

# Futur du travail : comment transformer durablement les pratiques RH ?

*Vision et adaptation par les dirigeants*

SYNTHÈSE DES RENCONTRES DU CLUB FUTUR DU TRAVAIL  
2ND SEMESTRE 2024 – 1ER SEMESTRE 2025

# **Futur du travail : comment transformer durablement les pratiques RH ?**

*Vision et adaptation par les dirigeants*

*Synthèse des rencontres  
du Club Futur du travail*

*2nd semestre 2024 – 1er semestre 2025*



**Pascal Lorot**  
Président de l'Institut Choiseul

Le futur du travail se construit aujourd'hui. Sous l'impulsion de l'intelligence artificielle, de l'hybridation croissante des modèles organisationnels et de l'exigence de sens, de bien-être et d'impact au travail, les fonctions RH sont au cœur d'une transformation inédite. Plus que jamais, elles doivent conjuguer agilité technologique et intelligence humaine pour relever un défi majeur : réinventer l'entreprise sans perdre de vue ni la performance, ni l'attractivité, ni la fidélisation des talents. Véritables leviers stratégiques, les ressources humaines façonnent des environnements de travail plus inclusifs, plus résilients et plus durables, en phase avec les attentes des collaborateurs et les impératifs du monde contemporain.

Fidèle à sa vocation d'éclaireur, l'Institut Choiseul bénéficie d'un regard privilégié sur les grandes mutations du monde professionnel. Depuis plus de dix ans, nous identifions les dirigeants de demain, animons des communautés d'acteurs engagés et anticipons les transformations économiques majeures qui redessinent en profondeur les équilibres sociaux et managériaux.

C'est dans cette dynamique que nous avons lancé, en 2023 aux côtés de LinkedIn France – référence sur les sujets d'emploi, de compétences, de transformation RH et de formation continue –, le Club Futur du travail.

Ce club, fondé sur la conviction que ces enjeux ne relèvent plus du seul périmètre RH mais irriguent désormais toutes les dimensions de l'entreprise, réunit les professionnels des ressources humaines, mais aussi les présidents, directeurs généraux et cadres dirigeants qui placent les défis du travail au cœur de leur stratégie d'innovation et de performance globale.

Pour la troisième année consécutive, et à l'issue de plus de douze rencontres thématiques, nous avons le plaisir de partager les enseignements issus de nos quatre dernières rencontres qui ont exploré des problématiques clés : l'essor du freelancing, le lien intergénérationnel en entreprise, la montée en puissance des compétences liées à l'intelligence artificielle, et les nouvelles formes de leadership transformationnel, indispensables pour piloter le changement.

Soucieux de faire du Club Futur du travail un espace d'inspiration, d'échange et de co-construction au service d'un monde professionnel en pleine évolution, et parce que l'avenir du travail se pense collectivement et s'écrit à plusieurs voix, nous sommes convaincus que ces échanges viendront nourrir une intelligence partagée pour bâtir les pratiques de demain.



**Fabienne ARATA**  
Directrice générale de LinkedIn France

**D**epuis quelques années, le monde du travail traverse une transformation sans précédent. De la crise du COVID à l'essor fulgurant de l'intelligence artificielle, les repères traditionnels vacillent, les attentes des professionnels évoluent, les compétences se redéfinissent. Dans ce contexte mouvant, les entreprises doivent repenser leur manière de recruter, de former, de manager, et plus largement, de fonctionner.

C'est dans le but d'accompagner et d'éclairer ces mutations profondes qu'a été créé le Club Futur du travail, porté par l'Institut Choiseul et LinkedIn France. Cette initiative est née d'une conviction forte : face aux bouleversements actuels, nous avons besoin d'un espace de réflexion collective et de solutions concrètes. Un lieu où les professionnels des ressources humaines et les dirigeants peuvent partager leurs expériences, confronter leurs pratiques, et construire ensemble des réponses aux grands défis à venir.

Nouvelles formes d'emploi, transformation des compétences sous l'effet de l'IA et du verdissement de l'économie, diversité intergénérationnelle, attentes en matière de santé mentale, transformation des leaderships : ces sujets ne relèvent plus de la prospective. Ils sont déjà là, dans le quotidien de nos organisations.

Les chiffres issus d'une de nos études LinkedIn parlent d'eux-mêmes : dans un contexte de transformation rapide du monde du travail, 56 % des professionnels en France disent se sentir submergés, et un sur deux exprime le besoin d'un accompagnement renforcé, notamment à travers la formation. Beaucoup peinent à identifier les compétences à valoriser, alors même qu'elles deviennent le cœur des décisions de recrutement. Et dans un contexte de frilosité à la mobilité, les entreprises n'ont d'autre choix que d'investir massivement dans la montée en compétences pour rester attractives.

Dans ce nouveau paysage, la fonction RH change de dimension. Elle devient un levier stratégique, attendue au plus près des comités de direction pour piloter les transformations profondes tout en préservant le lien humain.

Le Club Futur du travail, c'est un espace unique pour penser et agir ensemble. Un lieu de réflexion collective et d'expérimentation, où les pratiques se confrontent, les idées s'enrichissent, et les solutions émergent. Car nous en sommes convaincus : c'est par l'intelligence collective, l'échange et l'ouverture que se construit l'avenir du travail.

## Résumé exécutif

Dans un contexte de transitions majeures — écologiques, numériques et sociales — les entreprises font face à une profonde reconfiguration du travail, où les RH jouent un rôle clé pour accompagner et piloter ces transformations. Désormais quête de sens, exigence d'impact environnemental, priorisation de la santé mentale s'imposent comme des indicateurs clé de performance.

Qu'il s'agisse de détecter et développer les compétences, d'exploiter les données pour éclairer les décisions ou de garantir des conditions de travail respectueuses de la santé mentale, les professionnels RH s'imposent comme des artisans essentiels du changement. En prenant en main ces transformations, ils permettent aux entreprises de devenir plus performantes, plus durables, plus inclusives — et mieux préparées aux défis de demain.

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 combine l'expertise de l'Institut Choiseul dans l'animation de communautés de cadres dirigeants et d'entrepreneurs de haut niveau, et l'impact incontournable de LinkedIn avec ses 25 millions de membres en France, dans la mise en relation des demandeurs d'emploi avec les recruteurs, et les personnes en recherche de développement de compétences avec des formateurs et formations.

Dans ce document, nous revenons sur les quatre dernières rencontres du Club Futur du travail qui se sont tenues entre juillet 2024 et juillet 2025. Il synthétise les idées clés et les propositions discutées lors de ces réunions, offrant ainsi une perspective analytique sur des thématiques stratégiques du futur du travail, indispensable aux décideurs et praticiens en ressources humaines. Ces discussions ont été enrichies par les précieux « insights » de LinkedIn, présentés en introduction par Fabienne ARATA, Directrice générale de LinkedIn France.

### 9<sup>ème</sup> Club • L'essor du freelancing

Le freelancing s'impose comme un indicateur clé des mutations à l'œuvre dans le monde du travail. Portée par une aspiration croissante à la flexibilité, à un meilleur équilibre de vie et à une quête de sens, cette forme d'engagement séduit un nombre croissant de talents. Pour les entreprises, elle représente une réponse stratégique à des besoins en compétences pointues, évolutives et souvent urgentes. Face à cette dynamique, elles doivent apprendre à bâtir des relations durables avec les freelances, tout en repensant leur culture et leurs modes de collaboration pour rester attractives et compétitives.

Pour explorer l'évolution du freelance, sa place dans le monde du travail et les défis d'adaptation des entreprises dans cette transition, ce premier Club Futur du travail a croisé les témoignages d'acteurs de premier plan : **Carine MALAUSSENA**, Co-fondatrice & Directrice des opérations d'Envi, **Constance NEVORET**, Directrice générale de LittleBig Connection, et **Charles ARKWRIGHT**, Vice-président global des ressources humaines et Directeur marketing digital et e-commerce chez L'Oréal.

