collaborateurs. Des rituels de partage ont été instaurés et des contingents de « Doctolibers » sont envoyés sur place. Plus globalement, l'entreprise a effectué un travail de refondation de ses valeurs pour les rendre plus intentionnelles. Dans ce cadre, l'ensemble des 3 000 collaborateurs de l'entreprise sont devenus actionnaires.

Clara Chappaz approuve ce difficile équilibre à fonder entre la diffusion de sa culture et le respect de celle propre à l'entité rachetée. Elle cite Vestiaire Collective qui avait initié plusieurs comités dirigés par les employés et sponsorisés par des membres du Comex, pour valoriser les questions d'inclusion et de diversité dans le partage à l'étranger de la culture d'entreprise. Elle ajoute la nécessité d'anticiper autant que possible cette internationalisation. Quand tout le monde parle et pense en français, il est difficile d'attirer le premier talent étranger. S'ouvrir tôt à l'international permet de gagner du temps par la suite.

De gauche à droite,

Clara Chappaz, Directrice générale de la Mission French Tech, Matthieu Birach, Chief People Officer de Doctolib, Claire Gomard, Co-fondatrice et Managing Partner de Care Capital Partners, et Roxanne Varza, Directrice de Station F



Une contribution collective au bien commun

Aux yeux de Matthieu Birach, nous avons l'opportunité en France et en Europe de construire un modèle d'entreprise qui ne s'inscrit pas dans la droite lignée de celui porté par les Anglo-saxons et fondé sur la disruption à tous crins. La particularité française peut être d'établir un modèle où potentiellement « tout le monde est gagnant ». C'est celui de Doctolib, vertueux dans la mesure où il bénéficie autant aux professionnels de santé qu'aux patients et aux acteurs institutionnels.

Il se dit également fier de voir Doctolib devenir une entreprise à mission. Elle travaille en parallèle sur l'obtention de la certification B Corp. C'est essentiel dans un contexte où l'attraction des talents étrangers ne peut se limiter aux millions d'euros levés. Il s'agit de susciter leur intérêt pour les bonnes raisons : dans le cas de Doctolib, c'est de contribuer à faciliter le travail quotidien des médecins. Matthieu Birach souhaite que la guerre des talents, en France, sorte de la sphère parisienne et s'étende aux territoires, ainsi qu'aux seniors, aux travailleurs en situation de handicap et aux femmes.

Clara Chappaz indique que non seulement les start-up peuvent contribuer au bien commun, mais qu'elles le doivent. Toutes les parties prenantes le réclament de leurs vœux, qu'il s'agisse des financeurs, des clients ou des employés. Les talents recherchent cet engagement, y compris au sein d'entreprises dont le cœur de métier n'est pas de produire des biens ou des services écoresponsables.

Pour la première fois, les entreprises du Next40 et du FT 120 devront réaliser un bilan carbone au scope 3. Ce n'est plus tant une question d'état d'esprit que d'exécution et d'accélération de la dynamique collective à l'œuvre.

Dans 10 ans, la French Tech sera plus verte, plus souveraine et plus paritaire.

Clara Chappaz

Directrice générale de la Mission French Tech

POUR ALLER PLUS LOIN – Station F et Care Capital Partners

État du marché des investissements

Roxanne Varza estime que la situation économique n'est pas si mauvaise, en tout cas pour le early stage et le venture capital. En 2022, 100 millions d'euros ont été levés quasiment tous les mois par les start-up de Station F. Celles-ci ont ainsi capté un milliard des treize levés en capital risque sur l'année en France. À ce titre, l'année 2022 a été une année record. Un ralentissement a été observé en fin d'année, mais janvier a marqué un retour à plus de 200 millions d'euros levés.

Claire Gomard précise que, en France, 9 300 entreprises sont accompagnées par une société d'investissement, qu'il s'agisse de capital innovation, de capital développement ou de capital transmission. 77 % d'entre elles sont des PME ou des ETI. En 2022, 25 milliards ont été levés sur l'ensemble de ces activités d'investissement. Ce chiffre est en hausse de 33 % par rapport à 2021 et 19 % par rapport à 2019. Les volumes de transaction commencent à baisser en raison d'un manque de visibilité sur cinq ans des business plans.

