

LIVRE BLANC

Édition 2021

THINK TANK RH

**RÉINVENTER LE MONDE
DES RESSOURCES HUMAINES
AVEC/APRÈS COVID**

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

**THINK
TANK RH**



Thibaut Guilluy, Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises.

« Avant même la crise sanitaire, nos entreprises étaient traversées par de nombreux enjeux de transformation de leurs pratiques sociales et sociétales. Déjà, elles jouaient un rôle de plus en plus prégnant dans la prise en charge de l'intérêt général et la quête de solutions innovantes face à de vastes défis de société.

Déjà, les plus audacieuses faisaient évoluer leurs pratiques pour répondre aux attentes de leurs salariés, comprenant notamment que leur performance globale dépendait aussi du bien-être des collaborateurs et de la capacité du dirigeant à donner un sens collectif au projet de l'entreprise. Déjà, les plus en pointe avaient compris que pour prospérer dans le temps, dans ce « monde d'après » comme nous l'appelons désormais, il fallait prendre très au sérieux les préoccupations des générations futures ; comprendre que les ressources naturelles de ce monde-là n'étaient pas illimitées et que l'engagement citoyen proactif était le meilleur des investissements d'avenir.

Dans ce contexte, comme en tout temps, les professionnels des ressources humaines sont les premiers à devoir s'adapter à ces (r)évolutions permanentes. La crise sanitaire, sociale et économique à laquelle nous faisons face ne fait qu'accélérer ces enjeux de transformation. Ces engagements ne sont plus le lot des pionniers et des audacieux. Ils ne sont plus optionnels. Ils sont devenus essentiels à la survie même de l'entreprise.

Réhabiliter le vivre-ensemble face à la fragmentation de notre société, relever le défi du développement durable face à l'urgence climatique, s'adapter aux nouveaux rapports au travail ou à l'autorité des salariés d'aujourd'hui, répondre à la quête de sens de tous et aux nouvelles aspirations des jeunes générations, réussir sa transformation digitale et former aux métiers de demain : oui cette crise met l'entreprise face à toutes ces (ses) responsabilités.

C'est d'ailleurs pour permettre à chacune de les assumer que nous animons l'initiative « Les entreprises s'engagent », une Communauté de 10 000 entreprises mobilisées partout en France pour la construction d'une société plus inclusive. C'est aussi et surtout pour leur reconnaître ce rôle et permettre à ces entreprises de devenir la norme d'une économie plus durable que je crois en la mise en place d'un grand temps fort conjoint entre notre Communauté et un groupe comme Les Echos-Le Parisien. Ensemble, il est temps d'institutionnaliser en France un grand rendez-vous annuel de l'innovation humaine et sociale ! »

REMERCIEMENTS

Merci à nos **partenaires** sans qui cette 1^{ère} édition du Think Tank RH, n'aurait pas pu voir le jour. Merci aux **membres** qui ont su dans une période si compliquée nous accorder un peu de leur temps et partager leurs expériences enrichissantes.

Merci à **Dominique Seux**, Directeur délégué au sein de la rédaction des Echos pour son implication sans failles, tout au long du Think Tank. Merci également aux **Editions Tissot** et **Gras Savoye** pour le partage de leurs infographies.

Et un merci particulier à l'équipe organisatrice, **Laurence David-Delain** qui a réalisé les synthèses des échanges des réunions et retranscrit des recommandations claires.

Mais également, **Audrey Beaumichon**, Responsable marketing et logistique au sein des Echos – Le Parisien Evénements, pour la mise œuvre de ce Think-Tank.

Les membres



Thierry BARIL
AIRBUS
Chief HR Officer



Frank BOURNOIS
ESCP
Directeur général



André BRUNETIERE
CEGID
Chief Product Officer



Isabelle CALVEZ
SUEZ
Directrice des Ressources Humaines Groupe



Charles CHANTALA
INDEED FRANCE
Senior Sales Director



Laurent CHOAIN
GROUPE MAZARS
Chief People Education & Culture



Denis COLLIN
CRITEO
Chief People Officer



Valérie DECAUX
GROUPE LA POSTE
Directrice des Ressources Humaines



Sylvain DHENIN
HEIDRICK & STRUGGLES
Managing Partner CEO & Board Practice Continental Europe & Africa



Stéphane DUBOIS
SAFRAN
Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales



Matthieu ELOY
INDEED FRANCE
Managing Director



Tiffany FOUCAULT
GROUPE FNAC-DARTY
Directrice des Ressources Humaines Groupe



Géraldine GALINDO
ESCP
Professeur de Management & Ressources Humaines



Flavie GUITTET-FAU
LVMH
Responsable des Affaires Juridiques et Sociales Groupe / Corporate Affairs



Claire JARRETY
OLIVER WYMAN
Principal



Blandine LANGLOIS
GROUPE LES ECHOS-LE PARISIEN
Directrice des Ressources Humaines



Jean-Claude LE GRAND
L'OREAL
Directeur général des relations humaines



Danièle LINHART
CNRS
Directrice de recherche et sociologue



Claude MONNIER
SONY MUSIC ENTERTAINMENT
Chief People Officer



Nicolas PETTE
OLIVER WYMAN
Partner



Jérôme RICARD
CEGID
Product Marketing Manager HCM



Audrey RICHARD
ANDRH
Présidente



Sandra RIMBOT
LVMH
Director, Talent Management



Françoise SCHOENBERGER
LVMH
Directrice du Développement Social



Benoît SERRE
ANDRH
Vice-président national délégué



Ludovic VALTIER
AMERICAN EXPRESS FRANCE
Directeur des Ressources Humaines



Nicolas GUERARD
GROUPE LES ECHOS-LE PARISIEN
Responsable de projets



Dominique SEUX
LES ECHOS
Directeur délégué de la rédaction



Les **15** Recommandations

**POUR CONSOLIDER
LES RESSOURCES HUMAINES
POST COVID**

I - TELETRAVAIL, QUELLE NOUVELLE DONNE POST COVID ?

- 1 •** Sortir du carcan juridique
- 2 •** Mieux anticiper de nouveaux cyber risques
- 3 •** Refondre le management

II - RISQUES PSYCHOSOCIAUX, L'ÉPREUVE SANITAIRE

- 4 •** Consolider l'obligation juridique de moyens
- 5 •** Renforcer le dialogue social
- 6 •** Renouer avec le moyen terme
- 7 •** Réinvestir dans les services médico-sociaux

III - RECRUTEMENT POST COVID, VERS UNE REFONTE DES PROCESS ?

- 8 •** Aménager des espaces digitaux dans les agences de Pôle Emploi
- 9 •** Repenser les politiques de confidentialité à l'aulne des interactions dans les tiers lieux

IV - LES JEUNES ET L'EMPLOI, COMMENT (RE)CULTIVER LE LIEN A L'ENTREPRISE ?

