

Futur du Travail : quelles tendances et disruptions dans les pratiques RH ?

Vision et adaptation par les dirigeants

SYNTHÈSE DES RENCONTRES DU CLUB FUTUR DU TRAVAIL
2ND SEMESTRE 2023 – 1ER SEMESTRE 2024

Avec le soutien de

INSTITUT
CHOISEUL × **LinkedIn**


IMPACTER+

skema
BUSINESS SCHOOL

Futur du Travail : quelles tendances et disruptions dans les pratiques RH ?

Vision et adaptation par les dirigeants

Synthèse des rencontres
du *Club Futur du Travail*

2nd semestre 2023 – 1er semestre 2024

INSTITUT
CHOISEUL × **LinkedIn**

Avec le soutien de



skema
BUSINESS SCHOOL



Pascal Lorot
Président de l'Institut Choiseul

En 2024, le marché du travail continue de se transformer sous l'effet des forces économiques, technologiques et sociales à l'œuvre. L'urgence environnementale à laquelle nous sommes confrontés comme les innovations qui gagnent le monde du travail bousculent les processus, accélèrent les tendances existantes tout en en créant de nouvelles. Les entreprises sont amenées à repenser leurs pratiques: le télétravail est devenu une norme pour de nombreux secteurs, tandis que les salariés expriment un besoin croissant de flexibilité et de sens dans leur travail.

La montée en puissance des compétences vertes, l'utilisation stratégique de la data et l'intégration de l'intelligence artificielle sont autant de défis que les organisations doivent relever pour rester compétitives. Dans ce contexte de transformation, attirer et retenir les talents nécessite de nouvelles approches. En effet, notre environnement de travail évolue, candidats comme salariés recherchent des fonctions aux avant-postes des mutations de l'entreprise.

C'est pour répondre à ces enjeux cruciaux que l'Institut Choiseul et LinkedIn France ont lancé le *Club Futur du Travail*, avec l'objectif de réunir décideurs et professionnels des ressources humaines pour discuter des grandes questions liées à l'avenir du travail.

Forts de notre perspective unique sur les dynamiques actuelles du marché de l'emploi en France, nous sommes heureux de ce travail de fond engagé aux côtés de LinkedIn France : une initiative qui permet de confronter les idées en matière de montée en compétences du capital humain et de stratégie d'entreprise, en vue de redéfinir les contours de l'emploi et du monde professionnel.

Au terme d'un nouveau cycle de rencontres et dans le prolongement des Clubs qui avaient été organisés l'année dernière, nous avons le plaisir de dresser un état des lieux des thématiques RH du moment : les compétences vertes dans la transition écologique des entreprises, la data RH au service de la stratégie, l'IA appliquée aux ressources humaines, et les nouvelles approches du recrutement.

Alors que l'organisation du travail connaît sans conteste de grandes mutations, la réflexion collective et l'émulation sont des leviers puissants pour concevoir les pratiques de demain. Puisse le *Club Futur du Travail* continuer à offrir aux décideurs l'opportunité de bâtir des solutions adaptées aux défis de l'emploi !



Fabienne Arata
Directrice générale de LinkedIn France

Cela fait plus de 20 ans que je travaille sur la fonction RH au sens large et, jamais, je n'ai ressenti autant d'enthousiasme au regard des transformations à l'œuvre dans nos métiers. Ces mutations portent un nom : celui d'une réécriture inédite, par sa nature et par son ampleur, de notre rapport au travail.

Le Club Futur du Travail, porté conjointement par l'Institut Choiseul et LinkedIn France, est essentiel pour comprendre cette révolution majeure à laquelle nous assistons toutes et tous et pour en anticiper les effets. En offrant un espace privilégié d'échanges et de réflexion autour des thématiques RH, cette communauté de dirigeants favorise le partage des bonnes pratiques et la diffusion d'idées novatrices – quels que soient les secteurs et les industries concernés. À la clé, naissent des dynamiques de collaboration et de co-création, fondamentales pour relever les défis qui se présentent collectivement à nous.

Au rang de ces défis, l'irruption de l'IA générative dans la sphère du travail constitue un bouleversement à part entière. Plutôt que d'inquiéter, l'IA doit être porteuse d'optimisme car elle est créatrice de valeur dans tous les domaines. Elle permet de se décharger des tâches rébarbatives, pour mettre en lumière celles à plus forte valeur ajoutée et centrées sur les personnes.

Dans ce contexte, la notion de compétences est plus que jamais décisive. L'approche qui consiste à recruter selon un CV ou un diplôme devient obsolète, tandis qu'arrivent sur le marché de jeunes professionnels – cette fameuse Génération Z – aux aspirations radicalement nouvelles. Il n'y a plus de corrélation linéaire entre un CV et un poste.

Le *Club Futur du Travail* s'est affirmé, en l'espace de deux années d'existence, comme un lieu de référence pour tous les dirigeants qui s'intéressent de près à ces questions. De l'IA aux « green skills » en passant par la data RH et la marque employeur, cette communauté offre les grilles de lecture indispensables à la résolution des problématiques les plus complexes.

C'est bien cette perspective de « construire des ponts » entre dirigeants et professionnels des ressources humaines qui est la source de motivation première d'un tel partenariat, en phase avec l'ambition originelle de LinkedIn : offrir un accès à l'emploi, au savoir et à l'information à chaque membre de la population active mondiale.

Résumé exécutif

Chaque aspect de notre vie professionnelle est impacté par des transformations sociétales profondes et des avancées technologiques révolutionnaires. Pour mieux naviguer dans ce paysage en mutation, il est essentiel d'examiner attentivement les tendances émergentes et les défis qui façonnent notre avenir professionnel.

À l'heure où le monde du travail connaît d'importants changements, il est crucial de reconnaître que son évolution ne sera pas dictée par une seule tendance ou technologie, mais par notre capacité collective à nous adapter et à innover.

Parmi les tendances dominantes, deux se distinguent particulièrement par leur importance croissante : la transition vers une économie plus durable et la révolution numérique, impulsée notamment par l'émergence de l'intelligence artificielle générative, telle que la Gen AI, qui révolutionne le monde du travail. L'acquisition de compétences vertes, l'utilisation des données pour éclairer les décisions stratégiques, ainsi que l'intégration de l'IA dans les pratiques RH, représentent autant de nouvelles dynamiques qui redéfinissent les approches à adopter pour les décideurs et professionnels des ressources humaines.

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 30 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 septembre 2023 et juillet 2024. 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.

1^{er} Club • Les compétences vertes au cœur de la transition écologique des entreprises

Les compétences vertes se révèlent être un pilier incontournable de la transition écologique des entreprises, s'inscrivant au cœur même de leur stratégie organisationnelle. LinkedIn assiste à une nette accélération de la demande en compétences vertes, avec environ 20 % des offres d'emploi sur la plateforme se rapportant désormais à ces métiers. En effet, les compétences vertes se révèlent être non seulement un impératif environnemental, mais aussi un levier d'innovation et de compétitivité incontournable dans le paysage économique actuel.

Pour explorer l'importance croissante de ces compétences dans la stratégie organisationnelle et les défis auxquels sont confrontées les entreprises dans cette transition, ce cinquième Club Futur du Travail a croisé les témoignages d'acteurs de premier plan : **Florence DATCHARRY-SIRVEN**, Directrice talents, engagement et accompagnement managérial de SNCF Réseau, **Julien VILLALONGUE**, Directeur général de Léonard (l'accélérateur d'innovations du groupe Vinci), et **Olivier DUBRAY**, Senior Client Partner en charge de la practice ESG de Korn Ferry.

2^{ème} Club • La data RH au service de la stratégie des entreprises

La data RH, une mine d'informations cruciales pour les entreprises, représente l'ensemble des données liées aux employés et à leur performance au sein d'une organisation. Une étude récente de Josh Bersin, basée sur des données fournies par LinkedIn, souligne que les entreprises adoptant une approche holistique de la data RH sont mieux armées pour attirer, retenir les talents, et surpasser leurs objectifs financiers. Cependant, malgré son potentiel, l'intégration de la data RH dans les processus décisionnels des entreprises reste un défi. Seules 16 % des entreprises ont un accès facile à des indicateurs RH intégrés, principalement en raison du manque de données fiables et disponibles en temps réel.