### 10<sup>ème</sup> Club • Renforcer le lien intergénérationnel : une opportunité stratégique pour les entreprises

Renforcer le lien intergénérationnel constitue une opportunité stratégique encore largement sous-exploitée par les entreprises. En valorisant les échanges entre générations, elles peuvent non seulement stimuler la cohésion des équipes, mais aussi encourager un transfert précieux de savoirs et de compétences. Certes, des défis existent — différences de styles,

d'attentes ou de rythmes — mais ils révèlent surtout une volonté partagée d'apprendre les uns des autres. Les tensions naissent souvent de stéréotypes ou de malentendus culturels. Pour cultiver une collaboration harmonieuse et durable, il est essentiel de créer un environnement inclusif, fondé sur les compétences et la complémentarité, bien au-delà des considérations d'âge.

Afin d'approfondir le sujet du lien intergénérationnel comme opportunité stratégique pour les entreprises, ce second Club Futur du travail a réuni **Caroline COURTIN**, Directrice inclusion et diversité du groupe BNP Paribas, **Frédérique JESKE**, Fondatrice d'USKOA & Président de Senior for Good, **Anne KIEFFER BOUVIER**, Responsable communication externe et partenariats pour l'Observatoire des Mémoires.

### 11<sup>ème</sup> Club • Quel impact de l'IA sur la gestion des compétences ?

L'adoption de l'intelligence artificielle s'impose comme un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, malgré les réticences initiales. Pour rester compétitives, elles doivent accélérer le développement des compétences au sein de leurs équipes. L'IA offre une opportunité unique de repenser la gestion des talents : elle optimise le recrutement, renforce l'efficacité des formations et facilite l'identification des besoins en montée en compétence. Elle permet également d'anticiper plus finement les évolutions des métiers et de rendre les parcours d'apprentissage plus personnalisés et pertinents. Mais pour exploiter pleinement ce levier, les entreprises doivent investir autant dans l'appropriation des outils d'IA que dans le développement des soft skills — ces compétences humaines devenues essentielles dans un environnement en constante mutation.

Pour évoquer l'importance de comprendre et de tirer parti de l'IA sur la gestion des compétences, ce troisième Club Futur du travail a croisé le regard de **Faroudja KICHER**, DRH de la Global Business Unit Energy Solutions du Groupe ENGIE, **Sylvain FREON**, Associé, lead transformation chez Forvis Mazars et **Fabrice ASVAZADOURIAN**, CEO Sopra Steria Next.

### 12<sup>ème</sup> Club • De la conduite du changement au leadership transformationnel

Dans un contexte de transformations profondes, le leadership transformationnel s'affirme comme un levier clé pour accompagner le changement. Il repose sur la capacité des dirigeants à incarner une vision mobilisatrice, à donner du sens et à guider les équipes dans des parcours d'adaptation concrets. Pour susciter l'adhésion, il est essentiel d'anticiper les résistances, d'aligner les intérêts individuels et collectifs, et de proposer des dispositifs de formation souples, personnalisés et évolutifs.

Pour explorer l'importance de la conduite du changement en entreprise et la place du leadership transformationnel, ce quatrième Club Futur du travail a réuni **Benoit SERRE**, Partner & Director HR People Strategy, Boston Consulting Group, **Nadine GUERIN-ROQUEL**, Directrice de Programmes de Transformation, LHH et **Alexandre STOURBE**, Porte-parole et Brand Ambassador, Tomorrow Theory.

## L'essor du freelancing

La neuvième rencontre du *Club Futur du travail* s'est tenue le mardi 2 juillet 2024 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Carine MALAUSSENA**, Co-fondatrice et Directrice des opérations d'Envi, **Constance NEVORET**, Directrice générale de LittleBig Connection, et **Charles ARKWRIGHT**, Vice-président global des ressources humaines et Directeur marketing digital et e-commerce chez L'Oréal.

### INSIGHTS – LinkedIn France

#### *Une réécriture de notre rapport au travail*

Fabienne ARATA, Directrice générale de LinkedIn France, initie cette rencontre en évoquant la réécriture inédite de notre rapport au travail. Par sa nature et son ampleur, cette révolution bouleverse le marché de l'emploi. C'est dans ce contexte singulier que, en moins de deux années d'existence, le Club Futur du travail s'est affirmé comme un lieu de référence pour tous les dirigeants qui s'intéressent aux enjeux RH. En tant que plateforme professionnelle, LinkedIn constitue en effet un observatoire sans pareil des mutations à l'œuvre – avec un milliard de professionnels connectés dans le monde, 64 millions d'entreprises et une taxonomie de plus de 40 000 compétences.

Plusieurs thématiques ont été abordées au long de ces derniers mois. Les compétences vertes d'abord, avec une augmentation de 38 % depuis 2018 du nombre de « talents verts » en France, ce qui traduit un phénomène de verdissement de l'emploi. Les données RH ensuite, quand 16 % des entreprises seulement ont accès aujourd'hui à des indicateurs intégrés sur les thématiques RH. L'IA également, pour laquelle Fabienne ARATA porte un message d'optimisme : 57 % des professionnels jugent l'arrivée de l'IA générative comme étant positive pour leur quotidien professionnel. La marque employeur enfin, facteur de différenciation de plus en plus décisif pour les entreprises. Fabienne ARATA rappelle à ce titre une augmentation de 154 %, sur un an, des offres d'emploi mettant en avant la notion de valeur pour des postes de juniors.

#### *Le freelancing, symbole des transformations du monde du travail*

Selon Fabienne ARATA, le sujet du freelancing se situe au croisement de l'ensemble de ces dynamiques. Son essor témoigne d'un changement radical des attentes vis-à-vis du monde du travail. Parmi ces attentes, Fabienne ARATA cite la flexibilité en indiquant que le nombre de publications à ce propos sur LinkedIn a augmenté de 362 % depuis la pandémie. Elle évoque également l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, car 57 % des Français admettent que la pandémie leur a fait prendre conscience de moins prioriser le travail dans leur vie. La culture d'entreprise a finalement été mentionnée, 60 % des Français n'envisageant pas de postuler dans une entreprise dont les valeurs ne seraient pas alignées avec les leurs – même avec un salaire supérieur.

L'engouement pour le freelancing se traduit dans les chiffres : depuis 2023, le nombre de freelances, d'indépendants et d'auto-entrepreneurs inscrits sur LinkedIn a doublé. De même, le nombre de Français inscrits sur la plateforme qui conversent sur le thème de l'entrepreneuriat a augmenté de 54 % en un an. La force du freelancing est de répondre



aux trois questions fondamentales que se posent les actifs d'aujourd'hui : pourquoi est-ce que je travaille ? comment est-ce que je travaille ? d'où est-ce que je travaille ?

### Une notion clé au cœur du freelancing : les compétences

Les freelances, selon Fabienne ARATA, ont compris avant tout le monde qu'il n'existe plus de corrélation linéaire entre un CV et un poste. Les professionnels se définissent désormais au travers d'un portefeuille de compétences qui évolue au fil du temps et qui rencontre, à un instant donné, les besoins exprimés par une entreprise. Les organisations ne font pas appel aux freelances tant parce qu'elles manquent de personnel, mais parce qu'elles recherchent des compétences spécifiques pour lesquelles le recrutement n'est pas forcément une réponse adaptée.

Cela implique d'adopter une approche holistique des ressources. La technologie est utile en ce sens, dans une logique de « workforce strategy », pour planifier et anticiper les besoins à venir. Fabienne ARATA insiste sur le fait que nous sommes entrés dans une économie des compétences.