- 10 •** Consolider les passerelles entre fin d'études et premier emploi
- 11 •** Continuer de favoriser l'alternance
- 12 •** Rester vigilant sur la réalité des métiers

V - INCLUSION, UN ENJEU CLÉ POUR LES RESSOURCES HUMAINES DE DEMAIN

- 13 •** Assouplir l'accès aux données sensibles
 - 14 •** Trouver des axes d'investissements structurants avec le gouvernement
 - 15 •** Mieux former
-



Introduction

LES RH FACE AU COVID, UNE FONCTION VITALE POUR L'ENTREPRISE

Inauguré le 16 décembre 2020 sur un mode hybride mêlant présentiel et distanciel, le Think Tank RH du Groupe Les Echos-Le Parisien, organisé en partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH), ESCP, le cabinet de conseil Oliver Wyman et les sociétés Cegid et Indeed a pu, malgré les strictes conditions sanitaires, tenir sa promesse. Celle d'un échange au long cours qui, au gré de rendez-vous mensuels réguliers, a permis à une trentaine de DRH exerçant dans des secteurs économiques fort divers, de débattre des enjeux d'avenir de leur mission et d'élaborer plusieurs propositions pour consolider une fonction RH dont la crise du coronavirus a rappelé le caractère central pour l'entreprise.

Cela fait plusieurs années déjà que la question de l'évolution de la fonction RH se pose dans un contexte doublement marqué par l'accélération des innovations technologiques et la montée en puissance de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

« On constate une forte disparité entre des responsables RH restés en première ligne et d'autres mis « sur la touche », et lorsqu'on les interroge, nombre d'entre eux peinent à se projeter dans un avenir nourri d'incertitudes », confirme Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP.

Fortement mobilisée par la crise sanitaire, la fonction RH a toutefois retrouvé un rôle central ces derniers mois, « une dimension stratégique essentielle, en adéquation avec la culture d'entreprise dans laquelle elle s'inscrit, pour non seulement réagir dans l'urgence sanitaire mais également anticiper les transformations à venir », résume Frank Bournois Directeur général de ESCP.

ACCÉLÉRATION

Ce phénomène sera-t-il durable ? Tous les participants s'accordent à considérer qu'en accentuant des tendances déjà tangibles, la crise sanitaire accélère les mutations.

« Aujourd'hui, la problématique RH est celle de l'adaptation, non seulement à de nouveaux modes d'organisation et d'exercice des métiers, comme le télétravail, mais à l'émergence même de nouveaux métiers, consécutive aux bouleversements technologiques et digitaux qui refondent les savoir-faire sur toute la chaîne de production », observe Stéphane Dubois Directeur Groupe des responsabilités humaines et sociétales de Safran.

Pour lui, le maintien du lien et de la cohésion sociale au sein de l'entreprise se révèle un challenge d'autant plus ardu « qu'il faut composer avec la dimension internationale de notre activité et la prégnance d'enjeux géopolitiques qui

l'impactent directement ». L'orchestration de ce maelstrom appelle un véritable esprit de « coopération », insiste Stéphane Dubois. Cela suppose notamment que « le dialogue avec les partenaires sociaux ne se focalise plus autour du maintien, désormais daté, des avantages acquis, mais s'articule autour de la transformation même des fonctions y compris celle de leadership ».

CONVICTION

La tâche est d'ampleur. Comme le glisse André Brunetière, Chief Product Officer chez Cegid, « le DRH est devenu au fil des ans le « patron » d'une usine RH où le lien direct avec les salariés s'est distendu ». De fait, les DRH se retrouvent souvent « au milieu du gué, constate Valérie Decaux, Directrice des RH du Groupe La Poste.

Nos repères sont bouleversés et pourtant, plus qu'auparavant encore, nous devons faire valoir une ligne solide, porter des convictions fortes auprès des conseils d'administration et des partenaires sociaux ».

La mission s'avère particulièrement délicate dans un environnement fragile où comme le remarque Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH, « l'entreprise concentre de multiples attentes sociétales de la part de collaborateurs qui en font de nouveau, un haut lieu du collectif ».

Le DRH est devenu « l'homme ou la femme des injonctions contradictoires, appelé(e) à concilier son engagement auprès des salariés avec des plans de restructuration destructeurs d'emplois, à repenser le collectif en composant avec l'individualisme et à ouvrir des perspectives innovantes en accompagnant des mutations professionnelles qui signent la fin de certains métiers », renchérit Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman.

RÉSILIENCE

In fine, la problématique centrale est celle de la résilience de l'entreprise, de sa capacité à encaisser des crises successives, de diverses natures, autant d'enjeux où les RH sont appelées à conforter leur rôle de « facilitateur ». Cela suppose de pouvoir jouer la carte de la confiance, d'explorer, comme l'indique Blandine Langlois, Directrice des RH du Groupe Les Echos-Le Parisien, « le concentré d'humanité » révélé par la crise du coronavirus qui a, entre autres choses, démontré « le degré d'implication professionnelle des collaborateurs hors les murs de l'entreprise », note Matthieu Eloy, Managing Director d'Indeed France.

« C'est l'occasion de se (re)concentrer sur la dimension humaine de notre fonction, laquelle doit pouvoir conjuguer dans le temps les facteurs collaboratifs d'avenir que sont le digital, le partage de la valeur de l'entreprise - via l'intéressement, la participation, l'actionnariat salarié - et l'inclusion », abonde Jean-Claude Le Grand, Directeur non pas des ressources, mais des relations humaines chez L'Oréal, un groupe, rappelle-t-il, qui « a su relever avec succès le défi du « black lives matter » aux Etats-Unis et où seuls six DRH se sont succédés en 120 ans ! ».

AVIS D'EXPERT



Danièle Linhart,
Sociologue et Directrice de recherche au CNRS

« Une mission complexe »

« Prises dans la tourmente de changements permanents consécutifs à la mondialisation, la numérisation, la pression des actionnaires, etc., les Directions de ressources humaines sont confrontées au défi d'assurer l'adaptation et le consentement de salariés bousculés et destabilisés. Certes, des stratégies d'humanisation des relations en périphérie du travail lui-même (dispositifs bienveillants, Chief Happiness Officers, moments ludiques, fondées sur une individualisation, personnalisation et psychologisation de la gestion et de la mobilisation des salariés...) ont été développées. Mais elles constituent un faible rempart face à la montée de la souffrance, du mal-être au travail, une thématique qui surplombe la modernisation managériale.

Les DRH qui ont un rôle important à jouer pour sauvegarder la qualité de l'engagement individuel et collectif des salariés, et la préservation de leur santé mentale et physique doivent désormais composer avec l'enjeu incontournable du télétravail.