Afin d'approfondir le rôle de la data RH dans la stratégie des entreprises et la gestion des ressources humaines, ce sixième Club Futur du Travail a réuni **Stéphanie EHRMANN**, Directrice de l'emploi, du développement et de l'engagement des ressources humaines de Dalkia, **Laurent REICH**, HR Data & Analytics Officer chez L'Oréal, et **Alexis SAUSSINAN**, Global Head of People Insights & Effectiveness chez Merck.

3^{ème} Club • L'Intelligence Artificielle au service des RH

L'adoption de l'IA par les entreprises est considérée comme un enjeu stratégique majeur, malgré les appréhensions initiales. Une étude menée par LinkedIn auprès de dirigeants révèle un fort optimisme quant à l'impact positif attendu de l'IA, avec quatre dirigeants sur cinq convaincu qu'elle favorisera la croissance de leur organisation. Pour les professionnels des ressources humaines, l'IA est un outil stratégique offrant de multiples avantages : automatisation des tâches administratives, anticipation des besoins futurs en matière de talents, amélioration de l'accessibilité et de la disponibilité des informations RH pour les employés...

Pour évoquer l'importance de comprendre et de tirer parti de l'IA dans la gestion des RH, ce septième Club Futur du Travail a croisé le regard de **Paul SAUVEPLANE**, Directeur des ressources humaines d'Alan, **Andrew SAIDY**, Global VP of Talent d'Ubisoft et **Pascale VIALA**, Directrice du Corporate Office de SKEMA Business School.

4^{ème} Club • La nouvelle donne du recrutement : comment être attractif et différenciant ?

L'évolution rapide du marché du travail exige des stratégies de recrutement innovantes et différenciantes pour attirer les meilleurs talents. L'Economic Graph qui compile des données de LinkedIn, illustre cette transformation : les publications concernant la flexibilité du travail ont augmenté de 350% et les discussions sur le bien-être au travail de 40 %. Ces statistiques révèlent les nouvelles attentes des candidats, qui consultent désormais en moyenne deux fois plus d'offres d'emploi qu'auparavant. Au-delà des aspects classiques tels que le poste et la rémunération, ils recherchent une expérience professionnelle enrichie, incluant la flexibilité, le télétravail, le bien-être au travail, la formation et le développement de carrière ou encore l'engagement à travers des initiatives telles que le mécénat de compétences.

Afin d'identifier les nouvelles aspirations des talents qui émergent dans tous les secteurs et y apporter des réponses, le huitième Club Futur du Travail a convié **Caroline CHANTEREAU**, Senior Client Partner Global Industrial & Human Resources Officers Practices de Korn Ferry, le général **Marc CONRUYT**, Directeur des ressources humaines de l'Armée de Terre, et **Claire HEIWY**, Directrice de la marque employeur, de la gestion des talents et du recrutement de Lidl France.



Les compétences vertes au cœur de la transition écologique des entreprises

La cinquième rencontre du *Club Futur du Travail* s'est tenue le mardi 28 novembre 2023 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Florence DATCHARRY-SIRVEN**, Directrice talents, engagement et accompagnement managérial chez SNCF Réseau ; **Julien VILLALONGUE**, Directeur général de Léonard (l'accélérateur d'innovations du groupe Vinci) ; et **Olivier DUBRAY**, Senior Client Partner en charge de la practice ESG de Korn Ferry.

INSIGHTS – LinkedIn France

Un enjeu de plus en plus stratégique pour les entreprises

Les compétences vertes désignent un ensemble de capacités qu'un professionnel peut utiliser pour prévenir, contrôler ou nettoyer la pollution et pour optimiser la gestion et la conservation des ressources naturelles que les entreprises utilisent pour produire des biens et des services. Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn France, explique que 800 compétences vertes sont recensées au sein de la taxonomie des compétences LinkedIn (qui en compte plus de 45 000) et réparties dans 12 catégories.

Les objectifs climatiques fixés par la puissance publique, et notamment par l'Union européenne, appellent à une adaptation rapide et coordonnée des compétences existantes. Selon Fabienne Arata, la façon dont nous travaillons doit évoluer pour soutenir la transition écologique. Une transformation des compétences est indispensable, tant à titre professionnel au sein des entreprises qu'à titre personnel en qualité de citoyen, pour répondre aux enjeux actuels de préservation de l'environnement.

Une demande croissante en compétences vertes

Fabienne Arata souligne la nette accélération de la demande en compétences vertes. L'émergence et la croissance rapide d'une offre de « talents verts » au service des entreprises sont des phénomènes récents. En effet, environ 20 % des offres d'emploi proposées sur LinkedIn se rapportent désormais à des métiers verts. Bien que seulement 14 % des membres de LinkedIn en France puissent être considérés à ce jour comme des « talents verts », leur nombre a augmenté de 38 % depuis 2018.

Cette augmentation est comparable à celle observée en matière d'intelligence artificielle. La révolution du verdissement de l'économie est comparable à celle que les entreprises ont déjà expérimentée avec leur transformation digitale et à celle qu'elles anticipent avec le futur déploiement de modèles d'IA. Ces statistiques démontrent l'importance croissante des compétences vertes sur le marché du travail en France.

Une demande croissante en compétences vertes

Le secteur de l'agriculture, de l'élevage et de la sylviculture est celui qui concentre le plus de « talents verts », souligne Fabienne Arata. Les chiffres en France sont supérieurs à la moyenne mondiale, de même que pour les secteurs de la construction et de l'immobilier. Ces secteurs comptent parmi les plus exposés aux transformations en cours et sont fortement demandeurs en compétences vertes, tant au niveau des fonctions de support que des front-end workers déployés sur le terrain.



Bien que le secteur de la finance présente actuellement une faible concentration de « talents verts », il occupe la troisième place en termes de croissance pour l'acquisition de ces compétences, reflétant ainsi une évolution des pratiques.

Fabienne Arata précise que l'acquisition des compétences vertes est volontaire et proactive de la part des professionnels. Cette appétence est révélée par une forte participation à des groupes et à des communautés de savoir focalisés sur ces thématiques, ainsi que par une consommation importante de contenus dédiés sur LinkedIn Learning. Les organismes de formation répondent à cette demande en développant des programmes spécifiques dédiés à l'acquisition de compétences vertes. Parmi celles-ci, les compétences associées à l'énergie éolienne enregistrent une croissance spectaculaire (+300 %), la France étant en tête de la compétition mondiale.

Selon les projections de l'ADEME, la transition écologique en France devrait engendrer la création de 800 000 emplois d'ici 2050, nécessitant de nouvelles compétences. Dans ce contexte, Fabienne Arata insiste sur l'importance d'accélérer la transformation des méthodes de recrutement. Le recrutement par les compétences doit être privilégié par rapport au modèle « un CV, un diplôme », afin d'identifier les talents de demain et de construire des parcours de carrière en adéquation avec les futurs business models.

REGARDS CROISÉS – SNCF Réseau, Léonard (groupe Vinci) et Korn Ferry

La transition écologique, source d'attractivité pour les entreprises

Selon Florence Datcharry-Sirven, certaines entreprises sont intrinsèquement liées aux enjeux de la transition écologique. C'est le cas de SNCF Réseau, qui assure la gestion des infrastructures ferroviaires sur l'ensemble du territoire national. Pour ces entreprises, la transition écologique est une finalité et une inspiration. Elle est devenue un facteur fondamental de leur attractivité, notamment auprès des jeunes diplômés. Cet enjeu est d'autant plus crucial pour SNCF Réseau qui doit pourvoir 2 500 offres d'emploi chaque année.