## REGARDS CROISÉS – LittleBig Connection, Envi et L'Oréal

### Un double enjeu de pénurie des compétences et d'émergence de nouvelles attentes au travail

Constance Nevoret (LittleBig Connection) dresse le constat d'une pénurie des compétences. En 2023, 87 % des organisations considèrent manquer de compétences, pas uniquement sur des sujets IT et digitaux mais sur un large éventail de métiers. Cette situation s'explique par l'accélération du rythme des progrès technologiques et donc le raccourcissement de la durée de vie des compétences : elle était de 30 ans en 1987 alors qu'elle n'est plus que de 2 ans en 2021. Ceci entraîne une inadéquation entre les compétences souhaitées par les entreprises et celles effectivement détenues par les actifs.

Par ailleurs, Constance Nevoret relève l'émergence de nouvelles attentes au sein des plus jeunes générations, caractérisées par l'envie de travailler pour soi-même dans un cadre flexible et qui soit porteur de sens. Les freelances deviennent ainsi incontournables pour les entreprises. En France, 47 % d'entre elles déclarent intégrer de tels professionnels dans leurs équipes. Dans une étude annuelle intitulée « Les grands groupes qui font rêver les freelances » et menée par LittleBig Connection, les freelances déclarent choisir les entreprises qu'ils accompagnent selon des critères similaires à ceux des salariés : l'intérêt de la mission, les conditions de travail, les valeurs de l'entreprise et sa propension à innover.

En réponse, Constance Nevoret note que les organisations commencent à développer de vraies stratégies RH à destination des freelances – au travers par exemple d'une marque employeur qui leur est spécifique. Les freelances font désormais l'objet

« D'un côté, il y a un déficit important de compétences et de l'autre l'émergence de nouvelles attentes de la part des actifs. C'est dans ce contexte qu'il est devenu indispensable pour les entreprises de composer avec les freelances.

Constance Nevoret  
Directrice générale de LittleBig Connection

Carine Malaussena, Co-fondatrice et Directrice des opérations d'Envi



d'un véritable onboarding et relèvent de plus en plus de la direction RH, là où leur interlocuteur de référence a longtemps été la direction des achats. Dans les pays anglosaxons, émerge la notion de « Total Talent Management » pour traduire cette gestion holistique des talents, qu'il s'agisse de salariés ou de freelances.

### Vers une formation spécifique aux freelances

D'après Carine Malaussena (Envi), les freelances font désormais partie intégrante de la « workforce » des entreprises. Il est essentiel de les former à la confiance et à l'esprit entrepreneurial, dans un contexte de concurrence accrue des compétences. Les freelances doivent connaître les entreprises qu'ils accompagnent pour comprendre des besoins qui ne sont pas toujours explicitement exprimés. En moins de deux ans, Envi a ainsi formé près de 200 freelances. L'enjeu est de savoir structurer une offre à la fois unique et distinctive, tout en étoffant sa capacité « à vendre et à se vendre ». Il est crucial pour les consultants RSE, par exemple, de se démarquer et de prouver la plus-value de leurs compétences par rapport à la concurrence. Outre ce besoin de formation, elle met en exergue une appétence des freelances pour les missions longues qui permettent d'apporter un sentiment de sécurité.

Carine Malaussena souligne l'importance de la communication. Du côté des freelances, elle est fondamentale pour se distinguer notamment sur les plateformes. Du côté des entreprises, la communication est aussi au centre de tout, comme au moment de l'onboarding des freelances. Carine Malaussena explique avoir travaillé sur des livrets d'accueil suffisamment détaillés pour faciliter leur intégration. Avoir une marque employeur adaptée aux attentes des freelances est un élément décisif. Par exemple, le fait d'autoriser ses salariés à pratiquer le « slashing » – et donc d'avoir une expérience de freelance en marge de leur propre activité – renvoie un signal positif vis-à-vis de l'extérieur. Elle préfère y voir une opportunité plutôt qu'une menace pour les entreprises, au même titre que le digital ou l'IA.

« De plus en plus de freelances rejoignent Envi avec la volonté de structurer leur offre. Ils ont vraiment conscience de la concurrence qui existe et de la nécessité de se démarquer »

Carine Malaussena  
Co-fondatrice et Directrice des opérations d'Envi

### Des leviers pour attirer les freelances

Charles Arkwright revient sur la stratégie du groupe L'Oréal pour attirer les freelances. Il rappelle en préambule deux éléments de contexte. Le premier est que l'approche à adopter vis-à-vis de ses collaborateurs, qu'ils soient internes ou qu'ils viennent de l'extérieur, ne doit pas se fonder uniquement sur une relation transactionnelle – même si les compétences deviennent le socle des parcours professionnels. Le deuxième élément de contexte est que « freelance » n'est pas un statut en France. Ce phénomène, déjà présent avant la structuration des syndicats sous la forme des travailleurs journaliers, revient sur le devant de la scène depuis les années 1990 et le déclin de l'emploi salarié. Ce retour en force est encore plus

flagrant aux États-Unis.

L'engouement pour le freelancing résulte de deux tendances qui se rencontrent : d'une part l'attrait de l'indépendance pour les professionnels, et d'autre part la recherche de compétences très spécifiques et à la durée de vie limitée pour les entreprises. L'apparition des plateformes dans les années 2000 et 2010 a permis de mettre en relation les uns avec les autres.

Le groupe L'Oréal est organisé de sorte que de nombreuses décisions d'investissement puissent être prises localement. Les dirigeants se sont rendu compte qu'un nombre significatif de freelances étaient ainsi mobilisés dans tous les métiers, et pas qu'en matière d'IT. Face à ce constat, le groupe a réagi en trois temps. Le premier a été de procéder à un mapping pour mesurer précisément combien de travailleurs indépendants interviennent au sein de l'organisation. Ce référencement constitue un défi en soi. Le deuxième a été de sécuriser les intérêts supérieurs de la société. En effet, le format du freelancing s'accompagne de risques sous-jacents, aussi bien juridiques que réputationnels. Le troisième a été de déployer une stratégie proactive à l'égard des freelances.

Pour cela, s'est posée la question de l'attraction. Chaque année, L'Oréal reçoit 1,4 million de CV : reste à savoir si la qualité des CV reçus correspond aux besoins du groupe. D'un point de vue du corps social, Charles Arkwright recommande de maintenir un distinguo entre un prestataire externe et un collaborateur interne à l'entreprise. Il ne lui semble pas envisageable qu'un freelance ait exactement la même expérience qu'un salarié qui renonce, en signant un CDI, à une certaine liberté sur le marché du travail.



Charles Arkwright, Directeur marketing digital et e-commerce chez L'Oréal

« Jusqu'aux années 2000/2010, il y avait les travailleurs indépendants d'un côté et les besoins des entreprises de l'autre, mais il manquait quelque chose pour permettre la rencontre entre les deux. L'apparition des plateformes a changé la donne. »

Charles Arkwright  
Directeur marketing digital et e-commerce chez L'Oréal



## 10

## Renforcer le lien intergénérationnel : une opportunité stratégique pour les entreprises

La dixième rencontre du *Club Futur du travail* s'est tenue le vendredi 4 octobre autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Caroline COURTIN**, Responsable diversité, égalité et inclusion du groupe BNP Paribas, **Frédérique JESKE**, Présidente fondatrice d'Uskoa et Présidente de Senior for Good, et **Anne KIEFFER**, Responsable de la communication externe et des partenariats de l'Observatoire des Mémoires du Groupe B2V.

### INSIGHTS – LinkedIn France

#### *La démographie, troisième révolution du monde du travail*

Le monde du travail est doublement bouleversé par l'irruption de l'IA générative et le verdissement de l'économie. À ces deux révolutions s'ajoute celle de la démographie selon Fabienne ARATA, Directrice générale de LinkedIn France. Pour la première fois dans l'histoire, jusqu'à quatre générations de collaborateurs se côtoient en entreprise. Ceci implique des évolutions dans les manières de travailler, que ce soit entre les équipes elles-mêmes ou au niveau des pratiques managériales.