Cette mission bien complexe exige de poser la question fondamentale du contenu du travail. En effet, celui-ci, pensé et organisé par des experts éloignés du terrain, indépendamment des professionnels qui le mettent en œuvre, reste soumis à une logique prescriptive (procédures, protocoles, méthodologies, « bonnes pratiques ») qui entrave arbitrairement les salariés dans leur volonté de faire un travail qui fasse sens, qui soit de qualité et utile à autrui. Cette dimension délétère risque de s'exacerber avec la diffusion du télétravail qui rend le travail plus abstrait, plus formel et accroît le sentiment d'impuissance. Le retour en présentiel peut de son côté renforcer l'esprit de concurrence entre des salariés qui pourraient devenir de plus en plus des étrangers les uns pour les autres. Les DRH ne peuvent à elles seules trouver des solutions. C'est bien l'organisation du travail qui doit être repensée de façon plus collective en associant les professionnels. »

L'ŒIL DU CONSEIL



Laurent Choain,
Chief People, Education & Culture du Groupe Mazars

« Réinventer le monde des RH post Covid... Réinventer, c'est un moyen de penser que l'on va survivre ou que l'on a survécu. La pandémie change radica-

lement trois équilibres qu'il sera difficile de recréer sur des bases connues : le rapport de l'individu au travail, le sens du travail et le lâcher-prise des organisations. Dans les trois cas, il y a du prêt-à-penser qui vient polluer la fraîcheur des réflexions. Prenons l'exemple des symptômes identifiés de détresse psychologique des salariés. Ils sous-tendent que la situation de retour va alléger cette souffrance.

Or ce n'est pas si simple puisqu'une part croissante de salariés consulte pour son angoisse de... retourner au travail ! C'est le syndrome de la cabane. Autrement dit, il faut lutter contre l'urgence, l'impératif de (se) réinventer. Le moment est plutôt à l'étude, l'observation, l'agilité, l'incertitude, l'écoute, l'ouverture.

Il convient d'accepter, d'explorer des voies nouvelles (le multi salariat, le leadership partagé, le rôle et le profil des DRH...) et d'apprendre des autres aussi. C'est l'essence même de la fonction RH et c'était le sel et le sens de ce Think Tank, heureux, optimiste et entraînant ».

PHOTO DE GROUPE

RH UN METIER DE PASSION !

C'est ce qui ressort clairement de l'édition 2021 de l'enquête annuelle des Editions Tissot menée en partenariat avec PayFit, auprès de 825 professionnels des RH. Bien que se déclarant, dans leur très grande majorité, épuisées par la crise sanitaire et le poids constant de tâches administratives extrêmement chronophages (61 % des sondés déclarent manquer de temps et de ressources), les RH, qui ont choisi ce métier, avant tout pour sa dimension humaine et sociale, se sentent toujours utiles, motivées et épanouies et cela se ressent au sein de l'entreprise, puisqu'ils sont 75 % à penser que les salariés ont une bonne image d'eux.

La crise les a projetées en première ligne. Mobilisées depuis plus d'un an pour faire face dans l'urgence aux nouvelles priorités imposées par la pandémie (82 % des entreprises ont été lourdement impactées par les changements consécutifs à la mise en place du chômage partiel, du télétravail, l'installation des protocoles sanitaires), tout en assurant l'information et le soutien des salariés en un temps record, les RH qui dans 75% des cas déclarent avoir été sensiblement plus sollicitées durant cette période, sont ainsi 91 % à penser que cette demande des salariés sera équivalente ou supérieure en 2021.

Le challenge est d'autant plus délicat à relever que, comme en témoigne un autre baromètre co-réalisé par Gras Savoye Willis Towers Watson, RH&M et ABV Group auprès de 120 DRH d'entreprises de toutes tailles et secteurs, cet impératif conjoncturel se greffe à d'autres problématiques de fond qui constituent autant de priorités structurelles pour les RH : flexibilisation des organisations et du temps de travail, digitalisation des processus de recrutement, recours à l'IA, déploiement des politiques RSE, inclusion, égalité hommes-femmes, amélioration du bien-être au travail, formation des managers, ... « Notre baromètre le démontre : après une année de pandémie, non seulement les DRH ont géré avec succès la crise sanitaire, mais en plus ils sont devenus les dirigeants les plus impactants dans la maîtrise, la réallocation ou la réduction des coûts et, c'est peut-être le plus surprenant, ils n'en ont pas encore conscience ! », résume Damien Riso, associé d'ABV Group.

1) LES RH AU CŒUR DE LA GESTION DE LA CRISE

Les RH au cœur de la gestion de crise en entreprise



79 % des RH déclarent être davantage sollicités par la direction



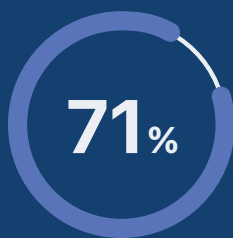
75 % des RH déclarent être davantage sollicités par les salariés



91 % des RH pensent que le niveau de sollicitation sera équivalent et même supérieur à 2020

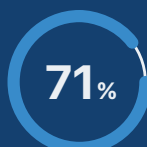
2) UN METIER DE PASSION...

Mais un métier passion



des RH ont choisi leur métier pour sa dimension humaine et sociale

Les RH veulent rester RH, dans 10 ans :



des RH déclarent vouloir toujours exercer ce métier



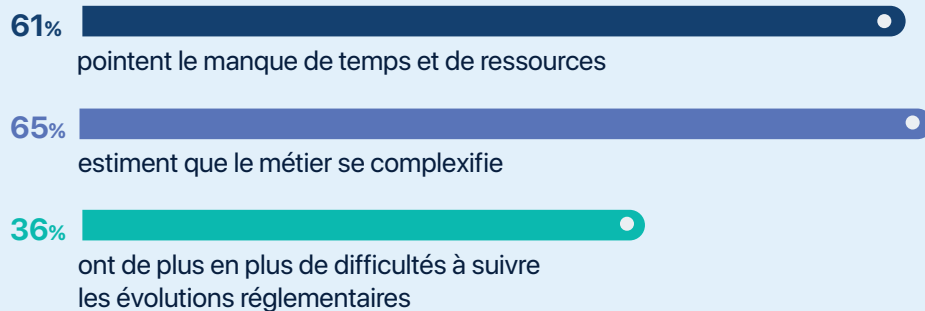
Si c'était à refaire, 76 % des RH choisiraient toujours ce métier

Malgré la fatigue, les RH se sentent bien dans leur fonction :

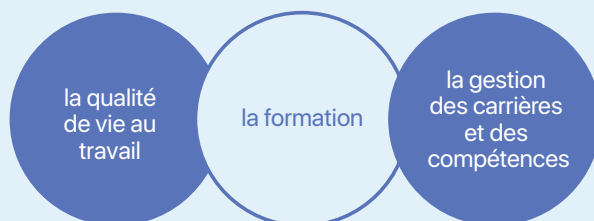


3) ... MAIS UN METIER QUI SE COMPLEXIFIE...

Un quotidien difficile



69 % des RH déclarent passer au moins la moitié de leur temps de travail à des tâches administratives, alors qu'ils aimeraient avoir plus de temps pour travailler sur les sujets qui intéressent les salariés :



4) ...ET UN MORAL MIS A DURE EPREUVE

Un moral qui fléchit



I - TELETRAVAIL, QUELLE NOUVELLE DONNE POST COVID ?

En déplaçant les lieux d'exercice de la vie professionnelle, le télétravail retisse le lien à l'entreprise dans une dimension inédite qui soulève plusieurs questions : va-t-on vers une refonte du contrat de travail ? Le télétravail est-il générateur de nouvelles formes de lutte des classes ou au contraire révélateur, voire fédérateur d'attentes sociétales ancrées dans l'espace collectif ? Devient-il un élément constitutif de la marque de l'entreprise ?