Les impacts « business » de la transition écologique sont nombreux et de nature variée. D'une part, Florence Datcharry-Sirven souligne l'évolution constante de la réglementation, notamment en ce qui concerne la sécurité des métiers ferroviaires, la préservation de la biodiversité ou la réduction de la consommation de ressources telles que l'eau. À titre d'exemple, SNCF Réseau n'a plus recours au glyphosate pour maîtriser la pousse de végétaux sur les rails. La mise en œuvre de la taxonomie européenne s'accompagnera elle aussi de nombreuses implications.

D'autre part, Florence Datcharry-Sirven évoque les engagements pris proactivement par les entreprises en matière de réduction de leur consommation d'énergie et de leurs émissions de carbone. SNCF Réseau s'engage respectivement à réduire ces dernières à hauteur de 20 et de 25 % d'ici 2030. Pour atteindre ces objectifs, SNCF Réseau a mis

La transition écologique est la finalité et l'inspiration de notre activité. Être au cœur de la transition écologique est un enjeu d'attractivité. Nous sommes porteurs de cette symbolique, qui est aujourd'hui très forte.

Florence Datcharry-Sirven

Directrice talents, engagement et accompagnement managérial de SNCF Réseau

De gauche à droite,

Olivier DUBRAY, Julien VILLALONGUE, Florence DATCHARRY-SIRVEN, Paul GADEL, Raphaëlle FONTENEAU



en place un système de management environnemental (SME). Cette évolution, qu'elle soit dictée par la réglementation ou par des initiatives propres aux entreprises, exige une montée en compétences rapide des collaborateurs sur des sujets souvent techniques.

L'éco-conception est devenue un must have pour les futurs ingénieurs de SNCF Réseau. Si des spécialistes doivent être formés (acoustique, pollution des sols, etc.), Florence Datcharry-Sirven souhaite que cette approche percole à tous les niveaux de l'entreprise, y compris parmi les opérateurs de production et les managers de proximité.

Il est essentiel en effet que les équipes de terrain intègrent ces réflexes environnementaux, par exemple pour identifier une zone humide lors d'une opération de débroussaillage, en complémentarité avec les profils plus spécialisés présents au sein de l'entreprise. Dans cette optique, SNCF Réseau a établi un partenariat entre l'École des ponts et chaussées, l'Université technologique de Compiègne (UTC) et son école interne (Sup'Réseau) afin de former ses équipes managériales à travers des modules dédiés.

Un puissant levier d'innovation

Selon Julien Villalongue les villes et les infrastructures se situent à l'intersection de trois grandes tendances. La première concerne l'évolution des modes de vie, un aspect central pour un groupe comme Vinci marqué par l'émergence d'une nouvelle conception de l'habitat et des mobilités. La seconde tendance réside dans l'apport des technologies dans la transformation des métiers, qu'il s'agisse du digital au sens large ou plus singulièrement de l'IA. Enfin, la troisième tendance est liée à l'environnement, un domaine très vaste englobant des sujets tels que l'adaptation au changement climatique, l'économie circulaire et la biodiversité, qui sont cruciaux pour l'innovation.

Julien Villalongue observe qu'aujourd'hui toutes les parties prenantes, des actionnaires aux candidats ciblés, exigent que les entreprises fassent évoluer leurs activités en réponse à l'impératif environnemental. Des manifestes étudiants sont régulièrement publiés et les écoles ajustent leurs parcours de formation en conséquence. Le recrutement de jeunes talents est donc un levier pour accélérer l'acculturation d'un ensemble de collaborateurs à ces thématiques, au même titre que ce qui avait pu être observé depuis les années 2000 avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Les dynamiques entrepreneuriales sont riches en enseignements : 70 à 80 % des projets accompagnés par Léonard, la plateforme de prospective et d'innovation de Vinci, portent sur des solutions à caractère environnemental. Selon Julien Villalongue, l'intégration des enjeux environnementaux dans les projets d'innovation revêt une importance de plus en plus grande.

« Les dynamiques environnementales sont aujourd'hui le principal moteur de l'émergence, de la diffusion et de la mise à l'échelle de solutions innovantes. »

Julien Villalongue
Directeur général de Léonard

Il incombe aux entreprises d'établir des ponts entre innovation et environnement. Pour ce faire, les collaborateurs doivent être formés à la conception de solutions environnementales et à l'évaluation de leur impact. C'est pourquoi, Léonard s'emploie à produire des contenus spécialisés et à proposer des formations sur la résilience climatique des infrastructures, ainsi que des cycles de conférences. Julien Villalongue insiste sur le caractère enthousiasmant de la transformation à réaliser, à laquelle les collaborateurs aspirent spontanément.

Une transformation culturelle et managériale



Olivier Dubray
Senior Client Partner en charge de la
practice ESG de Korn Ferry

Olivier Dubray soutient l'idée selon laquelle la transition écologique représente une fin en soi. Il insiste sur la nécessité de construire des modèles durables et de réinventer la notion même d'entreprise. Toutefois, le capital humain demeure souvent un facteur négligé voire sous-investi. De plus, les entreprises sont confrontées à des défis systémiques et complexes dans la conduite de cette transformation, qui exige une grande expertise technique alors que tout est désormais interdépendant. Il n'est plus possible pour une entreprise de décider seule de son avenir : ce sont des écosystèmes entiers qui doivent être mobilisés, en collaborant autour d'objectifs communs. Cette approche soulève des questions fondamentales en termes de partage de la valeur et de gouvernance.

Il est essentiel que la transition écologique ne reste pas limitée au stade de l'injonction, mais qu'elle s'intègre au quotidien des équipes. Elle doit rattraper le cœur du modèle économique et opérationnel des entreprises pour concerner jusqu'au métier de l'opérateur. Olivier Dubray pointe un enjeu de convergence entre la performance économique et le respect des engagements environnementaux.

Cette réconciliation entre des impératifs parfois contradictoires doit être impulsée par les conseils d'administration, qui sont en mesure de fixer un cap clair et d'initier une évolution culturelle interne. Cela implique également d'identifier et de recruter des talents hors des

viviers de candidats traditionnels, par exemple dans les milieux associatifs, dans une logique d'intelligence collective et de brassage des compétences.

En outre, le rôle des grandes fonctions de l'entreprise doit être interrogé. À commencer par les équipes finance appelées à répondre à un nouvel agenda en matière de reporting. Plus qu'un enjeu de conformité, il s'agit pour Olivier Dubray de faire évoluer la nature des décisions prises, avec la même rigueur qu'auparavant mais en s'appuyant sur un plus vaste spectre d'indicateurs. Cette évolution concerne également les ressources humaines, qui doivent anticiper et impulser le recours à des compétences vertes, en particulier la *supply chain* qui est exposée quotidiennement aux impacts et aux risques associés au dérèglement climatique.

Les défis sont de taille puisque, à l'heure actuelle, seulement 5 à 10 % de notre économie est circulaire. Olivier Dubray regrette que nous ne soyons pas encore parvenus à déployer à grande échelle des modèles d'économie circulaire. Les dirigeants d'entreprise doivent avoir l'énergie et la mentalité nécessaires pour porter ces transformations, en engageant l'ensemble de leur organisation. Or, seuls 14% des dirigeants dans le monde sont réellement capables d'engager des projets de fond pour transformer leur entreprise. Ainsi, la formation de ces leaders est indispensable pour instiller une nouvelle culture et répondre à l'imminence de la crise écologique.

Il existe un vrai sujet de gouvernance. Les conseils d'administration en particulier ont un rôle clé : ils doivent réconcilier performance économique et engagements environnementaux de l'entreprise.

Olivier Dubray
Senior Client Partner en charge de la practice ESG de Korn Ferry



Julien Villalongue.
Directeur général de Léonard

2

**La data RH au service de
la stratégie des entreprises**

La sixième rencontre du Club Futur du Travail s'est tenue le mercredi 17 janvier 2024 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leurs témoignages, visions prospectives et bonnes pratiques : **Stéphanie EHRMANN** ; Directrice de l'emploi, du développement et de l'engagement des ressources humaines de Dalkia ; **Laurent REICH**, HR Data & Analytics Officer chez L'Oréal, et **Alexis SAUSSINAN**, Global Head of People Insights & Effectiveness chez Merck.