Fabienne ARATA regrette la persistance de non-dits et d'une forme de stigmatisation sur le sujet de l'âge. Si des indicateurs existent en matière d'égalité hommes-femmes ou de diversité sociale, les données relatives à l'âge restent limitées. C'est en cela qu'il est nécessaire de faire émerger la problématique du lien intergénérationnel et de mieux l'investir.

#### *Le développement du lien intergénérationnel, une opportunité pour tous*

Une étude conduite par LinkedIn avec l'Institut CSA en France, auprès de 1 000 répondants, révèle que les bénéfices associés au lien intergénérationnel sont valables pour chacune des quatre générations. Ainsi, 90 % des actifs estiment que chaque génération a quelque chose à apporter aux autres, et que travailler dans un environnement multigénérationnel est synonyme d'échanges et de partage des compétences.

Dans le détail, les générations Y et Z considèrent que les seniors leur enseignent à la fois des compétences techniques et les codes de l'entreprise. Réciproquement, leurs aînés s'inspirent d'elles pour apprendre de nouvelles manières de travailler. C'est particulièrement vrai dans les domaines du marketing et de création de produits.

#### *La persistance de défis à surmonter*

Plusieurs défis doivent cependant être surmontés, dans la mesure où plus de 30 % des collaborateurs considèrent qu'il peut être compliqué de travailler dans une équipe multigénérationnelle. Le premier point de friction concerne le regard porté par les plus âgés sur le travail des jeunes générations. Pour les seniors, les générations Y et Z seraient moins engagées et moins investies dans leur travail. Selon Fabienne ARATA, il s'agit d'une idée préconçue et injuste, puisque les jeunes actifs sont en réalité plus nombreux que leurs aînés à déclarer que le travail occupe une place primordiale dans leur vie.



Fabienne ARATA  
Directrice générale  
de LinkedIn France

De même, Fabienne ARATA relève de possibles divergences de vision sur les méthodes de travail. Par exemple, les plus âgés sont beaucoup moins favorables au télétravail à 100 % que les jeunes générations. C'est le cas également pour le travail à distance d'une manière générale et pour l'intégration des nouvelles technologies, en particulier l'IA, dans la sphère professionnelle.

### Des pratiques managériales à faire évoluer

Selon Fabienne ARATA, 80 % des actifs estiment avoir besoin d'être accompagnés par leur entreprise et leur manager sur leur capacité à mieux travailler soit avec les plus jeunes, soit avec leurs aînés. Les demandes portent d'abord sur le développement, par l'entreprise, de programmes et de moments d'échanges formels ou informels. Cela implique la mise en place de dispositifs de mentorat et de reverse mentoring, du compagnonnage et de projets mixtes.

Ensuite, l'enjeu est de travailler sur le parcours des collaborateurs pour le rendre plus inclusif. Fabienne ARATA insiste sur la nécessité d'adopter un mode de recrutement par les compétences, ce qui permettrait de multiplier par neuf le nombre d'actifs seniors postulant à une offre d'emploi. C'est un enjeu fondamental alors que 68 % de l'ensemble des compétences devraient évoluer d'ici 2030.

## REGARDS CROISÉS – BNP Paribas, Uskoa et Groupe B2V

### Le lien intergénérationnel, un enjeu au cœur de la performance des organisations

Si l'enjeu intergénérationnel n'est pas nouveau en soi, Frédérique Jeske (Uskoa) explique que l'évolution démographique de nos sociétés lui donne une ampleur toute particulière. De fait, il s'impose aux entreprises dans un contexte de vieillissement de la population et de tension sur le marché de l'emploi. Frédérique Jeske évoque le « talent crush » prédit d'ici dix ans par certains prospectivistes, puisque 1,5 million de salariés qualifiés devraient manquer en France à cette date.

Pour autant, la France fait partie des moins bons élèves en Europe en matière de taux d'emploi des seniors. Celui-ci est seulement de 58,4 % pour les plus de 55 ans. Ce taux chute à 38 % pour les 60-64 ans. Frédérique Jeske dénonce des discriminations liées à l'âge qui demeurent taboues et silencieuses. Par exemple, un actif qui perd son emploi après

50 ans reste deux fois plus longtemps au chômage. Selon le dernier baromètre du Club Landoy, seul un recrutement sur dix porterait sur un candidat de plus de 50 ans – voire de 45 ans. Les candidats âgés seraient injustement perçus comme étant trop chers, trop rigides et moins capables de s'adapter.

Selon Frédérique Jeske, il est important de redonner à la séniorité ses lettres de noblesse. Fidéliser les actifs seniors et les garder motivés devient un sujet de performance opérationnelle pour les organisations. Les salariés sont en demande d'un accompagnement, par l'entreprise, pour optimiser en interne les coopérations intergénérationnelles. Il existe un décalage entre les attentes fortes exprimées par les collaborateurs et la prise de conscience, lente et tardive,



Frédérique Jeske  
Présidente-fondatrice d'Uskoa

des DRH et des dirigeants sur ce sujet de l'âge. Quand les équipes intergénérationnelles fonctionnent bien, une entreprise est 35 % plus performante que les autres d'après une étude de Stanford.

Caroline Courtin (BNP Paribas) met en avant une spécificité française dans le rapport entretenu aux différentes générations. Le groupe BNP Paribas incarne le brassage

« La population vieillit. C'est un fait. Dans dix ans, la majorité des actifs aura plus de 45 ans. Il y a de moins en moins de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché de l'emploi : 950 000 il y a dix ans contre 750 000 aujourd'hui, et ça va continuer à se réduire. L'évolution démographique oblige les entreprises à évoluer. »

Frédérique Jeske  
Présidente-fondatrice d'Uskoa

multigénérationnel, puisqu'il compte en son sein 30 % de collaborateurs de plus de 50 ans et 11 % de moins de 30 ans. Le secteur bancaire est devenu en l'espace de quelques décennies hautement technologique : le groupe rassemble désormais 40 000 salariés dans la tech, contre à peine 10 000 il y a 30 ans. Dans un tel contexte de transformation technologique, il importe de s'assurer que chaque génération dispose de compétences utiles à la performance de l'organisation.

Dans cette perspective, BNP Paribas dispose d'une plateforme interne pour cartographier les compétences des collaborateurs. Cela permet d'identifier les manques éventuels et d'engager des programmes de re-skilling ou de up-skilling. De sorte que les personnes présentes de longue date puissent travailler efficacement avec les générations qui ont une vision nouvelle du monde bancaire. En retour, les plus jeunes peuvent bénéficier de l'expérience de celles et ceux qui ont, par exemple, vécu la crise financière de 2008.

Caroline Courtin remarque enfin que les marqueurs générationnels se sont progressivement brouillés au sein de l'entreprise. Elle prend l'exemple de son directeur général qui porte occasionnellement des baskets, alors qu'il était possible auparavant de déterminer plus facilement l'âge d'un collaborateur en fonction de la manière dont il s'habille. Certains stéréotypes liés à l'âge s'estompent : un travail a été effectué sur les offres d'emploi pour éviter les mentions telles que « rejoignez une équipe jeune et dynamique ».

### Des leviers concrets pour renforcer la cohésion intergénérationnelle

Le premier conseil de Frédérique Jeske est de ne pas se focaliser sur ce qui différencie chaque génération des autres, mais de revaloriser ce qui est commun à l'ensemble d'entre elles. L'évolution du rapport au travail et la quête de sens sont, par exemple, en réalité transgénérationnelles. Cette hauteur de vue suppose une incarnation par les dirigeants,



indispensable comme pour toute transformation culturelle. Signer une charte ou faire une conférence ne suffit pas : ce souci de l'intergénérationnel doit infuser dans toutes les valeurs de l'entreprise, que ce soit en matière de RSE, de recrutement, de formation ou de qualité de vie au travail.