LE CONSTAT DU THINK TANK

Objet, plusieurs mois durant, de maintes discussions et projections qui ont, pour partie, convergé le 26 novembre 2020 vers un nouvel ANI (Accord National Interprofessionnel), puis courant 2021 donné lieu à une succession de protocoles plus ou moins contraignants, le télétravail serait-il en passe de remodeler en profondeur le rapport des salariés à l'entreprise ? S'interroger dans un contexte encore bien incertain, sur le nouvel équilibre qu'induit pour l'entreprise l'usage exceptionnel du télétravail consécutif au confinement, exige d'emblée de s'écarter d'une actualité qui brouille les perspectives.

« Il n'est pas inutile de rappeler que le télétravail concerne globalement 35% des salariés et que le contenu du nouvel ANI, qui se veut, « ni prédictif, ni normatif », n'amende qu'à la marge les précédents accords négociés en 2005 », souligne en préambule Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH.

Mais recadrer le débat afin, comme le remarque Claire Jarrety, Principal chez Oliver Wyman, d'éviter de « réagir à chaud à un phénomène actuellement amplifié par la crise » ne signifie pas le fuir. Bien au contraire.

« Incontestablement le télétravail constitue une forme alternative d'exercice des métiers, appelée à se déployer dans le temps, qui pose en creux de multiples questions d'ordre organisationnel et managérial auxquelles l'entreprise doit apporter des réponses structurantes pour l'avenir », poursuit Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH.

Nouvelles frontières

« Nous ne reviendrons pas à la situation prévalant avant la crise », anticipe Stéphane Dubois, Directeur Groupe des responsabilités humaines et sociétales de Safran, qui comme ses pairs, s'interroge activement sur les stratégies à mettre en œuvre pour non seulement accompagner les transformations en cours mais en optimiser les effets au profit d'une cohésion sociale allant bien au-delà des seules frontières de l'entreprise.

Le télétravail, en retissant le lien à l'entreprise, participe-t-il à une refonte plus profonde du contrat de travail ? En déplaçant les lieux d'exercice de la vie

professionnelle, est-il générateur de formes inédites de lutte de classes ou au contraire révélateur, voire fédérateur de nouvelles attentes sociétales ancrées dans l'espace collectif ? Et son utilisation différenciée peut-elle, comme le suggère Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, « devenir un élément constitutif de la marque de l'entreprise ? ».

De ce brassage de problématiques multidimensionnelles émergent trois recommandations qui, à défaut de circonscrire un champ de travail en pleine expansion, constituent autant de repères pour éviter de s'y enliser.

RECOMMANDATIONS

1 • Sortir du carcan juridique

Les participants du Think Tank sont unanimes : seule la flexibilité d'accords négociés au plus près du terrain est adaptée à l'intégration de nouvelles modalités d'exercice des fonctions.

« Si le droit du travail commence à se mêler de l'organisationnel, on est sur une mauvaise pente », juge Laurent Choain, Chief People, Education & Culture du Groupe Mazars. « Nous n'avons pas attendu les pouvoirs publics pour découvrir que le télétravail était possible et efficace sous réserve d'être en symbiose avec le fonctionnement et la culture de l'entreprise », relève Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal. Même constat pour Isabelle Calvez, Directrice des RH Groupe, chez Suez, qui rappelle qu'au sein de son groupe « seules 25 % des fonctions peuvent basculer en télétravail » et que c'est sur la base « d'une démarche responsable des collaborateurs concernés qu'il s'organise ».

Chez LVMH, « nous fonctionnons sur un mode décentralisé et un cadrage juridique trop rigide serait contre-productif », abonde Flavie Guittet-Fau, Responsable des affaires juridiques et sociales Groupe-Corporate Affairs. « La confiance est un ressort essentiel et à trop vouloir réglementer, on prend le risque de créer une usine à gaz à l'obsolescence programmée ! », résume Frank Bournois, Directeur général de ESCP.

2 • Mieux anticiper de nouveaux cyber-risques

« Là, on attend les pouvoirs publics ! », affirme d'une seule voix l'ensemble des participants, inquiets d'un cyber-risque qui se décline également en mode individuel, la protection des données privées du salarié en télétravail étant menacée par la porosité croissante des sphères professionnelles et domestiques.

« Le nomadisme remet en cause le caractère jusqu'à présent structurant du lieu de travail », analyse Stéphane Dubois qui pointe à cet égard « le facteur fragilisant que constitue de télétravail pour la protection des données de l'entreprise dont les effets pourraient devenir sensibles en cas de cyber-crise ». « C'est un vrai problème », confirme Thierry Baril, Chief HR Officer d'Airbus.

3 • Refondre le management

« Même si en soi le télétravail ne modifie pas le degré d'implication du salarié, nous devons réfléchir à de nouveaux modes d'évaluation de la performance », observe Ludovic Valtier, Directeur des RH d'American Express France.

En brouillant les frontières et pour reprendre les termes de Benoît Serre, « en découplant le lieu, de l'axe de travail », le télétravail tend à substituer au principe de « subordination » celui d'une « coopération » aux contours encore incertains où l'engagement devient source de différenciation. Demain, plus qu'aujourd'hui encore, le management « devra dans une organisation de plus en plus décentralisée, atomisée, faire preuve d'agilité pour interagir au plus près des équipes », remarque Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed France. Le défi s'annonce d'autant plus délicat que comme le rappelle Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman, « la notion même de management recouvre une réalité hétérogène et composite ». La crise sanitaire pourrait toutefois accélérer le mouvement.

« Elle a déjà eu pour effet d'écraser la ligne hiérarchique en apurant des couches managériales inutiles », témoigne Jean-Claude Le Grand. « C'est la loi de l'épreuve du feu, elle conforte l'émergence d'un leadership à la fois plus élastique et résilient » conclut Frank Bournois, Directeur général de ESCP.

REGARDS CROISÉS



Tiffany Foucault,
*Directrice des ressources humaines et de la RSE du
Groupe Fnac - Darty*

« Alors que la notion même de télétravail était jusqu'alors perçue avec une forme de défiance en France, son développement rapide et massif, induit par la crise sanitaire, constituera probablement l'une des transformations majeures observées au sein des entreprises et des organisations. On ne peut que s'en féliciter ! Chez Fnac - Darty, cette pratique existait déjà avant la crise du Covid mais la question d'aller plus loin n'était pas une priorité stratégique. Pourtant, par sa soudaineté et sa gravité, la crise du Covid ne nous a pas laissé d'autre alternative que de trouver la meilleure option pour continuer nos activités tout en préservant la santé de nos 25 000 collaborateurs répartis dans 13 pays (en France plus de 1 000 postes de travail ont été digitalisés en moins d'une semaine).

Le télétravail s'est rapidement imposé comme un modèle viable au sein de notre groupe et ce phénomène nous invite à repenser l'organisation de l'activité professionnelle en préservant dans l'espace de travail l'échange spontané, les interactions sociales, soit tout ce qui crée de l'émulation et suscite l'envie d'être réunis physiquement ensemble.