INSIGHTS – LinkedIn France

La data RH, des données cruciales pour les entreprises

La data RH désigne l'ensemble des informations liées aux employés et à leur performance au sein d'une organisation. Ces informations peuvent être utilisées afin de guider les prises de décision dans le cadre de l'acquisition, la gestion et le développement des talents. Selon Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn France, l'utilisation de ces données a progressivement contribué à la transformation du rôle des ressources humaines. En dix ans, les équipes RH ont adopté une approche « consultance » pour couvrir l'intégralité du parcours des candidats et des collaborateurs.

Une étude récente de Josh Bersin, qui s'appuie sur des données fournies par LinkedIn, renforce cette thèse de la transformation des ressources humaines. Elle y met en avant l'importance d'une approche systémique, dont la donnée constitue l'une des six composantes clés. D'après cette étude, les équipes RH dotées de cette vision systémique de leur métier, notamment en s'appuyant sur une forte culture *data-driven*, permettent à leur organisation d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'attraction, de rétention des talents et de performance opérationnelle et financière. En développant cette approche holistique, ces entreprises ont ainsi sept fois plus de chances d'attirer les talents dont elles ont besoin et sont deux fois plus susceptibles de dépasser leurs objectifs financiers.



Fabienne Arata
Directrice générale
de LinkedIn France

Des usages multiples à chaque étape de la chaîne de valeur de la fonction RH

La data RH permet la mise en œuvre d'actions diversifiées à toutes les étapes de la Talent Value Chain. Fabienne Arata identifie trois étapes clés où la data RH est mobilisée : lors du processus de recrutement, durant la période de développement des talents et enfin au sortir de l'entreprise.

Au cours de la phase de recrutement, la data RH permet de cibler plus efficacement les besoins, et de mieux attirer et sélectionner les candidats notamment par le truchement d'une marque employeur attractive. Le déploiement d'une stratégie RH efficace et gagnante nécessite une connaissance approfondie des éléments tant externes qu'internes tels que l'état du marché par bassin d'emploi, les compétences recherchées ou les qualités souhaitées chez un candidat. Selon Fabienne Arata, cette approche systémique du recrutement permet l'optimisation de la stratégie du « *make or buy* » – c'est-à-dire la mobilisation des ressources déjà présentes dans l'entreprise ou le recrutement de nouveaux talents.

La data RH joue également un rôle crucial dans la mobilité interne, aidant à aligner les souhaits de mobilité des collaborateurs avec les opportunités disponibles au sein de l'organisation. Selon Fabienne Arata, il est essentiel pour un employé de pouvoir développer ses compétences au sein de son entreprise. En effet, les entreprises offrant des opportunités de mobilité interne affichent non seulement de meilleures performances économiques, mais réussissent également mieux à retenir leurs talents.

Enfin, la donnée RH s'avère précieuse lors du départ des collaborateurs de l'entreprise. Elle permet d'analyser le parcours de ces alumni, notamment lorsque l'entreprise souhaite réintégrer des talents anciennement perdus. LinkedIn qualifie ces profils de « boomerangs ».

Un changement culturel tributaire du niveau de disponibilité des données

L'intégration de la data au sein des processus de recrutement et de développement des collaborateurs est, selon Fabienne Arata, la condition d'un véritable changement culturel permettant de fluidifier le dialogue entre ressources humaines et cadres dirigeants. Contrairement aux autres fonctions de l'entreprise, notamment la fonction finance, cette transformation des pratiques en matière de gestion de la donnée s'est opérée tardivement au sein des ressources humaines.

Aujourd'hui, seules 16 % des entreprises ont accès aisément à des indicateurs intégrés sur les thématiques RH. La difficulté pour les entreprises ne se situe pas dans la volonté des RH d'intégrer cette transformation culturelle, mais dans leur capacité à disposer, en interne et en temps réel, de données disponibles et fiables. La mise à disposition de ces données permet d'alimenter la réflexion de la fonction RH et de prendre des décisions éclairées. Cela passe par la construction d'une « grammaire commune » entre les équipes RH et leurs parties prenantes internes.

REGARDS CROISÉS – Dalkia, L'Oréal et Merck

Dalkia, une culture « data-driven » qui irrigue de plus en plus la fonction RH

Selon Stéphanie Ehrmann, la data RH a vu son importance croître ces dernières années. L'analyse des données permet en effet d'aborder les problématiques de l'absentéisme, du recrutement ou encore du taux d'attrition, permettant ainsi à une entreprise de réévaluer sa performance.



Stéphanie EHRMANN
Directrice de l'emploi, du développement et de l'engagement des ressources humaines de Dalkia

Stéphanie Ehrmann estime que l'utilisation de données RH permet d'améliorer la performance des salariés et de prendre des décisions de manière plus objective. En effet, en l'absence de données factuelles et objectivables, les biais affectifs et cognitifs peuvent affecter les processus de décision en entreprise. La collecte et le traitement de données RH permettent également de gagner en pertinence lors des processus de recrutement : Dalkia travaille, par exemple, sur des solutions de « matching » pour les recruteurs.

L'utilisation de l'IA, à travers ces outils de « matching », permet de présenter au pôle RH le candidat le plus adapté aux besoins exprimés. Cette présentation est suivie

d'une évaluation : le candidat au profil le plus adéquat recevra cinq étoiles, tandis que la candidature la moins adaptée n'en recevra qu'une. Ce processus permet ainsi aux recruteurs de gagner du temps, d'être plus sélectifs et performants.

La culture « data-driven », c'est-à-dire l'intégration d'un nombre croissant de données dans le travail des équipes RH et leur exploitation en temps réel, offre d'autres avantages pour l'organisation. En effet, Stéphanie Ehrmann soutient l'idée selon laquelle l'accès à

Aujourd'hui, avec la mise en place des plateformes de data RH, le salarié a directement accès à sa donnée et devient acteur de sa carrière et du rôle qu'il désire jouer au sein de son entreprise.

Stéphanie Ehrmann

Directrice de l'emploi, du développement et de l'engagement des ressources humaines de Dalkia

la donnée responsabilise les collaborateurs et constitue un véritable levier de motivation et d'autonomisation. Cette quête d'autonomie chez certains collaborateurs est satisfaite dans le cadre de la diffusion de cette culture et participe au processus de développement et de fidélisation des talents en interne.

L'Oréal, un projet de valorisation du patrimoine de données du groupe

Depuis deux ans, L'Oréal investit considérablement le sujet de la data – de façon générale et non exclusive aux RH – en adoptant une approche singulière. En effet, l'ambition du groupe est de valoriser son patrimoine de données et, pour ce faire, 18 domaines de collecte et de traitement en entreprise ont été identifiés, dont un dédié aux ressources humaines.

Selon Laurent Reich, intégrer les enjeux de la data RH en entreprise s'articule selon trois mandats qu'il supervise au sein du groupe L'Oréal.

Le premier mandat consiste à rendre accessible la donnée à l'ensemble des équipes avec des objectifs de standardisation et de fiabilisation. La normalisation du traitement de la donnée dans les systèmes du groupe est par ailleurs un enjeu présent en filigrane.

Le second mandat porte sur la valorisation de cette donnée en créant des use cases pertinents et répondant à des besoins opérationnels. Il s'agit, dans cette perspective, de valoriser la donnée tout en étant attentif à la protection des données personnelles.



Le troisième mandat concerne la transformation de la fonction RH, avec pour ambition de sensibiliser les collaborateurs à ces nouvelles pratiques et à l'intégration de la donnée dans leur travail au quotidien. Les enjeux soulevés par la notion de data RH sont donc multiples.

Selon Laurent Reich, les équipes RH sont moins proactives dans l'utilisation quotidienne de la data que les autres collaborateurs d'une entreprise, principalement en raison de leur manque de confiance dans la qualité des données qu'elles saisissent elles-mêmes dans leurs systèmes informatiques. Améliorer la qualité de cette data est un enjeu crucial pour renforcer la crédibilité du pôle RH auprès des autres fonctions de l'entreprise. Il est nécessaire de sensibiliser et de responsabiliser les collaborateurs RH quant à la gestion et à la valorisation des données.