Cela passe par plusieurs leviers. Celui de la sensibilisation d'abord, car la société occidentale a intrinsèquement peur du vieillissement. Frédérique Jeske appelle à déconstruire ce biais, pour faire de l'âge un sujet qui enthousiasme et non qui angoisse. Au-delà de cette sensibilisation, il s'agit de passer à l'action. Pour cela, Frédérique Jeske déclare qu'il faut créer des expériences partagées – au travers notamment du mentorat croisé.

Les collaborateurs seniors n'ont pas été élevés avec les réseaux sociaux et peuvent avoir du mal à exprimer leurs attentes, leurs besoins et leurs exigences. Ils peuvent se sentir à l'écart, ce qui se traduit par une forme de désengagement voire un mal-être. Une attention sincère doit leur être portée, pour leur redonner confiance et définitivement casser les silos existants avec les autres générations présentes dans l'entreprise.

Caroline Courtin rend compte de plusieurs indicateurs mis en place, par BNP Paribas, pour mesurer l'efficacité des actions destinées à favoriser le lien intergénérationnel. Quatre d'entre eux s'inspirent de l'index du Club Landoy : le poids de chaque génération dans les équipes ainsi que les taux de formation, de recrutement et de mobilité par tranche d'âge. Un autre type de mesure porte sur le sentiment d'inclusion exprimé par les collaborateurs. Ces différents indicateurs permettent de regarder autant la réalité du terrain que la perception de cette réalité – et d'engager ensuite les actions RH et de communication pertinentes.

Caroline Courtin loue l'efficacité des réseaux de collaborateurs. Elle donne pour cela deux exemples. En 2015, BNP Paribas a lancé un réseau intergénérationnel nommé WeGenerations. Celui-ci compte désormais près de mille membres en France qui pratiquent le mentorat et le reverse mentoring. De même, Caroline Courtin anime l'Amicale des retraités qui rassemble 19 000 anciens collaborateurs de BNP Paribas. Des ateliers de pétanque ont été organisés avec cette amicale à destination des collaborateurs étrangers venus travailler en France. C'est pour les retraités une façon de partager leur expérience à des collaborateurs qui ont 35 ou 40 ans, et qui arrivent de pays très différents.

« **Les stéréotypes sur l'âge sont probablement ceux qui perdurent le plus dans les entreprises. Nous faisons donc beaucoup de sensibilisation pour les déconstruire. Et ce qui fonctionne très bien, ce sont les réseaux intergénérationnels de collaborateurs.** »

Caroline Courtin  
Responsable diversité, égalité et inclusion du groupe BNP Paribas

### La mémoire de l'entreprise, objet de transmission entre générations

Anne Kieffer (Groupe B2V) associe la question du lien intergénérationnel à celle de la mémoire de l'entreprise. Elle cite pour cela une définition de l'Inserm, qui fait de la mémoire la fonction qui permet d'intégrer, de conserver et de restituer des informations pour interagir avec son environnement. La mémoire est constructrice de liens sociaux et surtout d'une identité propre à l'entreprise, sans laquelle elle se meurt. Les actifs seniors sont précisément les détenteurs de cette culture partagée. Les plus jeunes, au contraire, ont désormais tendance à rester quelques années seulement dans l'entreprise avant d'en rejoindre une autre.

Le Groupe B2V a souhaité investir cette notion de mémoire de l'entreprise, en portant de nombreux projets sur la question intergénérationnelle. Par exemple, il a organisé auprès

des dirigeants du CAC 40 une grande collecte de leur mémoire de la crise sanitaire. En formalisant et en écrivant cette mémoire, l'objectif est d'anticiper et de gagner du temps en cas de survenance d'une nouvelle crise. Selon Anne Kieffer, cette collecte est tout aussi importante auprès des salariés eux-mêmes. Il est intéressant de les interroger et d'écrire leur vécu de l'entreprise, sous la forme d'un podcast ou d'un récit qui peut ensuite servir de support à des formations.

« **L'idée, c'est de mettre les collaborateurs ensemble, de les faire travailler, réfléchir grâce à quelques outils et ensuite de bâtir, de recréer du lien social par la mémoire et par le témoignage.** »

Anne Kieffer  
Groupe B2V

Anne Kieffer y voit plusieurs bénéfices, que ce soit en termes de management, de pilotage ou d'innovation. En effet, cultiver cette mémoire permet de recréer du lien entre les générations tout en favorisant les logiques de transmission. Certains secteurs, comme l'artisanat et le luxe, sont naturellement portés vers cette dimension mémorielle : Anne Kieffer se réfère à la mémoire du geste, si essentiel à l'artisan qui le transmet à son jeune apprenti.

Le Groupe B2V est ainsi en train de construire la première méthodologie de

collecte de récits de vie des seniors, en partenariat avec Michelin. Des entretiens ont été montés avec les anciens collaborateurs de l'entreprise pour recueillir leur parcours personnel et professionnel. Dans le prolongement de ce travail de collecte, des tables rondes intergénérationnelles vont être organisées entre ces anciens collaborateurs et les plus jeunes. C'est un dispositif qui permet de recréer du lien en interne et qui peut être dupliqué dans d'autres organisations.

Selon Anne Kieffer, les attentes des salariés sont grandes sur ces enjeux de mémoire et de transmission. Pourtant, il existe rarement des comités d'histoire au sein des entreprises. Pour sensibiliser ces dernières, le Groupe B2V a créé un certificat de formation à Paris-Dauphine, le premier dédié à la mémoire des organisations. De même, des Clubs mémoire essaient en partenariat avec le Medef.



Anne Kieffer  
Responsable de la communication externe et des partenariats de l'Observatoire des Mémoires du Groupe B2V.

11

Quel impact de l'IA sur la gestion des compétences ?

La onzième rencontre du *Club Futur du travail* s'est tenue le mardi 3 décembre autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Fabrice ASVAZADOURIAN**, Directeur général de Sopra Steria Next, **Sylvain FREON**, Associé & Lead Transformation chez Forvis Mazars, et **Faroudja KICHER**, Directrice des ressources humaines de la Global Business Unit Energy Solutions du groupe Engie.

INSIGHTS – LinkedIn France

*Une adoption rapide et massive de l'IA dans le monde du travail*

2024 a été une année de basculement, faisant de l'IA une réalité pleine et entière du monde du travail. Fabienne ARATA, Directrice générale de LinkedIn France, souligne que 75 % des employés de bureau l'utilisent désormais dans leur quotidien professionnel. Ce chiffre témoigne du changement de paradigme rapide qui s'est opéré depuis 2022 et l'irruption de ChatGPT.

Cette transformation radicale suppose un double défi pour les entreprises : assurer en peu de temps une montée en compétences de leurs équipes et, simultanément, revoir leurs processus internes pour les adapter à ce « tsunami ». L'IA impacte de façon significative la façon dont s'exerce de nombreux métiers, puisque 55 % des membres LinkedIn pourraient voir leur poste évoluer par son fait. Ainsi, Fabienne ARATA considère qu'un métier ne se définit plus par un CV ou une expérience, mais par un portefeuille de compétences. Autrement dit, le recrutement n'est plus une corrélation linéaire entre un CV et un poste.