Actuellement, des réflexions sont en cours, avant tout guidées par la volonté de faire confiance aux salariés dans un esprit de responsabilité pour qu'ils puissent s'organiser au quotidien du mieux possible en fixant avec leur manager les conditions de réussite de ce télétravail.

Dans ce contexte, le lieu physique restera certainement une référence souhaitable au service de la performance et du lien social. Il conviendra de le réaménager pour que nos collaborateurs trouvent, lorsqu'ils s'y déplacent, les fonctionnalités des espaces de travail qui font défaut à domicile. Penser intelligemment le télétravail pour l'après Covid est un enjeu d'organisation majeur pour les entreprises et les DRH. Cela mérite une réflexion collective et apaisée si on ne veut pas manquer ce virage en France ».



Benoît Serre,
Vice-Président de l'ANDRH

« Le télétravail devrait avoir un impact structurel sur le monde du travail dans les prochaines années sous réserve que le législateur et les acteurs économiques s'en emparent comme d'une alternative durable, ce qui suppose non pas de mettre en place un « code du télétravail » mais d'adapter le Code du travail actuel. Il est à cet égard intéressant de noter combien l'approche du télétravail ainsi que l'évaluation de ses qualités et défauts, ont évolué au fur et à mesure de son déploiement lors des confinements successifs et nous pouvons déjà tirer quelques enseignements.

Le premier c'est que le tout télétravail qui se heurte à la logique collective de l'entreprise, tant dans sa productivité que dans le maintien de sa culture, n'est pas une solution souhaitable. Autre point, l'installation durable du télétravail qui repose sur la confiance et la liberté individuelle d'organisation tout en faisant appel à des qualités managériales clairement orientées vers les soft skills, bouleverse les modèles classiques de management basés sur le contrôle et la présence.

Outre remettre en question le site de travail, son organisation comme son rôle qui devrait être de plus en plus centré sur la collaboration et non sur la seule production, le télétravail pose la question fondamentale du calcul et du contrôle du temps de travail dont la durée hebdomadaire constitue depuis plus d'un siècle un critère central de progrès social.

Notre législation du travail doit donc évoluer sur ce point car nous constatons déjà que le télétravail se développe mieux pour les salariés en forfait jours. Autre enjeu, le télétravail fait bouger les lignes de la localisation des compétences. Le télétravail touchant des métiers très qualifiés susceptibles d'être plus aisément externalisés ou délocalisés, il faudra pour les maintenir dans les pays à contrat social coûteux et protecteur, disposer d'un niveau de compétences suffisamment élevé pour compenser ce surcoût ».

II - RISQUES PSYCHOSOCIAUX, L'ÉPREUVE SANITAIRE

La prégnance des risques psychosociaux (RPS) et la question de la qualité de vie dans le monde du travail (QVT) ont franchi un nouveau cap avec la pandémie. Dans ce contexte propice à la dégradation de l'équilibre psychique des salariés, que doit - et peut - faire l'entreprise, pour, au nom de la santé de ses collaborateurs, tenter de composer au mieux avec cette nouvelle vague de RPS ?

LE CONSTAT DU THINK TANK

Est-ce nécessaire de le rappeler ? La prégnance des risques psychosociaux et la question de la qualité de vie dans le monde du travail (QVT) n'a rien de nouveau. « Il y a 107 ans, déjà Taylor parlait non pas de responsables du personnel mais de « welfare secretaries » (secrétaire chargé de l'aide sociale) ! », observe en souriant Frank Bournois, Directeur général de ESCP.

Il n'empêche, le phénomène qui n'a eu de cesse de s'aiguiser depuis 15 ans sous l'effet conjugué du chômage de masse, de la pression concurrentielle, des mutations technologiques, et refontes professionnelles génératrices d'instabilité et de stress, a franchi ces derniers mois un nouveau cap avec la pandémie. « De romantique, le télétravail tend hélas à devenir dramatique pour un nombre grandissant de salariés », glisse Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal.

« Le spectre d'une crise psychologique qui viendrait s'ajouter aux conséquences économiques de l'état d'urgence sanitaire devient palpable », confirme Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH qui, comme Jérôme Ricard, Product Marketing Manager Solutions HCM chez Cegid, s'inquiète de « la décompression post-Covid ».

Curseur

Dans ce contexte inédit, propice à la dégradation de l'équilibre psychique des salariés, quelle part de responsabilité incombe aux entreprises ? « Où mettre le curseur, jusqu'où peut-on aller au nom de la santé de nos collaborateurs ? », s'interroge Blandine Langlois, Directrice des ressources humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien. Poser les bonnes limites s'avère d'autant plus délicat que comme le remarque Charles Chantala, Senior Sales Director France d'Indeed, « les attentes du salarié vis-à-vis de l'entreprise n'ont cessé de s'intensifier ». L'entreprise se fait balise, elle devient « un point de stabilité vers lequel convergent des aspirations de toutes natures », renchérit Benoît Serre.

Certes, comme le rappelle Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, « les RH ne partent pas d'une page blanche, cela fait plusieurs années maintenant qu'elles se sont saisies de la problématique de la QVT dans une perspective positive d'amélioration ». Mais ajoute-t-elle, «

la crise actuelle bouleverse la donne et l'émergence de nouvelles formes de RPS soulève la question des co-responsabilités - entre salariés, entreprises et managers - difficiles à démêler dans un monde professionnel où l'informel brouille les frontières et où le ressenti d'« usure » gagne du terrain aux dépens de l'engagement ».

Dans cet environnement tourmenté, des propositions concrètes d'actions émergent toutefois à l'unisson pour tenter de composer au mieux avec cette nouvelle vague de RPS et bâtir des plans d'actions durables, au diapason « de la dimension ESG qui façonne l'entreprise de demain », note Frank Bournois, convaincu de l'intemporalité de l'assertion de Louis Pasteur selon laquelle « le hasard ne favorise que les esprits préparés » !

RECOMMANDATIONS

4 • Consolider l'obligation juridique de moyens

C'est le vœu que relaie Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH. « Nous sommes passés, au gré de l'évolution de la jurisprudence de la cour de cassation, d'une obligation de « sécurité des résultats » à une obligation « de moyens renforcés » bien plus adaptée à la réalité des RPS et il serait souhaitable que les pouvoirs publics consolident cette notion afin que nous sortions de l'incertitude juridique ». Pour Ludovic Valtier, Directeur des RH d'American Express France, « exiger des résultats alors que la définition même des notions de RPS, stress ou burn-out ne fait pas consensus, n'a en effet guère de sens ! ».