Enfin, dans le cadre de sa stratégie data, L'Oréal a revu son approche pour analyser les entretiens annuels de performance. Le groupe opère ainsi un recensement des objectifs de performance tels qu'exprimés par l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde, pour les comparer avec les feuilles de route stratégiques de chaque pays. Cette démarche permet de détecter d'éventuels décalages entre les attentes du management du pays concerné et la compréhension des collaborateurs.

Si un DRH est capable de connaître ses chiffres, de les sortir, de les faire parler, c'est une manière de rendre sa fonction encore plus crédible.

Laurent Reich
HR Data & Analytics Officer chez L'Oréal

Merck, la data RH au service des décisions stratégiques de l'entreprise

Merck a entrepris une politique de démocratisation de la data RH, permettant à l'ensemble des collaborateurs d'accéder aux données agrégées du groupe. Cette transformation s'est concrétisée par l'introduction rapide d'une plateforme unique d'analyse des données qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de la fonction RH, avec un taux d'utilisation de cette plateforme atteignant 85 %. Le groupe dispose ainsi de nombreuses données normées sur ses employés, qu'il pourra ensuite valoriser.

Selon Alexis Saussinan, l'intégration de données RH dans les prises de décisions stratégiques de l'entreprise produit des résultats visibles. En effet, élever le positionnement de la data RH au niveau des décisions stratégiques du groupe permet, par exemple, de planifier divers scénarios business. Cette planification, en collaboration étroite avec la fonction RH, a des implications directes pour les collaborateurs et l'entreprise.

À titre d'exemple, Merck a mis en place un processus de « Workforce Planning » spécifique à ses activités liées à l'électronique, en tenant compte de la cyclicité du modèle économique associé. Cette planification et la création de scénarios ont permis de développer les compétences de certains collaborateurs et de fidéliser des segments d'employés de façon prioritaire plutôt que de recourir, comme d'autres acteurs de l'industrie, à une stratégie de *hire and fire*.

Aujourd'hui, chez Merck, n'importe quel manager peut avoir accès à l'ensemble des données RH de son équipe mais également à celles des autres équipes du groupe.

Alexis Saussinan
Global Head of People Insights & Effectiveness chez Merck

La nécessité de rendre la data RH éthique et acceptable

L'usage de la data RH par les entreprises interroge quant à la conservation et la protection des données personnelles et sensibles des collaborateurs. Des solutions ont ainsi été pensées afin de rendre la data RH éthique et acceptable.

Laurent Reich, dans le cadre de ses fonctions au sein de L'Oréal, travaille en étroite collaboration avec le « Data Policy Officer » du groupe, pour garantir un niveau adéquat de protection des données. Des outils technologiques, comme le coffre-fort numérique sont utilisés pour sécuriser les informations personnelles des collaborateurs tout en respectant les normes de confidentialité.

Pour Laurent Reich, une entreprise est responsable de la bonne gouvernance des données RH. Elle peut ainsi accepter certains use cases et en refuser d'autres, en fonction de leur proportionnalité par rapport à l'objectif recherché. Ce processus permet de garantir au collaborateur une réelle protection de sa donnée.

En outre, Laurent Reich souligne l'importance de réaliser un effort pédagogique auprès des collaborateurs pour leur expliquer comment leurs données sont utilisées et leur communiquer des résultats concrets, afin de « rendre cette valeur au collaborateur ».

Le Data Policy Officer est 'mon meilleur ami'. C'est un partenariat extrêmement important car, ensemble, nous essayons de construire une meilleure gouvernance de la donnée au service des collaborateurs.

Laurent Reich
HR Data & Analytics Officer chez L'Oréal



Alexis Saussinan
Global Head of People Insights
& Effectiveness chez Merck

3

**L'intelligence artificielle
au service des RH**

La septième rencontre du Club Futur du Travail s'est tenue le mercredi 19 mars 2024 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Paul SAUVEPLANE**, Directeur des ressources humaines d'Alan; **Andrew SAIDY**, Global VP of Talent d'Ubisoft ; et **Pascale VIALA**, Directrice du Corporate Office de SKEMA Business School.

INSIGHTS – LinkedIn France

Un enjeu stratégique pour les entreprises

Malgré les appréhensions suscitées par l'accélération du déploiement de l'IA, une étude conduite par LinkedIn auprès d'un millier de dirigeants révèle une forte appétence des entreprises pour cette révolution technologique. Quatre dirigeants sur cinq affichent ainsi un optimisme quant à l'impact positif attendu de l'IA, estimant qu'elle sera favorable à leur organisation et constituera un vecteur de croissance.

Certes, l'IA est appelée à modifier en profondeur le monde du travail et les pratiques professionnelles, jusqu'à remettre en cause certains modèles d'entreprises. Cependant, Fabienne Arata, Directrice générale de LinkedIn en France, soutient qu'elle sera également créatrice de valeur, en ouvrant de nouveaux marchés, en bouleversant nos habitudes de consommation et en élargissant le champ des possibles des secteurs d'activités traditionnels. A cet égard, elle indique que 40 % des dirigeants français estiment que l'IA entraînera la création de nouveaux postes. Ainsi, l'IA ne doit pas seulement être appréhendée sous un angle de « gain de productivité dans les processus internes », mais aussi et surtout à l'aune de la croissance qu'elle sera susceptible de générer.



Fabienne Arata
Directrice générale
de LinkedIn France

Une transformation qui affecte directement les directions RH

Le recours à l'IA permet, tout d'abord, d'améliorer la productivité des équipes RH en simplifiant ou en automatisant certaines tâches répétitives, comme le sourcing, la rédaction de descriptions de postes ou la construction de messages types. L'IA permet aux recruteurs de se décharger, partiellement ou totalement, de ces tâches rébarbatives pour se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée, comme le développement de carrière, la relation avec les candidats ou le développement des compétences. Cette automatisation de certaines tâches spécifiques constitue la première étape de ce que l'IA peut apporter à la fonction RH.

Dans un second temps, l'adoption de l'IA offre aux directions RH l'opportunité de déployer des processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en temps réel et de façon dynamique. Cela permet aux entreprises d'identifier les compétences dont elles disposent en interne, d'anticiper celles requises pour répondre à leurs objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que celles susceptibles d'être développées et transférées. L'IA permet donc aux équipes RH de se doter d'une vision complète et holistique des ressources humaines au sein de leur organisation. À mesure que l'IA automatise les tâches les plus simples, les compétences relationnelles et collaboratives – autrement appelées soft skills – prennent une place plus importante.

Vers un changement de paradigme

L'introduction de l'IA sur le marché du travail accélère et amplifie le phénomène de recrutement par les compétences. Depuis la pandémie, les professionnels se définissent moins par leurs diplômes ou leur CV que par leur portefeuille de compétences et le socle de valeurs qui les animent. Les candidats attendent désormais que leurs valeurs correspondent à celles promues par l'entreprise à laquelle ils postulent.

Selon Fabienne Arata, le recrutement par les compétences – en s'appuyant notamment sur l'IA – constitue une réponse à ces attentes en plus de représenter un levier de diversification des viviers de talents. Recruter par les compétences permettrait ainsi aux entreprises de multiplier par 10 le nombre de seniors candidatant à leurs offres d'emplois. Fabienne Arata en est convaincue, l'IA permet de revenir à l'essence même des métiers en revisitant la manière dont les entreprises et les professionnels pensent les possibilités de carrière.

REGARDS CROISÉS – SKEMA Business School, Alan et Ubisoft

Les jeunes, une population ayant de fortes attentes face au développement de l'IA

Selon Pascale Viala, les résultats du baromètre Talents 2024 OpinionWay pour SKEMA et EY révèlent les aspirations professionnelles des jeunes générations vis-à-vis de l'IA. Cette étude, basée sur près de 1 200 réponses d'étudiants aux profils divers, souligne l'appétence de la Génération Z pour cette révolution technologique. En effet, 79% des étudiants interrogés se disent intéressés par l'IA générative et 64 % d'entre eux estiment qu'ils utiliseront ces nouveaux outils dans le cadre de leur premier emploi. De plus, 59 % de ces étudiants seraient attirés par les employeurs proposant un poste nécessitant l'utilisation d'outils IA.