**Faroudja Kicher**  
Directrice des ressources humaines de la Global Business Unit Energy Solutions du groupe Engie

*Un double impact de l'IA en matière de recrutement*

L'IA modifie d'abord la nature des profils recherchés par les recruteurs. Pour l'illustrer, Fabienne ARATA partage deux chiffres. Premièrement, deux tiers des dirigeants excluent désormais d'embaucher un professionnel qui ne disposerait pas d'au moins une compétence liée à l'IA. Aussi, 71 % d'entre eux préfèrent recruter un profil qui a un peu moins d'expérience pour le poste visé, mais qui témoigne de compétences en matière d'IA. Il s'agit d'une guerre des talents comparable à celle qui avait concerné, il y a quelques années, les data scientists.

Parallèlement, l'IA redéfinit les pratiques RH en tant que telles. Elle permet aux recruteurs, grâce à des prompts, de définir un profil idéal et de générer automatiquement une sélection de candidats adaptés. De même, elle est utile pour automatiser la rédaction de mails de sollicitation ou de réponse personnalisés, en lien avec les fiches de poste associées. Ces innovations accélèrent les processus décisionnels et réduisent le temps nécessaire au recrutement de nouveaux talents.

*Un levier de formation et de montée en compétences*

Fabienne ARATA insiste sur la forte demande en formation IA qu'expriment les collaborateurs. Seuls 39 % des professionnels ont bénéficié d'une telle formation, alors que 70 % d'entre eux en sont demandeurs. Ces données traduisent une perception positive de l'arrivée de l'IA dans leur quotidien professionnel. 50 % des collaborateurs, tous métiers confondus, considèrent que se former à l'IA peut être un accélérateur de carrière voire un facteur de promotion immédiate. De sorte que cela devient un argument de choix pour encourager la fidélité et la rétention des collaborateurs. Ainsi, la consommation des contenus LinkedIn

Learning consacrés à l'IA a augmenté de 160 % sur les douze derniers mois.

En outre, l'IA favorise la mise à disposition de parcours de formation personnalisés, définis selon les besoins spécifiques à chaque individu. C'est une manière d'aider les collaborateurs à devenir plus productifs, à faire évoluer leurs pratiques voire à s'ouvrir à de nouveaux métiers. L'IA favorise en cela les dynamiques de mobilité interne.

## REGARDS CROISÉS – Sopra Steria Next, Forvis Mazars & Engie

### Une adoption de l'IA qui transcende les professions et les générations

Sylvain Freon (Forvis Mazars) considère que l'IA s'invite dans tous les secteurs, y compris les métiers « non-télétravaillables ». C'est le cas en particulier pour les professions dites intellectuelles ou de « cols blancs », puisque l'IA bouscule les trois piliers sur lesquels reposent ces métiers : l'analyse, la créativité et la prise de décision.

L'IA transforme le quotidien des métiers de Forvis Mazars, de sorte que l'entreprise a élaboré une stratégie dédiée au niveau national comme mondial. Celle-ci se fonde sur trois axes. Le premier est de favoriser une adoption de l'IA par tous les collaborateurs de l'entreprise. En douze mois, 5 000 licences Microsoft Copilot ont été déployées en France.

Le second est d'avoir mis en place une IA interne spécifique aux particularités des métiers de Forvis Mazars. Cette couche d'IA supplémentaire permet d'assurer la sécurité et la confidentialité des données les plus sensibles. Enfin, le dernier axe consiste à veiller à la consommation énergétique de ces outils IA. Selon Sylvain Freon, une recherche sur ChatGPT consommerait 10 à 100 fois plus qu'une recherche Google « traditionnelle ».

Ces axes de travail impliquent de nombreux défis. Sylvain Freon cite la formation, l'évolution des méthodes de travail et la captation de talents familiers de ces nouveaux outils. La plus grande difficulté réside dans l'acculturation des générations les plus âgées, pour qu'elles se hissent au même niveau de compréhension et d'expertise que celles nées avec l'IA. Certaines personnes, déjà réfractaires à la technologie, vont devoir fournir un effort supplémentaire pour franchir cette étape.

### Des bonnes pratiques pour transformer durablement les organisations

Fabrice Asvazadourian (Sopra Steria Next) conseille de ne pas surinvestir les sujets technologiques qui font le buzz, mais dont la maturité n'est pas démontrée. Il rappelle que seul un algorithme IA sur sept reste performant une fois déployé à plus large échelle. Il vaut mieux, en ce sens, investir en priorité sur des IA dont le déploiement est parvenu à maturité car il en existe de plusieurs natures : non seulement les IA génératives, mais également des IA plus anciennes dites prédictives.

Fabrice Asvazadourian met en exergue plusieurs enjeux autour de la bonne utilisation de

« Je suis positif, car je me rends compte que tout le monde est entré dans une logique de formation à l'IA. Je pense aux formations de LinkedIn, des entreprises elles-mêmes et bien sûr des universités et des écoles. Les jeunes se forment naturellement, puisqu'ils sont nés avec l'IA. Le challenge porte sur nous, qui sommes plus âgés et qui devons veiller à ne pas être dépassés. »

Sylvain Freon  
Associé et Lead Transformation chez Forvis Mazars

l'IA. Le premier est évident : il n'y a pas d'IA sans data. Cela suppose que les organisations investissent dans leurs processus de collecte et de traitement de la data, pour s'assurer de disposer de données de qualité. L'autre sujet est de savoir procéder aux bons arbitrages entre les solutions qui fonctionnent aujourd'hui et celles qui sont en train d'émerger. Le mieux, selon Fabrice Asvazadourian, est d'adopter une approche pragmatique et de ne pas consacrer des années à réinventer soi-même des solutions qui existent déjà sur le marché.

Le dernier enjeu est celui des talents. Cela exige d'abord un effort d'acculturation, pour donner envie à l'ensemble de ses collaborateurs de recourir en confiance à l'IA. Les cours de prompt sont nécessaires, afin que chacun puisse avoir une compréhension minimale de ce qu'une IA peut faire et de la façon dont elle procède.

Les spécialistes IA à proprement parler restent peu nombreux et ne sont pas forcément, aux yeux de Fabrice Asvazadourian, des managers dans l'âme. En conséquence, il relève le besoin d'avoir en interne des ambassadeurs de l'IA, suffisamment formés pour pouvoir faire le pont entre les spécialistes et les besoins que chacun rencontre dans son métier.

Faroudja Kicher précise que, chez Engie, la première réaction lors de l'arrivée de ChatGPT a été de se protéger. Compte tenu de la sensibilité des données, des communications ont été faites pour définir un cadre d'usage de l'IA dont l'effet pervers peut être d'alimenter une forme de peur. La seconde étape a été d'acculturer les équipes à ce qu'est réellement l'IA. L'enjeu est de prouver aux collaborateurs l'intérêt qu'ils ont à y recourir.

En matière RH, Engie s'est dotée d'un module nommé « Talent Intelligence Outcome ». Celui-ci permet aux collaborateurs d'auto-évaluer les compétences issues de leur CV ou de leur profil LinkedIn, et d'obtenir des recommandations de carrière. C'est une façon de les acculturer positivement à l'usage de l'IA et, pour les équipes RH, de redéfinir leur rôle d'accompagnement.

### Le vaste champ des possibles de l'IA sur le long terme

L'entrée en vigueur, en août 2026, du nouveau règlement européen sur l'IA a été évoquée. Sylvain Freon note à cet égard qu'une réglementation, par nature, contraint et freine mais qu'elle permet également d'assurer la protection des citoyens. Il estime que c'est une force pour l'Europe, et mentionne certaines formes malveillantes de l'IA : celles qui,

« Plus il y a du digital, plus il y a de l'humain. L'IA est une occasion de mettre l'accent sur les soft skills. L'erreur serait d'avoir une approche uniquement technologique. Il faut investir simultanément sur une meilleure compréhension de l'IA et le développement des soft skills. »

Faroudja Kicher  
Directrice des ressources humaines de la Global Business Unit Energy Solutions du groupe Engie



en Chine, permettent d'attribuer un score social ou celles qui, en Russie, portent sur la reconnaissance faciale.