Importance de lier performance financière et performance sociale

Claire Gomard relève que les leviers traditionnellement utilisés par les fonds d'investissement n'intègrent pas le bien-être des collaborateurs. Cela pose problème à plusieurs égards. Selon une étude Deloitte, 41 % des millennials et 61 % de la génération Z

souhaitent quitter leur entreprise dans les deux prochaines années. De même, une enquête Indeed révèle que 52 % de la population active se trouve dans une situation de burn-out. Cette proportion est en hausse de 9 % depuis la Covid, en raison du stress, de la fatigue et des problématiques de santé mentale.

Ce que l'on souhaite, c'est d'arrêter de financiariser l'investissement. C'est de pouvoir prendre le pouls de l'entreprise, pour savoir où l'on est de l'activation de son potentiel humain.

Claire Gomard
Co-fondatrice et Managing Partner
de Care Capital Partners

Avant de recruter, Claire Gomard invite les entreprises à se demander si leurs collaborateurs sont heureux et s'il existe en leur sein des programmes pour les faire grandir et les fidéliser. Il lui semble impossible d'exécuter des business plans dont les taux de croissance s'élèvent à 10 % par an si les employés ne sont pas impliqués, ni heureux dans leur travail. L'amélioration de la représentation des femmes au sein des Comex augmente de 8 points le taux de rétention des collaborateurs et des clients, d'après une étude Sodexo menée sur cinq ans.

Roxanne Varza reconnaît avoir été inquiète des difficultés de recrutement des start-up au cours des derniers mois, ainsi que des taux de rotation de courte

durée (autour de deux ans). Cette tension sur le marché de l'emploi est un obstacle au développement des jeunes pousses. A contrario, ces difficultés ont permis de sensibiliser les entreprises sur les sujets de bien-être de leurs collaborateurs. La fidélisation des talents devient un enjeu central.

L'impact par le recrutement peut prendre deux aspects : la diversité et le climat. Roxanne Varza affirme qu'on ne remplit pas un incubateur avec 1 000 start-up si tout le monde se ressemble. Station F a ainsi inclus dans ses contrats de partenariat une clause portant sur le recrutement de femmes. Aujourd'hui, 41 % des start-up de l'incubateur sont fondées ou co-fondées par des femmes.

Indicateurs valorisant les actions RH vertueuses

Claire Gomard déclare avoir rassemblé une quarantaine de dirigeants inclusifs autour d'un manifesto. Celui-ci vise à leur faire adopter trois indicateurs sur les dix identifiés par Care Capital Partners, portant par exemple sur l'égalité des chances, la liberté de parole ou le pourcentage de femmes managers. Ces engagements sont généralement davantage pris par les start-up que les PME / ETI, qui ne sont pas toujours dotées de DRH ni portées par des taux de croissance soutenus.

Roxanne Varza signale qu'il est difficile de donner des indicateurs types. Pour autant, deux éléments lui semblent essentiels. Le premier est de disposer de données chiffrées. Sans elles, il est impossible pour une entreprise de rendre compte de sa progression. Ces mesures incitent naturellement les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le second est de ne pas limiter les programmes de formation aux seuls employés. Les dirigeants doivent également être formés aux sujets RH et notamment de diversité.

Claire Gomard approuve : ce qui n'est pas mesurable n'est pas valorisable. La culture des entreprises doit être transformée pour que les ressources humaines ne soient plus perçues comme un centre de coût mais comme un centre de profit. Cela requiert un engagement au plus haut niveau des organisations.

Les start-up françaises et européennes ont une place à prendre sur les enjeux d'inclusion et de climat. Une conscience collective prend forme, je pense que nous allons dans la bonne direction.