Cet attrait prononcé pour l'IA varie en fonction du genre, puisque 85% des hommes témoignent d'un intérêt pour l'IA générative contre 75 % des femmes. De plus, 59 % des femmes prévoient d'utiliser l'IA générative durant leur premier emploi – une statistique qui s'élève à 72 % pour les hommes.

Les étudiants considèrent avant tout que l'IA leur permettra de gagner en efficacité – une conviction partagée par 96 % des sondés. L'IA est donc perçue comme un accélérateur de performance, libérant des tâches répétitives. Pour autant, les étudiants sont conscients des défis que pose l'IA, en particulier s'agissant des questions déontologiques. Si 83 % d'entre eux voient l'IA générative comme une opportunité, 51 % considèrent qu'elle renforce les stéréotypes et les inégalités.

Enfin, Pascale Viala met en avant le constat selon lequel les entreprises seraient en retard – aux yeux des étudiants – dans l'adoption et l'intégration des outils IA. Les étudiants attendent de ces dernières qu'elles définissent un cadre d'utilisation, notamment à travers des chartes de protection des données. Un fort désir de formation est également formulé par la Génération Z qui souhaite être accompagnée par les entreprises, en plus des écoles, dans l'appropriation de ces nouveaux outils.

Les jeunes expriment des attentes très fortes vis-à-vis de l'IA : ils désirent à la fois que les entreprises proposent ces outils en interne et qu'elles les accompagnent dans leur appropriation.

Pascale Viala
Directrice du Corporate Office de SKEMA Business School

Des modèles d'intégration de l'IA différents selon les organisations

Chez Alan, l'intégration des outils IA s'est réalisée de manière progressive – ce qui a contribué à sa démythification. En 2020, une première phase exploratoire a été initiée, consistant en une analyse de publications académiques sur l'IA et l'acculturation d'une part limitée des équipes à ces questions. Une seconde phase, lancée en 2022, s'est traduite par une intégration plus profonde de l'IA au sein de l'organisation avec la désignation de deux référents IA dans chaque département de l'entreprise pour assurer une veille technologique et explorer les usages potentiels de l'IA en interne. Enfin, la troisième phase a été enclenchée en 2023 avec le déploiement d'une plateforme, offrant aux collaborateurs la possibilité de consulter les données de l'équipe, de formuler des requêtes et d'accéder à une expertise de premier niveau.

Andrew Saily explique que l'intégration de l'IA chez Ubisoft a été envisagée différemment dans la mesure où les technologies sont au cœur de toutes leurs activités. Très tôt, l'IA a été intégrée dans les phases de tests des jeux vidéo – ce qui a permis des gains de productivité importants. En réponse aux craintes exprimées par certains collaborateurs, l'IA a été présentée comme un co-pilote, un appui et non comme un supplétif des emplois existants. Par conséquent, lors de l'intégration de l'IA au département RH d'Ubisoft en 2021, aucune distance ni appréhension n'a été observée, du fait de l'effort préalable de communication, de formation et d'explication.

Malgré les divergences dans les modèles d'intégration de l'IA dans leur entreprise respective, Andrew Saily et Paul Sauveplane s'accordent sur la nécessité de traiter les questions relatives à l'éthique et à l'équité dans l'usage de cette technologie. Chez Alan, différentes mesures ont été prises en ce sens : les collaborateurs et les candidats doivent par exemple signaler lorsque l'IA a été utilisée – comme dans le cas de la rédaction d'un mail. Selon Paul Sauveplane, le garde-fou doit rester humain, il suggère de réitérer plusieurs fois sa demande à l'IA afin de comparer les résultats obtenus. « En fin de compte, la responsabilité de la décision revient à la personne humaine qui a recours à l'IA. Chez Ubisoft, des vérifications sont régulièrement effectuées pour éliminer tout risque de partialité liée à l'âge, au sexe ou à l'origine ethnique. »

La Génération Z accorde une grande importance aux sujets d'éthique et d'équité en matière d'IA. Nous n'avons pas le choix : il nous faut veiller à ce que les algorithmes utilisés soient suffisamment bons et régulièrement vérifiés.

Andrew Saily
Global VP of Talent d'Ubisoft



Une grande variété d'usages de l'IA pour la fonction RH

Andrew Saily et Paul Sauveplane partagent une même conception : l'intégration de l'IA au sein de la fonction RH permet de gagner en productivité et en efficacité. Cependant, les usages diffèrent au sein de ces deux organisations. Chez Ubisoft, la création de chatbots a permis à certains collaborateurs de disposer d'informations simples et accessibles en temps réel. Ils n'ont plus besoin de contacter leur département RH ou d'envoyer un mail pour connaître, par exemple, leur solde de congés.

De même, l'IA facilite l'identification des compétences disponibles au sein d'Ubisoft, ainsi que celle des salariés exprimant des souhaits de mobilité via la création d'un Talent Market Place, lancé en 2022. Andrew Saily affirme que, grâce à l'IA, l'entreprise est désormais capable de distinguer les compétences dont elle a besoin et, inversement, celles qui sont sur-représentées. Enfin, la formation du personnel RH à la rédaction de prompts permet de faciliter les opérations de sourcing en générant des listes de talents disponibles sur le marché à partir de quelques mots clés.

Chez Alan, l'utilisation de l'IA par les équipes RH prend différentes formes. Si la fonction RH était considérée par le passé comme peu analytique, elle est désormais en mesure, grâce à l'IA, de mobiliser les données disponibles en interne pour effectuer ses propres analyses. En outre, l'IA est utilisée comme un partenaire créatif, notamment dans la formulation de textes, en proposant plusieurs façons d'exprimer une même idée, elle permet aux collaborateurs de trouver les mots qui leur correspondent et les messages qu'ils souhaitent faire passer. Elle est également utile pour aider à l'élaboration de plans d'actions.

Un autre usage de l'IA identifié chez Alan porte sur les processus de formation. L'IA permet de générer, dans des délais très rapides, des programmes de formation personnalisés. Enfin, cette technologie est utilisée pour détecter des signaux faibles d'épuisement ou de mauvaise ambiance, en analysant la masse des revues semestrielles de performance. Sa capacité à extraire des informations précises d'un volume important de données est largement plébiscitée.

La formation, levier principal d'acceptation et d'adoption

La formation, chez Alan, se caractérise par une approche empirique et par l'exemple. Paul Sauveplane indique qu'il est nécessaire que l'entreprise dispose, en interne, de collaborateurs ayant une maîtrise technique des outils IA, ainsi qu'une curiosité les poussant à suivre les dernières évolutions dans ce domaine. Ce sont ces salariés qui sont les plus à même de partager leur compréhension de l'IA à leurs collègues.

Ainsi, l'objectif est de partager un maximum d'exemples concrets de ce qui peut être fait à partir de l'IA. Dès qu'un outil suscite de l'intérêt en interne, il est partagé à l'ensemble des collaborateurs afin de démontrer son utilité et de créer de l'engagement. L'accent est

Dès qu'un nouvel outil suscite de l'intérêt même minime, nous procédons à sa diffusion à l'ensemble de l'entreprise sur le mode : 'regardez, ce nouvel outil permet de convertir mes notes en anglais, de les structurer et de les transférer à mes collègues néerlandais !'

Paul Sauveplane
Directeur des ressources humaines d'Alan

également mis sur l'usage de l'IA à des fins personnelles, comme la planification de voyages, l'élaboration de régimes alimentaires ou même la préparation de chasses au trésor avec ses enfants, contribuant à la sensibilisation des collaborateurs aux potentialités de l'IA. Chez Alan, 65 % des collaborateurs ont recours quotidiennement à l'IA, et 90 % chaque semaine.