5 • Renforcer le dialogue social

« Il est essentiel de permettre aux organisations syndicales de réinvestir un terrain négligé ces derniers temps sous l'effet de la pression de négociations continues, tout en laissant le plus de marge de manœuvre possible au dialogue social intra-entreprise », relève la Présidente de l'ANDRH Audrey Richard qui insiste sur la nécessité d'associer cette liberté d'action à une meilleure formation des managers à la détection des prémices des RPS. « Le rôle structurant du manager de proximité a été fragilisé par le fonctionnement de crise qui a engendré un éloignement physique et a complexifié l'usage des leviers habituels », pointe à cet égard Claire Jarrety, Principal chez Oliver Wyman « Gardons-nous en effet de tout jacobinisme dans un monde du travail ultra composite ! » alerte de son côté Nicolas Pette, Partner d'Oliver Wyman, pour qui il convient « de faire la part des choses entre des problèmes de santé au travail fort anciens, liés à la pénibilité de certains métiers et l'émergence de phénomènes tel le burn-out des cadres qui posent en creux la double question de la transformation du lien social au travail et de la fragilisation qu'induit la sur-identification de l'individu à sa fonction ».

6 • Renouer avec le moyen terme

Françoise Schoenberger en est convaincue, pour lutter contre l'inflation des RPS, l'entreprise doit changer de braquet, « redonner de la visibilité donc du sens à ses

collaborateurs en se repositionnant sur des horizons de moyen long-terme porteurs de projets constructifs », ce qui, par capillarité, « exige de repenser le management par objectif dans la durée plutôt que de céder au diktat de l'immédiateté ».

7 • Réinvestir dans les services médico-sociaux

La déliquescence des systèmes de santé mise à nue par la déferlante virale trouve son prolongement dans l'entreprise où les services médico-sociaux se sont réduits comme peau de chagrin. « Nous en arrivons à une dangereuse confusion des rôles : ce n'est pas aux DRH de prendre en charge des problèmes qui sont du ressort des médecins et assistantes sociales, seuls habilités à appréhender en toute confidentialité la situation du salarié dans sa triple dimension personnelle, professionnelle et médicale », résume Françoise Schoenberger.

Partageant ce constat, Isabelle Calvez, Directrice des RH Groupe de Suez, insiste par ailleurs sur l'importance de souscrire des couvertures santé adaptées, « enrichies de services de prévention, de téléconsultations psychologiques et d'accompagnement des salariés fragilisés ». Un temps « ringardisé, le socle santé, que, pour notre part, nous n'avons eu de cesse de consolider, redevient un vecteur clé de la force sociale de l'entreprise », se réjouit Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal.

REGARDS CROISÉS



Blandine Langlois,
*Directrice des ressources humaines du Groupe
Les Echos-Le Parisien*

« Environnements sociaux et professionnels complexes, réorganisations régulières, manque de perspectives, insécurité sur l'emploi, déséquilibres entre vie professionnelle et vie privée, ... les facteurs de risques psychosociaux sont, on le sait, multiples et d'une appréhension délicate pour l'entreprise censée les prévenir. La crise sanitaire a encore accru la sensibilité des Directions des ressources humaines à la question des RPS : non seulement de nombreuses peurs ont surgi (peur de la maladie, appréhension de venir sur site, sentiment de culpabilité face à la contamination...), et le télétravail en distendant le lien social, a potentiellement développé des anxiétés face à l'isolement.

Les équipes RH se trouvent donc confrontées à la prise en charge de situations exigeant la délivrance de « premiers secours psychologiques » auxquels il est important qu'elles soient formées, même si par la suite, elles passent le relais aux services sociaux et médicaux.

Les salariés évoluant dans des environnements où ils ne sont plus sûrs de rien, le sens à donner à son travail s'en trouve largement questionné. De la nécessité pour l'entreprise d'expliquer toujours davantage ses orientations, de donner des éléments de contexte, d'éclairer les décisions prises... sont autant de sujets incontournables.

Ainsi, voit-on fleurir des programmes d'accompagnement et de formation aux compétences que l'on pourrait qualifier de « durables », en référence à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise. Le développement personnel, qui n'est pas nouveau dans les organisations, prend un tour encore plus existentiel et peut être serait-il pertinent d'intégrer cette dimension dans les formations initiales de nos étudiants ».



Nicolas Pette,
Partner d'Oliver Wyman

« Les enquêtes menées ces dernières années montrent que si la pénibilité physique du travail se réduit régulièrement depuis vingt ans, ce n'est pas le cas des RPS. Selon la DARES ¹, cette tendance s'explique moins par des comportements agressifs ou pervers de la part des managers (même s'ils existent) que par l'organisation générale du travail (contrôle accru de la hiérarchie, recul de l'autonomie, augmentation des rythmes, etc.). Derrière les RPS, c'est donc bien la question du modèle de management et de l'organisation du travail qui est posée.

Dans ce contexte, la crise sanitaire a constitué un « choc psycho-social » d'ampleur (hyper-connexion, effacement des frontières vie personnelle-vie privée, isolement et dégradation du lien social, stress, mode de management non adapté...) et s'est révélée un véritable « activateur » dont on peut tirer plusieurs leçons pour l'avenir.

J'en retiens au moins quatre. Premièrement, la technologie est bien désormais la colonne vertébrale du fonctionnement des entreprises et constitue un enjeu psycho-social de premier plan - pour le meilleur et pour le pire - qui doit être traité comme tel. Deuxièmement, tout en intégrant les nouvelles formes de travail, l'entreprise doit maintenir sa dimension sociale et préserver la cohésion de ses équipes.

Troisièmement, les structures hiérarchiques « traditionnelles » sont mises en cause et la demande d'autonomie et d'initiative est un défi à relever. Enfin, la demande de protection et de prise en charge des questions de santé par les entreprises est plus forte que jamais ».

¹ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

III - RECRUTEMENT POST COVID, VERS UNE REFORME DES PROCESS ?

Quelles seront les lignes de force du recrutement de demain à l'heure où l'accélération des mutations technologiques favorise l'émergence de nouvelles formes d'exercice des métiers et pousse à s'interroger sur l'avenir même du contrat de travail ?

LE CONSTAT DU THINK TANK

Pour Matthieu Eloy et Charles Chantala respectivement Directeur général et Senior Sales Director d'Indeed^{2*} France, le constat est clair : la crise sanitaire a déjà fait bouger les lignes. Ces deux spécialistes du recrutement sont, il est vrai, particulièrement bien placés pour, du haut de leur « tour de contrôle » de l'embauche, détecter les changements en cours et à venir.

Télétravail et digitalisation

« Nous constatons un double mouvement significatif dans les process de recrutement lié d'une part à l'émergence du télétravail dans les offres d'emploi, désormais présent dans 8,3% des propositions émises sur Paris contre 4,3% pour le reste de la France et d'autre part à l'accélération de la digitalisation des pratiques de recrutement avec la montée en puissance des entretiens en visioconférence », résume Matthieu Eloy.

« En l'espace de quatre semaines, ces derniers sont passés de 1% à 15% des modes de recrutement plébiscités sur notre plateforme et combinés au télétravail, qui devient un critère incontournable de compétitivité des offres, cette évolution technologique favorise une plus grande égalité des chances face à l'emploi » abonde Charles Chantala.