Roxanne Varza
Directrice de Station F

4

**Le développement des
compétences, nouveau levier
de rétention des talents**

La quatrième rencontre du *Club Futur du Travail* s'est tenue le jeudi 20 avril 2023 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Laurent AUFILS**, Chief People Officer d'Orange Business, **Gaëlle BABOUCHE**, Directrice du développement RH groupe de Tarkett, et **Jean-Thomas SCHMITT**, Président-directeur général d'Heppner.

INSIGHTS – LinkedIn France

Une demande de formation en croissance chez les collaborateurs

Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn France, rappelle le besoin qu'ont les entreprises de se repositionner, de transformer leurs pratiques et d'aborder de nouveaux marchés dans un contexte de fortes mutations socio-économiques. Depuis 2017, 25 % des compétences professionnelles ont été transformées. D'ici 2027, 50 % de nos compétences actuelles le seront à leur tour. Cela exige une agilité sans précédent et une capacité d'apprendre en permanence.

Au sein des organisations, les collaborateurs aspirent à prendre en main leur destin professionnel. Cela se traduit par une consommation inédite de contenus de formation. Selon Fabienne Arata, il s'agit d'une première tendance de fond extrêmement positive, qui était attendue des DRH et des directions de formation depuis plusieurs années. Ces directions n'ont plus besoin de déployer de nombreux efforts pour convaincre les collaborateurs de la nécessité de se former en continu.

Désormais, 89 % des collaborateurs jugent indispensable de se former dans la durée pour avoir un avenir professionnel qui soit le plus serein possible. Fabienne Arata se félicite de cette prise de conscience, qui est une bonne nouvelle pour l'ensemble des entreprises. En contrepartie, cela implique un devoir de mise à disposition d'une offre de formation attractive, pertinente et personnalisée. Celle-ci doit également être alignée avec les besoins de l'entreprise en matière de repositionnement des métiers, de diversité et d'enjeux relatifs à la transition écologique.

Une mobilisation renforcée des directions générales sur les enjeux de formation

Fabienne Arata souligne un deuxième mouvement de fond, qui porte sur la mobilisation des directions générales et des comités exécutifs en matière de formation. 89 % des dirigeants estiment aujourd'hui que la formation se situe en haut de leur agenda et en tête de leurs priorités. De même, 50 % des directions de formation considèrent qu'elles passent beaucoup plus de temps avec leur direction générale que lors des dernières années.

Cette prise de conscience au plus haut niveau des organisations se matérialise donc par un accroissement du temps d'agenda mis à disposition des équipes de formation. Cela s'observe également dans des termes financiers, puisque 41 % des directions de formation jugent que leur budget pour 2023 est en augmentation pour la deuxième année consécutive. Tout ceci concourt à l'émergence d'un environnement favorable au développement des compétences.

Fabienne Arata cite plusieurs modalités de réponse à la demande de formation exprimée par les professionnels. Il s'agit d'abord de construire des parcours individualisés et personnalisés en fonction des trajectoires de carrière. Un autre enjeu est de favoriser la mobilité interne, qu'elle soit managériale ou géographique. C'est un sujet de taux de rétention, puisque l'on observe un écart de presque quinze points entre les professionnels qui bénéficient d'une opportunité interne et ceux qui n'en ont pas la chance. C'est aussi un sujet de recrutement, dans la mesure où la mobilité interne fait partie des trois premières attentes citées par les candidats, en particulier chez les 18-34 ans.

REGARDS CROISÉS – Orange Business et Tarkett

Le développement des compétences, un enjeu clé de gestion des talents

Gaëlle Babouche signale que le développement des compétences est un élément central à la fois pour attirer et retenir les talents. Pour Tarkett, leader mondial français des revêtements de sol, c'est une façon de préparer le futur et d'accompagner les engagements forts qui sont pris en matière environnemental, avec une perspective de réduction de 30 % de l'empreinte carbone du groupe d'ici 2030. Cela implique de nombreux changements à opérer en termes de compétences, que ce soit pour l'élaboration des produits ou la manière de les vendre.