Les quelques résistances observées au départ chez Ubisoft ont conduit à la création d'une « IA Academy », dont l'objectif est de former les salariés à l'utilisation de l'IA. Cette initiative comporte deux volets distincts : un volet éducatif visant expliquer aux collaborateurs la notion même d'IA générative, ses utilisations possibles en interne et les opportunités professionnelles qu'elle offre, et un volet pratique axé sur l'utilisation concrète de l'IA, notamment à travers le lancement d'une « Masterclass in Prompting ». De plus, des licences gratuites ont été fournies aux collaborateurs, pour qu'ils puissent se former eux-mêmes par la pratique directe à un large éventail d'outils IA.



4

**La nouvelle donne du
recrutement : comment être
attractif et différenciant ?**

La huitième rencontre du Club Futur du Travail s'est tenue le jeudi 16 mai 2024 autour d'acteurs de premier plan qui ont partagé leur témoignage, vision prospective et bonnes pratiques : **Caroline CHANTEREAU**, Senior Client Partner Global Industrial & Human Resources Officers Practices de Korn Ferry, le général **Marc CONRUYT**, Directeur des ressources humaines de l'Armée de Terre, et **Claire HEIWY**, Directrice de la marque employeur, de la gestion des talents et du recrutement de Lidl France.

INSIGHTS – LinkedIn France

Une révolution de notre rapport au travail

Clément Boehm, Senior Account Director chez LinkedIn France, a insisté sur la révolution à l'œuvre depuis cinq ans concernant notre rapport au travail. Cette réécriture de la façon dont chaque individu travaille s'articule autour de trois questions fondamentales : pourquoi est-ce que je travaille ? comment est-ce que je travaille ? d'où est-ce que je travaille ? La notion de marque employeur se situe au cœur de ces interrogations, agissant comme un facteur clé de différenciation.

L'Economic Graph, cet « observatoire » propre à LinkedIn, illustre cette transformation en s'appuyant sur les données de plus d'un milliard de membres, de 65 millions d'entreprises et d'une taxonomie de 41 000 compétences. Le premier constat issu de cette représentation digitale de l'économie est le suivant : le nombre de publications sur LinkedIn relatives à la flexibilité a progressé de plus de 350 % en quelques années. Cette progression est d'environ 40 % autour de la thématique du bien-être. Ces statistiques révèlent l'émergence de nouvelles attentes de la part de candidats de plus en plus sélectifs, dans la mesure où ils consultent en moyenne deux fois plus d'offres d'emploi qu'auparavant.

La Génération Z, au centre de la bataille des talents

D'ici 2025, la Génération Z représentera un quart de la population active mondiale. Comprendre leurs aspirations est devenu une priorité, l'attraction et la rétention de cette jeune génération de professionnels figurent au premier rang des difficultés citées par les recruteurs en France – devant la concurrence des autres entreprises et la pénurie des talents.

Clément Boehm explique que les actifs de la Génération Z sont plus mobiles, puisqu'ils changent d'emploi tous les trois ans et demi en moyenne contre neuf ans pour leurs aînés. Ils sont attirés par de nouveaux modèles contractuels – auto-entrepreneuriat et freelancing – et sont prêts à changer d'entreprise pour une autre qui correspond davantage à leurs valeurs. À cet égard, il note une augmentation de 154 % en un an des offres d'emploi mettant en avant les valeurs d'une entreprise pour des postes de juniors.

L'importance d'une approche RH axée sur les compétences

Alors qu'un professionnel sur deux est prêt à changer de travail dans les douze prochains mois, un salarié sur quatre serait prêt à rester s'il avait la possibilité de développer ses compétences en interne. Dans ce contexte, les entreprises se démarquent dès lors qu'elles placent la notion de compétences au centre de l'ensemble de leurs processus RH – aussi bien au niveau du recrutement que de la formation et de la mobilité interne. Il s'agit pour cela d'offrir des perspectives à ses collaborateurs, en misant sur leur développement professionnel. Selon Clément Boehm, 64 % des professionnels de la formation estiment que le renforcement des compétences d'un salarié déjà en poste est moins coûteux que le recrutement d'un nouveau talent.

En matière de recrutement, cela signifie que l'ancienne approche « un CV, un diplôme, une expérience » est révolue. Aux yeux de Clément Boehm, la nouvelle donne consiste à

recruter par les compétences. Son corollaire est de donner accès à un plus large vivier de talents, jusqu'à le multiplier par neuf pour certaines catégories d'actifs. Tout l'enjeu d'une marque employeur attractive est donc de s'orienter résolument vers l'humain et les *soft skills*.

REGARDS CROISÉS – Korn Ferry, Armée de Terre et Lidl France

L'émergence de nouvelles attentes pour toutes les catégories d'actifs

Caroline Chantereau observe un phénomène de volatilité des talents même parmi les exécutifs. Il arrive que des candidats ne se présentent pas à la signature de leur contrat de travail. En réponse à ces désistements, il est nécessaire concevoir des processus de recrutement rythmés et attractifs jusqu'à leur terme. Les attentes des candidats « exécutifs » portent, traditionnellement, sur la recherche de défis dans des contextes de transformation. À celles-ci s'ajoutent désormais des préoccupations liées à l'impact sociétal et environnemental des organisations. Les candidats doivent pouvoir se retrouver dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

Claire Heiwy confirme ce contexte de volatilité, y compris dans le secteur de la grande distribution, notamment chez Lidl. Alors que les attentes des candidats évoluent constamment, il est essentiel d'être transparent sur ce qui est possible. Dans les 1 600 supermarchés et les 25 plateformes logistiques que compte l'enseigne, le télétravail n'est majoritairement pas possible.

En revanche, d'autres organisations de travail peuvent être proposées. Claire Heiwy cite en ce sens quatre expérimentations menées au sein de Lidl : la semaine de quatre jours, la semaine en équipe alternante matin / après-midi, le planning choisi et la prévisibilité du planning à huit semaines. Pour être efficaces, ces tests doivent cependant être conduits de façon concertée et co-construite, afin que toutes les parties prenantes – du manager au collaborateur – s'y retrouvent.

Le général Marc Conruyt souligne les spécificités propres aux métiers de l'Armée de Terre. La gestion RH s'y fait en « hyperflux », avec 16 000 entrées et sorties à prévoir chaque année sur un total de 150 000 personnes. 95 % des recrutements effectués concernent de jeunes individus entre 18 et 23 ans, ce qui permet à l'Armée de Terre d'avoir une vue assez précise sur la réalité sociale de la jeunesse française. Au premier rang des aspirations de cette jeunesse, on trouve le désir de servir dans un environnement structuré par des valeurs. Le général Marc Conruyt mentionne ensuite la recherche d'un contexte de travail unique, associé à une forme d'aventure et d'exotisme, et enfin, la quête de sens, le tout dans un esprit collectif et de groupe.

Trois enjeux de recrutement ont été identifiés par le général Marc Conruyt. Le premier est de fidéliser au maximum pour ralentir le flux de 16 000 entrées et sorties par an. L'objectif est d'avoir des soldats, des sous-officiers et des officiers qui restent respectivement 7, 20 et 27 ans pour assurer un équilibre d'ensemble. Le deuxième enjeu est de maintenir une qualité constante de recrutement au fil du temps. Ce sont notamment les besoins en ingénieurs formés dans les domaines du numérique, de la cybersécurité,

Nous sommes dans un monde qui s'accélère, avec des attentes très changeantes de la part des candidats. Ces attentes sont elles-mêmes différentes entre les générations – et je dirais même entre chaque personne. Je pense que de vous à moi, nous n'avons pas la même définition de ce que doit être l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

Claire Heiwy
Directrice de la marque employeur, de la gestion des talents et du recrutement de Lidl France

De gauche à droite,

Caroline Chantereau, Sinclair Colas, Claire Heiwy et Marc Conruyt.



de l'intelligence artificielle à la maintenance aéronautique qui sont croissants. Le troisième est de parvenir à doubler le nombre de réservistes, conformément à la loi de programmation militaire.