« En allégeant le poids de la contrainte géographique, le télétravail multiplie les opportunités tant pour les chercheurs d'emploi que pour les entreprises qui ont accès à un panel élargi de candidatures », poursuit Matthieu Eloy. Quant au déploiement des entretiens en visioconférence, qui comme le remarque Sandra Rimbot, Director Talent Management du Groupe LVMH « nous projette déjà dans le monde post Covid », il participe également à un pari gagnant – gagnant pour le postulant et l'employeur qui, tous deux allégés de certaines tâches chronophages à faible valeur ajoutée, vont pouvoir mieux se concentrer sur ces premiers échanges et réduire, de fait, les erreurs de casting.

Fracture

Aussi vertueuses soient-elles, ces deux tendances appellent toutefois quelques réserves. « Attention au risque de fracture numérique qui pourrait se substituer aux distorsions géographiques » alerte Charles Chantala. Quant au télétravail, il faudrait éviter que « cette modalité alternative flexible, basée sur le volontariat et réversible ne se transforme en un mode normalisé de l'exercice d'un métier, source de nouvelles contraintes et de mutations structurelles éventuellement contre-productives », relève Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH.

2 *Indeed est le premier site mondial dédié à la recherche d'emploi, la plateforme Indeed enregistre plus de 250 millions de visites chaque mois, dont 7 millions dans l'Hexagone.

Plusieurs intervenants en sont d'ailleurs convaincus, la problématique du recrutement de demain n'est pas tant celle du télétravail que celle « de la complexification des formes d'exercice de l'emploi », observe Nicolas Pette, Partner d'Oliver Wyman et, ajoute Valérie Decaux, Directrice des RH du Groupe La Poste « du sens et du contenu même du contrat social au sein de l'entreprise ».

Comme d'autres, la Directrice des ressources humaines du Groupe La Poste s'interroge notamment sur les conséquences de ce que Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, désigne comme « la polarisation croissante du monde du travail avec d'un côté des salariés surdiplômés, autonomes et hybrides et de l'autre un personnel moins qualifié dont la crise a toutefois démontré la place essentielle ».

Pour Tiffany Foucault, Directrice des ressources humaines et de la RSE du Groupe Fnac-Darty, il convient à cet égard « non seulement de recruter mais de former des collaborateurs afin de mieux ajuster certains profils - de techniciens, livreurs, etc... - aux nouvelles attentes des clients, générées par le contexte sanitaire et susceptibles de perdurer ».

Contrat de confiance

Tout en brouillant les perspectives, ces temps de pandémie dégagent en effet de nouveaux chemins de traverse. « Nous avons décidé de supprimer la clause d'exclusivité de nos contrats de travail, témoigne ainsi Laurent Choain, Chief People, Education & Culture du Groupe Mazars, qui, comme nombre de ses pairs croit plus que jamais à une relation professionnelle bâtie « sur la notion d'engagement dans un écosystème où, tout en préservant les CDI et le salariat mensualisé, on « dé-corsète » le lien de subordination vis-à-vis de l'employeur ».

Dans la même veine, Claude Monnier, Chef People Officer chez Sony Music Entertainment, évoque, lui, dans un sourire, « la réappropriation positive de la notion de cluster, via l'expérimentation d'un recrutement d'équipe, au sens sportif du terme, qui vise à agréger autour d'un seul contrat de travail et d'un projet commun un groupe de trois personnes recrutées sur la base d'expertises distinctes - artistique, digitale et de marketing - et complémentaires ».

Volontarisme

Certes, comme le souligne Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH, cette atténuation, voire disparition, de la notion d'exclusivité ouvre une boîte de Pandore car elle pose en creux « la question de l'avenir même du contrat de travail qui aujourd'hui repose sur le triptyque lieu/mission-qualification/rémunération au temps travaillé et régit non seulement la relation employeur-employé, mais également la protection sociale du salarié ».

Mais quelles que soient les voies empruntées par leur entreprise pour maintenir la dynamique du recrutement malgré la crise, tous les intervenants du Think Tank s'accordent sur un point que synthétise Laurent Choain, Chief People, Education & Culture du Groupe Mazars, : « nous ne devons rien lâcher ! ».

RECOMMANDATIONS

8 • Aménager des espaces digitaux dans les agences de Pôle Emploi

Afin de réduire le risque de fracture numérique consécutif à la digitalisation des process de recrutement (présentation de candidature en visio, etc.), le Think Tank suggère d'engager une réflexion avec les pouvoirs publics afin « d'aménager dans les agences de Pôle Emploi des espaces digitaux dédiés aux entretiens d'embauche, dotés d'une bonne connexion et ouvert à tous les postulants », précise Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed.

9 • Repenser les politiques de confidentialité à l'aulne des interactions dans les tiers lieux

L'existence même de tiers lieux investis librement par le salarié et générateurs de multiples interactions, se révèle peu compatible avec « le niveau de confidentialité qu'exigent certains secteurs d'activité », note Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal. Cela appelle de nouveaux cadrages.

REGARDS CROISÉS



Matthieu Eloy,
Directeur général d'Indeed France

« Depuis des années, le fossé se creuse entre d'un côté les chercheurs d'emploi qui proposent leurs candidatures et, souvent, ne reçoivent pas de réponse et de l'autre les recruteurs qui passent 80% de leur temps à trier les nombreuses candidatures reçues et finalement, seulement 20% à rencontrer les candidats. Or, avec la crise sanitaire, tout ce que nous considérons comme compliqué voire impossible à mettre en œuvre, s'est finalement mis en place du jour au lendemain.

Qu'il s'agisse du télétravail, ou de la digitalisation des pratiques de recrutement, tout s'est accéléré. Aujourd'hui, forts de ces enseignements, nous sommes en mesure de faire bouger les lignes. Pour améliorer encore davantage le "matching" entre les candidats et les recruteurs, pour favoriser un taux de réponse plus important et une meilleure qualité des candidatures, pour réduire le temps de recherche d'un emploi et accélérer les recrutements des entreprises, la rencontre entre candidats et recruteurs est essentielle.

Or non seulement la technologie favorise le déploiement des entretiens en visioconférence, mais sur la base de critères communiqués par les recruteurs, elle

permet en amont de sourcer et de filtrer les talents. Il s'agit d'un pari gagnant-gagnant pour le candidat et l'employeur qui, tous deux allégés de certaines tâches chronophages à faible valeur ajoutée, peuvent davantage se concentrer sur ces premiers échanges et réduire, de fait, les erreurs de casting. Ces solutions ont pu être testées avec succès dans le contexte de la pandémie et il serait regrettable de ne pas savoir tirer profit des enseignements de la crise sanitaire pour redonner au recrutement ses lettres de noblesse : la rencontre ».



Claude Monnier,
Chef People Officer chez Sony Music Entertainment

« Au préalable, même si mon propos ici n'est pas d'aborder la question du recrutement sous l'angle économique ou juridique, il convient de rappeler qu'en aucun cas les droits et devoirs du recruteur ne doivent s'opposer à ceux de la personne recrutée : l'éthique et la déontologie sont les fondamentaux non négociables de cette discipline RH. Une fois ces bases posées, il me semble important d'évoquer deux concepts dès lors que l'on parle de recrutement, ceux de la distance et du temps.