Laurent Aufils met en exergue pour sa part un alignement de trois planètes. La première porte sur une demande des clients à mettre en face de leurs besoins des compétences, et non plus seulement des process ou des services industrialisés – en particulier dans le monde technologique dans lequel Orange Business intervient. La seconde concerne l'engagement à long terme des collaborateurs, dans un contexte où 85 % des métiers n'existeront plus ou auront radicalement changé d'ici 2030. La troisième porte sur une évolution des attentes individuelles, puisque chacun a compris que son intérêt était de continuer à apprendre et à se développer tout au long de sa carrière.

Selon Gaëlle Babouche, le développement des compétences doit partir de la stratégie de l'entreprise. Il faut connaître le chemin qu'elle se propose de tracer, pour valoriser les compétences dont elle dispose et acquérir celles qui lui font défaut. Cela doit passer par une appropriation collective aux différents niveaux de l'entreprise, via les revues annuelles de performance et les plans de développement des compétences. La mise en place de grilles de compétences permet d'identifier les besoins de développement plus spécifiques à certaines familles de métiers.

Laurent Aufils confirme que cette connaissance du point de départ et du point d'arrivée espéré est primordiale. Il est parfois difficile de connaître toutes les certifications de ses propres collaborateurs, qui sont plus prompts à mettre à jour leurs compétences sur leur profil LinkedIn que sur un portail interne. Certains salariés vont être acteurs de leur propre développement, en suivant des formations en dehors même de l'entreprise. D'autres auront besoin d'être accompagnés, via des programmes de re-skilling. Le vaste champ des possibles, où l'on peut évoluer aussi bien de façon verticale que transverse vers des métiers connexes, renforce cette complexité d'ensemble.

Des choix de formation pluriels

Gaëlle Babouche insiste sur les notions d'agilité et d'individualisation, qui sont des leviers clés du développement des compétences. Plusieurs types d'apprentissage sont proposés chez Tarkett. Certains le sont en présentiel, à l'instar d'un programme de leadership mis en place depuis deux ans et fortement axé sur le vécu et l'expérientiel. L'apprentissage se fonde ici sur l'échange, sur le réseau et sur la faculté des participants à se challenger entre eux.

Tarkett est aussi une entreprise internationale, avec 12 000 collaborateurs répartis sur 100 pays. Cela implique le recours au digital, par exemple au travers d'un programme d'accompagnement du déploiement de la stratégie de l'entreprise avec des

Engager ses collaborateurs dans des programmes de formation est un enjeu pour de nombreuses entreprises. Il faut pour cela leur donner du sens, en organisant par exemple des webinaires avec les dirigeants pour expliquer ce qu'ils vont y trouver.

Gaëlle Babouche
Directrice du développement RH groupe de Tarkett

Jean-Thomas Schmitt, Président-directeur général d'Heppner, Gaëlle Babouche, Directrice du développement RH groupe de Tarkett et Laurent Aulfils, Chief People Officer d'Orange Business



webinaires, des podcasts et des tables-rondes de partage d'expérience. Des modules de e-learning internes à l'entreprise sont développés. Au-delà du contenu digital, il est important de faire se rencontrer physiquement les participants pour partager ce qu'ils ont appris et échanger dans le cadre de communautés apprenantes.

Laurent Aulfils concède qu'il est difficile de procéder à un inventaire exhaustif de l'offre de formation déployée. Mais plusieurs principes fondamentaux peuvent être identifiés. Expliquer « pourquoi » est essentiel, car les collaborateurs n'acceptent pas de dédier du temps à une démarche s'ils n'en perçoivent pas l'intérêt. Il faut également que les intérêts de l'individu et de l'entreprise se rejoignent. Une formation faite en interne peut avoir moins de valeur aux yeux d'un collaborateur qu'une certification obtenue auprès d'un partenaire extérieur. C'est un élément de motivation à avoir en tête.