Les ressorts d'une marque employeur attractive

Selon Claire Heiwy, une marque employeur se doit avant tout d'être différenciante et authentique. Elle est porteuse d'une promesse vis-à-vis des candidats, et il est crucial qu'elle soit tenue. Il faut être clair sur les engagements qu'une organisation est prête à respecter. Les candidats peuvent comprendre l'absence de télétravail sur un poste ou d'horaires flexibles, à condition que cela corresponde à une réalité opérationnelle et que ce soit explicitement énoncé.

A contrario, Lidl France s'est engagée à garantir le salaire que percevra un collaborateur au bout de deux ans et tient sa promesse. Claire Heiwy considère qu'il ne faut pas hésiter à préciser, dans les offres d'emploi, là où une organisation s'estime moins avantageuse du point de vue de la marque employeur. Cette transparence est appréciée des candidats.

Le général Marc Conruyt rebondit sur ce besoin de vérité : le premier devoir d'une marque employeur est de ne pas mentir sur la finalité du travail considéré et les raisons de l'engagement. Dans le cas de l'Armée de Terre, la fonction sociale du soldat est de porter les armes au risque de sa propre intégrité physique et au risque de donner la mort.

La marque employeur de l'Armée de Travail repose sur six valeurs, qui définissent le plus fidèlement possible la tonalité de l'institution militaire : le mérite, l'équité, la fraternité, l'altruisme, le dépassement et l'exigence. Depuis la professionnalisation des armées et la fin du service militaire, ces six valeurs ont été adaptées en fonction du contexte. À la fin des années 1990, la priorité était d'attirer rapidement des troupes sur l'ensemble des 400 métiers de l'Armée de Terre. Dans les années 2000, marquées par les opérations extérieures, l'accent a été mis sur la singularité du métier de soldat et le combat. Avec les années 2010, le discours a été recentré sur de la notion de sens pour répondre aux attentes de la Génération Y.

Selon le général Marc Conruyt, les vecteurs de recrutement les plus efficaces sont le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux et les ambassadeurs. Ces ambassadeurs sont des membres de l'Armée de Terre qui acceptent de consacrer un peu de leur temps pour être un point de contact pour les jeunes intéressés par à leur métier. Aujourd'hui, l'Armée de Terre en compte plusieurs centaines.

Du côté de Korn Ferry, la priorité est donnée aux *soft skills* pour le recrutement de profils dirigeants. Le cabinet a développé un outil nommé « Korn Ferry Four Dimensions of Leadership » qui permet de comprendre les traits de personnalité et les motivations des candidats. Cet outil d'aide à la décision, ajouté à l'intuition des recruteurs, permet de s'assurer de l'adéquation entre un profil de candidat et la culture d'une entreprise.

Pour moi, le moyen le plus rentable en termes de recrutement, c'est le bouche-à-oreille. Au travers d'une étude Ipsos sur la jeunesse et la guerre, on s'aperçoit que près de la moitié de notre jeunesse connaît de près ou de loin, dans leur famille ou parmi leurs amis, quelqu'un qui est militaire et qui leur parle du métier. Ça reste notre vecteur principal de recrutement.

Général Marc CONRUYT
Directeur des ressources humaines de l'Armée de Terre

Le défi de la fidélisation et de la rétention des talents

La fidélisation des talents résulte de la combinaison de plusieurs actions, relève le général Marc Conruyt. Au sein de l'Armée de Terre, c'est le style de commandement qui compte le plus. Dès les parcours de formation initiale, une grande attention est portée sur les qualités fondamentales des cadres militaires qui ne sont pas toujours innées : l'estime, la cordialité, la sollicitude et la capacité du chef à créer des liens affectifs.

Il insiste par ailleurs sur la possibilité de progresser en interne. 50 % des officiers sont d'anciens sous-officiers ou d'anciens militaires du rang, ce que le général Marc Conruyt appelle « l'escalier social » au sein des armées, garantissant la solidité de l'institution. Pour cela, un mécanisme de détection, de suivi et d'accompagnement est mis en place à destination des hauts potentiels quasiment dès leur sortie d'école. Des rendez-vous de carrière sont fréquemment organisés et chaque colonel reçoit annuellement un document lui permettant de se situer par rapport à ses pairs.

Caroline Chantereau admet que l'aspect financier peut être un facteur décisif pour retenir des talents. Selon elle, certains groupes « verrouillent » leurs meilleurs collaborateurs avec des rémunérations très élevées. Cependant, au-delà du critère financier, la pandémie a incité les entreprises à se réinventer en créant des postes sur-mesure en fonction des talents des individus – de manière à les fidéliser sur le long terme. Elle constate enfin un phénomène de perte de talents lorsque ceux-ci reviennent d'un poste à l'étranger, une phase « d'atterrissage » souvent mal gérée, se traduisant par un taux élevé d'attrition.

Pour Claire Heiwy, le meilleur moyen de fidéliser ses collaborateurs reste de tenir ses promesses de départ. Elle souligne également l'importance de l'évolution interne et affirme que l'ascenseur social fonctionne toujours dans le secteur de la grande distribution. Les candidats en ont la preuve lorsqu'ils rencontrent des cadres de l'entreprise, eux-mêmes issus de cette promotion interne. Des journées de sélection sont organisées dans le cadre d'un Assessment Center, incluant des mises en situation pour projeter les candidats et accompagner leurs trajectoires, qu'elles soient verticales ou horizontales. De plus, une Lidl Académie offre des parcours de formation certifiants à la fois en interne et à l'externe.

« Je pense que la gestion des talents, déjà, c'est de bien les connaître dans l'organisation, de les identifier, de les suivre et de proposer des parcours de carrière variés. Il ne s'agit pas que de changer de fonction, mais aussi de géographie ou de périmètre.

Caroline CHANTEREAU

Senior Client Partner Global Industrial & Human Resources Officers Practices de Korn Ferry

A woman in a red blazer is engaged in a conversation with a man in a dark suit. They are standing in a well-lit, modern interior space, possibly a conference room or a lounge. Other people in business attire are visible in the background, some looking at their phones. The atmosphere appears professional and collaborative.



Pour aller plus loin

« Futur du travail : comment penser autrement nos pratiques RH ? »

Réalisé par l'Institut Choiseul et LinkedIn France, un document de synthèse revenant sur nos quatre premières rencontres du Club Futur du Travail organisées au premier semestre 2023 avait été publié. 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.

Étude à consulter grâce au QR Code ou au lien suivant :
<https://bit.ly/4b2Hs9G>



« Le Work Trend Index Annual Report 2024 »

Publié par Microsoft et LinkedIn et réalisé à l'appui d'un sondage mené auprès de 31 000 personnes dans 31 pays, ce rapport révèle que l'intelligence artificielle change déjà le monde du travail. Aujourd'hui 75% des personnes utilisent l'IA au travail et 78% de ces utilisateurs d'IA apportent leur propre IA au travail.

Étude à consulter grâce au QR Code ou au lien suivant :
<https://bit.ly/LinkedInAlatwork>



« L'avenir du recrutement 2024 »

Un nouveau guide du recrutement réalisé par LinkedIn, recensant 6 prédictions basées sur des dizaines d'entretiens avec des leaders et talents de haut niveau, des enquêtes auprès de milliers de professionnels du recrutement, et l'analyse de milliards de points de données générés sur la plateforme LinkedIn.

Étude à consulter grâce au QR Code ou au lien suivant :
<https://bit.ly/LinkedInfuturdurecruitment24>



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 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 milliard de membres, dont 30 millions en France, et dispose de bureaux dans toutes les régions du monde.

Photographies : Bogdan Mihai-Dragoș, Jérémy LUISIN
Conception graphique et mise en page : Clément Girardot, A. Zhu

Ce document ne peut être vendu.

Imprimé en France.
© Institut Choiseul & LinkedIn France
Tous droits réservés. Juin 2024

INSTITUT
CHOISEUL × **LinkedIn**

Avec le soutien de



skema
BUSINESS SCHOOL