Cette réglementation s'appliquera aussi bien aux entreprises qui mettent en place des solutions IA qu'à leurs fournisseurs. Sylvain Freon relève qu'un guide des bonnes pratiques est en cours de rédaction au niveau de l'Union européenne.

Faroudja Kicher loue la capacité de l'IA à prédire l'avenir et à anticiper, notamment les besoins en compétences. À horizon dix ans, c'est le sujet de l'accompagnement des carrières qui va se poser, dans la mesure où les collaborateurs ne veulent plus de parcours linéaires. Selon elle, les carrières où l'on progresse de façon verticale ne seront plus la norme. Les RH devront gérer ces nouvelles attentes, en se projetant davantage dans la gestion et la certification des compétences.

Les jeunes générations expriment l'envie de passer plus rapidement d'un poste à un autre. En permettant de piloter plus facilement l'évolution des compétences propres à chacun, l'IA risque de susciter davantage de demandes de mobilité interne voire de départs des entreprises. Il faut pouvoir anticiper ces rotations et cette attrition possible des talents.

Faroudja Kicher indique que le collaborateur sera, plus que jamais, acteur de sa carrière avec la capacité d'étoffer par lui-même son portefeuille de compétences. La fonction de coach de carrière devrait elle aussi se développer. En ce sens, il sera attendu que les équipes RH soient avant tout des professionnels de l'accompagnement humain.

« **Nous nous dirigeons vers un monde dans lequel nous aurons moins besoin de compétences 'hard' et techniques, puisque l'IA le fera pour nous. Nous aurons, au contraire, davantage besoin de compétences 'soft' et relationnelles.** »

Fabrice Asvazadourian  
Directeur général de Sopra Steria Next

Fabrice Asvazadourian conclut que beaucoup de cas d'usage de l'IA existent déjà et qu'ils seront, très prochainement, déployés dans toutes les directions RH. Ces solutions permettront une gestion plus proactive du développement des compétences et du sourcing des talents.

Chez Sopra Steria Next, l'IA est déjà utilisée pour fixer le prix des consultants en fonction des tensions observées sur chacun des marchés, en fonction de compétences cibles. Elle amène aussi le cabinet de conseil à développer les mobilités latérales plutôt que de façon verticale au sein de chaque département. Ces avancées sont dépendantes de la qualité des données disponibles et du niveau de maîtrise de telles fonctionnalités par la fonction RH. À terme, ceci va devenir la norme.

Fabrice Asvazadourian donne l'exemple des avocats. De nombreuses tâches qu'ils réalisent aujourd'hui, comme la recherche juridique, le seront demain par des algorithmes IA. La compétence clé des métiers du droit va devenir la négociation, c'est-à-dire la capacité à mieux représenter ses clients que la partie adverse. Cela signifie savoir embarquer avec soi une salle d'audience. Autrement dit, l'IA permettra de renforcer les compétences humaines et relationnelles.



# 12

## De la conduite du changement au leadership transformationnel

La douzième rencontre du *Club Futur du travail* s'est tenue le mardi 18 mars 2025 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Nadine GUÉRIN-ROQUEL**, Directrice de programmes de transformation chez LHH, **Benoît SERRE**, Vice-président délégué de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), et **Alexandre STOURBE**, Porte-parole et Brand Ambassador de Tomorrow Theory.

### INSIGHTS – LinkedIn France

#### *La vision de l'entreprise, pilier du « leadership transformationnel »*

La notion de « leadership transformationnel » repose sur une vision forte et partagée, non seulement par la direction mais aussi par l'ensemble du corps managérial. Fabienne ARATA, Directrice générale de LinkedIn France, souligne que cette vision doit s'adapter aux réalités du terrain et aux enjeux spécifiques à chaque organisation. Le rôle de la fonction RH devient central pour construire un état d'esprit propice au changement et faire prendre conscience à chacun que la transformation est permanente.

Plusieurs leviers existent pour obtenir l'adhésion des collaborateurs à cette démarche continue de changement. Le premier de ces leviers réside dans le développement de compétences comportementales essentielles telles que la capacité à se remettre en question, l'innovation, la collaboration et l'esprit critique. L'arrivée de l'IA dans la sphère du travail révèle à quel point ces compétences sont indispensables.

Le second levier porte sur la création d'un environnement de travail sûr et de confiance, notamment sur un plan psychologique. Il s'agit pour cela d'accepter l'échec et d'éliminer un certain nombre d'anxiétés qui ne favorisent ni l'innovation, ni les initiatives personnelles. Enfin, le troisième levier cité par Fabienne ARATA concerne l'émergence d'une culture de l'apprenance, qui est un facteur de rétention et d'engagement. En effet, les collaborateurs bénéficiant d'opportunités de développement, de formation et de mobilité interne affichent des taux de rétention supérieurs de 15 à 20 points par rapport au reste de leurs collègues.

#### *La nécessité d'une convergence entre intérêts individuels et collectifs*

Fabienne ARATA rappelle que le leadership transformationnel se fonde sur une convergence entre intérêts individuels des collaborateurs d'une part, et intérêts collectifs de l'entreprise d'autre part. In fine, l'enjeu est de faire en sorte que chaque talent de son organisation se retrouve dans la vision partagée de l'entreprise.

Elle insiste sur le rôle fondamental de cette culture de l'apprenance et du développement des compétences. Ces approches n'ont de sens que si les collaborateurs y trouvent un intérêt personnel : cela peut être un intérêt purement intellectuel ou professionnel s'il s'agit de renforcer son propre socle d'employabilité. Dès lors que cette convergence d'intérêt existe et est sans cesse renouvelée, sous la forme d'un contrat réciproque entre le collaborateur et l'entreprise, le leadership transformationnel devient un levier de performance durable à part entière.

### REGARDS CROISÉS – LHH, ANDRH & Tomorrow Theory

#### *Les facteurs d'une transformation d'entreprise réussie*

Selon Benoît Serre (ANDRH), le leadership transformationnel est d'abord une affaire de culture. Contrairement au siècle dernier, la transformation d'une

entreprise n'est plus un phénomène borné par une date de début et une date de fin. Elle est devenue une forme de « lessiveuse », avec le sentiment d'une instabilité permanente. Les RH doivent s'adapter à cette situation. Par exemple, chez L'Oréal, les collaborateurs sont amenés à changer de poste tous les trois ou quatre ans. Cela revient à créer une dynamique collective à partir de trajectoires individuelles.

Benoît Serre explique ensuite que les organisations, depuis quelques années, doivent se transformer dans des conditions extrêmes en citant l'exemple du Covid. Ces conditions exceptionnelles révèlent les personnalités des uns et des autres, tout en forgeant l'agilité et la résilience des organisations. Dans ce contexte, la fonction RH doit assurer une cohérence d'ensemble en mobilisant les collaborateurs autour d'une cause commune. La raison d'être d'une entreprise est souvent perçue comme étant de la « com' » alors qu'elle a, en réalité, autant d'importance vis-à-vis de l'extérieur que pour le fonctionnement interne des organisations.

Nadine Guérin-Roquet (LHH) corrobore ce point à l'appui de plusieurs exemples. Elle évoque ainsi les salariés qui, depuis 25 ans, fabriquent des moteurs thermiques et voient s'installer près de chez eux des gigafactories pour batteries électriques. Une triple résistance au changement s'observe : 1) celle du salarié qui ne se projette absolument pas dans ce nouvel univers ; 2) celle de l'entreprise de départ qui n'entend pas libérer son collaborateur ni le former à des métiers d'avenir ; 3) celle de l'entreprise d'accueil qui ne souhaite pas nécessairement embaucher quelqu'un avec 25 ans d'ancienneté.