Instruments de mesure et bonnes pratiques

La data a un rôle central à jouer selon Laurent Aulfils, qui mentionne le cas des exit interviews. L'évolution professionnelle ressort toujours en première ou deuxième position dans ces entretiens, généralement aux côtés du salaire. Chaque trimestre, les collaborateurs d'Orange Business sont invités à répondre à dix questions dans le cadre d'un Employee Net Promoter Score (eNPS). Un fort besoin de proximité y est exprimé depuis la crise sanitaire et l'explosion des formations à distance. De plus, l'un des quatre indicateurs de performance stratégiques de l'entreprise a été construit autour du re-skilling et de l'up-skilling, en vue d'atteindre 20 000 nouvelles certifications d'ici fin 2025.

Gaëlle Babouche promeut un autre indicateur qui est le pourcentage de mobilité interne. Ce taux est de 70 % chez Tarkett, tout l'enjeu étant de donner de la visibilité à ce qui est mis en place. L'évolution interne est directement liée au développement des compétences, puisqu'un collaborateur est en mesure de progresser au sein de l'organisation à partir du moment où il en acquiert de nouvelles.

Deux bonnes pratiques sont mises en lumière par Laurent Aulfils. La première est le développement d'une culture d'entreprise alignée avec le langage de l'apprentissage. C'est ce qui permet de faire vivre la formation de l'intérieur et de l'ancrer dans l'ADN des salariés. La seconde est l'anticipation, pour que la direction RH ne soit pas dépassée par le rythme soutenu auquel les compétences évoluent. Cela requiert de faire de la formation un sujet d'entreprise, porté collectivement, et non un domaine d'expertise exclusivement RH.

Gaëlle Babouche pointe une situation paradoxale : si les collaborateurs témoignent d'une vraie volonté de se développer et de se former, ils éprouvent souvent une forme de culpabilité à y consacrer du temps au détriment de leur travail. Il importe à ses yeux de rappeler qu'il est normal de prendre ce temps et surtout de le programmer. L'organisation de temps de parole, enfin, aide à développer une culture de l'apprentissage par retour d'expériences pratiques. La mise en place d'une forme de compétition peut être intéressante auprès de certains profils, mais pas pour tous.

Le fait que la formation soit sur le fronton de notre plan stratégique démontre qu'elle est en haut de notre agenda, à la fois pour les dirigeants et pour les salariés.

Laurent Aulils
Chief People Officer d'Orange Business

GRAND TÉMOIN – Heppner

La raison d'être, un socle au déploiement d'un management par les valeurs

ETI familiale française, Heppner a tenu à définir sa raison d'être en 2020 au terme d'un parcours impliquant l'ensemble de ses parties prenantes, de façon bottom-up. Jean-Thomas Schmitt justifie cette démarche en invoquant trois raisons. La première résulte de la loi Pacte et du sentiment que nous parviendrons prochainement à une contrainte normative en la matière. Jean-Thomas Schmitt explique avoir souhaité préempter le sujet avant qu'il ne soit imposé.



La seconde vient de la croissance rapide de l'entreprise (3 000 collaborateurs en 2019 contre 3 500 aujourd'hui). Face à la difficulté pour le dirigeant de connaître tout le monde, contrairement à la génération précédente, il est apparu essentiel de sanctuariser ce qui fonde l'esprit de l'entreprise. La troisième correspond à un changement de gestion de l'entreprise vers des modes plus décentralisés. Il était en cela important de transmettre une raison d'être formalisée aux équipes de terrain, auxquelles les actes de gestion opérationnelle ont été délégués.

D'abord sceptique à l'idée de mettre en avant les valeurs de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, Jean-Thomas Schmitt a été convaincu par l'idée de les consacrer à mesure que l'entreprise continuait de grandir. Quatre valeurs ont été retenues, à savoir la responsabilité, l'excellence, l'engagement et l'audace. De façon transversale, celle de la loyauté a été ajoutée par le siège pour former un cadre d'ensemble. Ceci a permis à la direction de basculer vers un management différent, porté par les valeurs.

Ce modèle managérial, adossé aux principes de subsidiarité et de délégation, nécessite d'avoir au sein de l'entreprise de véritables intrapreneurs. De tels intrapreneurs ne sont plus formés par les entreprises concurrentes, qui sont généralement de très grande taille et organisées de façon plus centralisée. Ils doivent donc être formés en interne et à des échelons de plus en plus proches du terrain.

Jean-Thomas Schmitt
Président-directeur général
d'Heppner

Dispositifs de formation et indicateurs mis en œuvre

Jean-Thomas Schmitt commence son propos par la formation dite stratégique. Celle-ci se déploie, par exemple, par le truchement d'une fresque du climat auprès de 350 collaborateurs et du Comex. Ces modules de formation s'articulent beaucoup autour de logiques de e-learning. Après avoir essentiellement visé les cadres et les futurs dirigeants, cette formation se recentre vers les collaborateurs qui sont au quotidien sur le terrain. La réalité virtuelle est pour cela utilisée, notamment en matière de manutention. C'est une façon d'inclure l'ensemble des collaborateurs, y compris les manutentionnaires, dans les enjeux de digitalisation qui traversent l'entreprise dans sa globalité.

De plus, Jean-Thomas Schmitt fait part d'une université qui est organisée tous les deux par l'entreprise et dans laquelle sont intégrés les 25 collaborateurs jugés les plus talentueux. Cinq à six modules sont proposés, qui impliquent le personnel d'Heppner ainsi que des intervenants extérieurs. Au départ, les promotions de cette université étaient surtout composées de nouveaux arrivants. En raison d'un important turnover, il a finalement été décidé d'intégrer des collaborateurs présents depuis un moment dans l'entreprise. Le taux de turnover a chuté à 4 %. En outre, 25 % des participants ont été promus à la suite de cette université.

Un tel dispositif constitue également un moyen d'accélérer la féminisation de la direction de l'entreprise. Heppner compte 32 % de femmes, contre 20 % en moyenne pour le secteur. Pour féminiser le Comex, il importe de former en amont des femmes aux échelons opérationnels pour les intégrer à terme à l'encadrement.

En termes d'indicateur, Heppner travaille depuis trois ans avec Great Place to Work. L'entreprise a commencé avec un trust index de 57 %. Celui-ci est désormais de 67 % au niveau du groupe, et de 69 % pour la France. Heppner est ainsi certifiée Great Place to Work en France, en Espagne, en Angleterre et au Sénégal.

Il existe une relation directe entre les objectifs de satisfaction client, les résultats financiers et le plaisir qu'ont vos collaborateurs à évoluer professionnellement dans votre entreprise.

Jean-Thomas Schmitt
Président-directeur général d'Heppner



Pour aller plus loin

« *L'avenir du recrutement 2023* »

Étude à consulter grâce au QR Code ci-dessous ou au lien suivant :

<https://bit.ly/3Nn3Nqf>



« *Développement des compétences en entreprise 2023* »

Étude à consulter grâce au QR Code ci-dessous ou au lien suivant :

<https://bit.ly/43SpinU>



À propos



À propos de l'Institut Choiseul

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des évènements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.



À propos de LinkedIn France

LinkedIn relie les professionnels du monde entier pour les aider à être plus productifs et à mieux réussir et transformer la façon dont les entreprises assurent leurs recrutements, leur marketing et leurs ventes. Notre ambition consiste à créer une opportunité économique pour chaque membre de la population active mondiale, en développant en continu la première cartographie mondiale de l'économie. LinkedIn compte plus de 950 millions de membres dans le monde, dont 26 millions en France, et possède des bureaux dans le monde entier.

Photographies : Bogdan Mihai-Dragøt
Conception graphique et mise en page : Clément Girardot

Ce document ne peut être vendu.

Imprimé en France.
© Institut Choiseul & LinkedIn France
Tous droits réservés. Juin 2023

INSTITUT
CHOISEUL × **Linkedin**