En réponse à ces résistances, il importe d'être pragmatique et de comprendre finement les compétences de départ pour proposer des parcours de formation adaptés. L'anticipation est clé pour réussir une telle approche. Mais cela suppose que l'État et les collectivités soient en soutien, au travers de dispositifs et de financements dédiés. Cela exige également la mise en place d'un écosystème d'acteurs convaincus autour de ces nouveaux marchés.

### Le moteur de la quête de sens

S'appuyant sur un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, Alexandre Stourbe (Tomorrow Theory) explique que les entreprises françaises souffrent d'un management encore trop hiérarchique, peu évolutif et peu collaboratif par rapport à leurs voisins européens. Il affirme que la notion de leadership transformationnel n'a rien de nouveau et a émergé dès le début du XXI<sup>e</sup> siècle, avec l'arrivée d'une jeune génération en quête de sens dans le monde du travail.

Cette nouvelle génération a été demandeuse d'un management inspirant en remplacement du modèle hiérarchique traditionnel. La crise sanitaire a renforcé cette dynamique qui s'est généralisée à tous les collaborateurs. Pour être un « héros inspirant », le manager doit faire preuve d'authenticité et savoir accorder de l'autonomie à ses équipes, en capitalisant sur l'intelligence émotionnelle.

De son côté, Benoît Serre affirme que la transformation est un « fait » : les entreprises ne peuvent l'ignorer ou la remettre à plus tard au risque de se mettre en péril. Le rôle de la fonction RH est

**« J'entends que certains mettent en place des parcours de formation de 1 600 heures pour se reconvertir dans l'hydrogène. 1 600 heures, c'est juste inaudible pour un collaborateur quand on a 20 ans d'ancienneté. Il faut trouver le juste équilibre et capitaliser sur les savoir-faire qu'il possède déjà, afin de l'emmener vers le métier d'après. »**

Nadine Guérin-Roquet  
Directrice de programmes de transformation chez LHH

De gauche à droite  
Alexandre Stourbe, Pascal Lorot, Fabienne ARATA, Nadine Guérin-Roquet, Benoît Serre



de rendre cette transformation possible dans la mesure où elle est nécessaire. Le premier comportement à adopter est celui de l'honnêteté et de la transparence. C'est, autrement dit, être capable d'expliquer la transformation à mener pour parvenir à embarquer tous les collaborateurs dans une même dynamique.

Benoît Serre préfère parler de qualité du travail plutôt que de quête de sens. Dans un monde marqué par une forme d'hyper-individualisation, les collaborateurs exigent que leurs conditions de travail soient pleinement prises en compte. Lorsqu'une transformation est engagée à l'échelle d'une organisation, des réponses doivent être apportées à trois questions que se posent les collaborateurs : 1) « que vais-je devenir demain ? » ; 2) « quel sera mon rôle dans la nouvelle chaîne de valeur et mon impact sur mes collègues en amont et en aval ? » ; 3) « quelles compétences et méthodes vais-je devoir apprendre dans le cadre de cette transformation ? ». Il faut savoir sortir des arguments rationnels et parler du « je ».

D'autres éléments sont indispensables pour assurer la soutenabilité d'une transformation. C'est le cas de la continuité stratégique. Si les collaborateurs sont amenés sur une voie de transformation et que celle-ci évolue pour des raisons légitimes, par exemple de modification du contexte concurrentiel, une explication doit leur être apportée afin d'assurer une forme de constance dans les décisions qui sont prises.

Benoît Serre remarque que les entreprises sont engagées dans une démarche de déhiérarchisation de leurs modes de fonctionnement, et que cela va dans le bon sens. Quand les collaborateurs sont plus autonomes, ils sont en général plus impliqués. Il relève que seule la France sépare encore les cadres, avec des combats sans fin pour savoir qui est cadre de direction, cadre supérieur ou bien encore cadre dirigeant. Un effort de simplification devrait être mené à cet égard.

**« Les entreprises souffrent quelques fois de l'inconstance de leurs décisions. Et on le sent, quand vous avez un Comex qui se met à flotter. Si votre entreprise compte 100 000 personnes, ce sont 100 000 personnes qui se mettent à flotter à leur tour. »**

Benoît Serre  
Vice-président délégué de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

## La communication au cœur des dynamiques de transformation

Benoît Serre invite les entreprises qui se transforment à éviter « l'effet tunnel ». Le changement doit s'accompagner d'une communication régulière, pour éviter l'accumulation de plusieurs mois de silence après l'annonce de la mise en œuvre d'une démarche de transformation. Ne pas communiquer avec l'ensemble des collaborateurs, par exemple une fois par semaine, peut entraîner une forme de démobilité générale.

Nadine Guérin-Roquel approuve ce besoin de communication. Le « comment » d'une transformation peut effrayer un certain nombre de collaborateurs et il est nécessaire d'apporter des éclairages sur ce qui va être concrètement déployé. Les changements à expliquer ne portent pas que sur les compétences techniques, mais aussi sur les nouveaux réflexes à adopter.

Après ce premier travail d'évangélisation, toutes les branches doivent être mises autour de la table pour engager des échanges de façon intersectorielle. Les points à aborder sont multiples, tels que la valorisation des compétences de départ ou le sujet financier. L'adhésion de toutes les parties prenantes en dépend. Enfin, Nadine Guérin-Roquel recommande de travailler avec tous les acteurs du territoire, dans une logique écosystémique. Des dispositifs de prêt de main d'œuvre ou des collaborations avec des acteurs de formation locaux peuvent être étudiés. La transformation doit se penser à l'échelle d'un territoire et d'un écosystème qui dépassent le seul cadre interne d'une organisation.

Alexandre Stourbe apporte un élément de distinction entre la conduite du changement et le leadership transformationnel : la conduite du changement part d'un point A pour parvenir à un point B, là où le leadership transformationnel implique que l'on ne connaisse pas à l'avance la destination. Selon lui, la logique qui était celle de la conduite du changement ne peut plus fonctionner dans un monde qualifié par l'acronyme « BANI » : « brittle » (fragile), anxieux, non-linéaire et incompréhensible.

Il prend pour cela l'exemple de l'intelligence artificielle qui, à ses yeux, va impacter la société dans des proportions encore inconnues. C'est là que le leadership transformationnel a tout son sens, afin d'embarquer les collaborateurs malgré les incertitudes. Alexandre Stourbe confirme que la transparence est une exigence fondamentale.

« On voit bien que l'on navigue à vue et on a juste besoin d'avoir en face de nous des personnes qui soient authentiques, humbles et qui acceptent de dire 'oui, on va se tromper, on a droit à l'erreur et ce n'est pas grave parce qu'on vit ensemble un changement de paradigme'.

Alexandre Stourbe  
Porte Parole et Brand Ambassador de Tomorrow Theory



## Pour aller plus loin

Retrouvez ci-dessous, via le QR code, les dernières études réalisées par LinkedIn France en 2025



## À propos

**INSTITUT  
CHOISEUL**

### 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 événements 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 connecte les professionnels du monde entier pour les rendre plus productifs et plus performants et transforme la façon dont les entreprises embauchent, apprennent, commercialisent et vendent. Nous entendons créer des opportunités économiques pour chaque membre de la population active par le développement continu de l'Economic Graph, la toute première cartographie numérique de l'économie mondiale. LinkedIn compte 1,1 milliard de membres, dont 30 millions en France, et dispose de bureaux dans toutes les régions du monde.

Photographies : Victor Orgaer et Bogdan Mihai-Dragot  
Conception graphique et mise en page : Sydnie McCormick

Ce document ne peut être vendu.

Imprimé en France.  
© Institut Choiseul & LinkedIn France  
Tous droits réservés. Mai 2025

INSTITUT  
CHOISEUL X **Linkedin**



9 782493 839251