Les interrogations sont multiples. Quelle est la bonne distance cognitive, la bonne distance affective, la bonne distance émotionnelle, la bonne distance culturelle, la bonne distance entre le recruteur et le candidat(e) recruté(e) ? Et quelles exigences les parties prenantes doivent-elles avoir quant à la définition même des codes à adopter, des règles à respecter en matière de « distances » ? Dans la même veine, le processus de recrutement qui se nourrit du passé (quelle expérience peut-on en tirer ?) et anticipe l'avenir (quelle vision prospective peut-on en avoir ?) appelle également à réfléchir en termes de rythme, de durée, de « bonne » temporalité.

Par ailleurs, si l'on adopte une approche de « recherche et développement », une piste intéressante se dessine, celle du recrutement d'une intelligence collective, cristallisée autour d'un contrat unique signé avec l'entreprise non pas par une mais par plusieurs personnes. « Un Collectif, Une Entreprise, Un Contrat ! », Pour conclure, je citerai les aphorismes d'Hippocrate, qui d'une certaine façon résument cette délicate problématique : « la vie est courte, la science interminable, l'opportunité fugace, l'expérimentation faillible, le jugement difficile ».

IV - LES JEUNES ET L'EMPLOI, COMMENT (RE)CULTIVER LE LIEN A L'ENTREPRISE ?

La crise sanitaire aura-t-elle un effet de catalyseur sur l'emploi des jeunes, favorisant la recherche de nouvelles compétences et repoussant les limites de l'inclusion ou, au contraire, fragilisera-t-elle l'accès au travail des moins qualifiés en les figeant dans des contrats d'apprentissage sans lendemain ?

LE CONSTAT DU THINK TANK

La réponse à ce double questionnement est, au diapason du public concerné, « les jeunes », plurielle et composite.

Mixité

Invitée par Dominique Seux, Directeur délégué de la rédaction des Echos, à ouvrir la session consacrée à cette gageure de l'emploi des jeunes, Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, offre un premier regard tout en nuances sur l'état des futures recrues.

« Nous nous réjouissons d'accueillir encore davantage d'étudiants que les années passées et de constater qu'en 2020, 100% des jeunes qui ont obtenu notre bachelier ont trouvé une insertion professionnelle. Mais nous nous inquiétons de la grande détresse psychologique que manifeste un nombre croissant d'élèves, qui, associée aux phénomènes de repli que favorisent les conditions sanitaires, ne les incitent pas à sortir de leurs zones de confort ».

Or, aujourd'hui, plus qu'hier encore, les entreprises sont en quête de profils diversifiés, atypiques. « Nos métiers ne cessent d'évoluer en compétences au gré des transformations sociétales qui intensifient les besoins dans les domaines du digital et de la transition énergétique.

Confrontés à ses enjeux, nous devons sortir de l'entre-soi, élargir, au-delà des grandes écoles classiques, nos sources et typologies de recrutement, afin de nous ajuster à ces mutations qu'accélère la crise », confirme Stéphane Dubois, Directeur Groupe des responsabilités humaines et sociétales de Safran.

Alternance croissante

Encouragé par le plan d'aide financière enclenché l'été dernier par le gouvernement, l'apprentissage constitue en ce sens un levier efficace qui suscite l'adhésion des entreprises.

« De nombreuses PME, +38% sur un an, ont découvert l'intérêt des contrats d'alternance et c'est évidemment une bonne chose », commente Benoît Serre. Le Vice-Président de l'ANDRH s'inquiète toutefois « d'un potentiel effet de vases communicants entre contrats courts et CDI » susceptible, au bout du

compte, de desservir les jeunes moins qualifiés. « En 2020 les offres de contrats d'alternance ont bondi par rapport à 2018 et 2019 », indique de son côté Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France. « Sur la période du 1er août au 15 septembre 2020, le nombre d'offres avait en effet augmenté de 12 % par rapport à 2019 et de 25 % par rapport à 2018 ».

Confiante, Isabelle Van Cauwenberge, Directrice des veilles légale & conventionnelle dans le domaine RH & paie au sein de Cegid France, estime quant à elle que plusieurs facteurs devraient consolider cette dynamique d'insertion et favoriser l'accès des jeunes à des emplois plus durables.

« Avec la digitalisation des process d'établissement et d'enregistrement des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, l'employeur bénéficie d'un premier levier de simplification pour la mise en place de ces contrats qui par ailleurs s'ouvrent à l'international avec la clarification des règles de maintien de la protection sociale qui leur sont attachées non seulement en France mais également au sein de l'Union européenne ».

Besoin multiforme

Cette perspective est d'autant plus fondée, que pour l'heure, « la catastrophe annoncée de l'embauche n'a pas vraiment eu lieu », relève Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal, un groupe où précise-t-il « les recrutements se sont accélérés cette année sur tous les segments de métiers, passant globalement de 15 000 à 18 000, dont 850 apprentis pour le seul périmètre français ».

La compétition se révèle particulièrement vive autour des expertises digitales, lesquelles ne se résument plus seulement à la data science ou la cybersécurité.

« Aujourd'hui nos vendeurs doivent pouvoir se muer en « Influenceurs » et dans nos recrutements nous sommes attentifs à la maîtrise des nouvelles technologies et des réseaux sociaux », observe Tiffany Foucault, Directrice des ressources humaines, de la RSE et de la gouvernance du Groupe Fnac-Darty.

Etre et faire

Aussi incontournable soit-elle, cette dimension digitale n'est toutefois pas exclusive, comme en témoigne Sandra Rimbot, Director Talent Management du Groupe LVMH où la dynamique très soutenue de l'intégration de nouveaux apprentis se concentre sur l'artisanat qui recouvre « plusieurs spécialités essentielles pour notre activité, auxquelles nous avons dédié en interne un IME, institut des métiers d'excellence ».

Partisan du déploiement des soft skills, Claude Monnier, Chef People Officer chez Sony Music Entertainment (plus de 30 000 jeunes accueillis cette année au niveau mondial par son groupe), insiste pour sa part sur la nécessité d'aider cette nouvelle génération « à valoriser le savoir-être plutôt que le seul savoir-faire académique et à substituer à la logique compétitive celle de la relation à l'autre et de l'agrégation des talents autour de projets communs ».

Dissonance

Rebondissant sur cette double dimension sens/contenu de l'emploi des jeunes, la sociologue Danièle Linhart, Directrice de recherche au CNRS, alerte sur l'écart qui se creuse entre l'idée du travail et sa réalité.

« Trop souvent le jeune à qui l'on a « vendu » de la décontraction hiérarchique, et de l'autonomie, se retrouve concrètement tenu de remplir une mission prescrite et circonscrite, se cristallisant autour d'un poste « fermé » au contenu peu stimulant qui peut être générateur de souffrance ».

Rejoignant cette analyse Nicolas Pette, Partner d'Oliver Wyman, insiste lui aussi sur la nécessité de « parler « métier » aux jeunes, lesquels ont à la fois besoin de sens et de concret ». Le challenge est d'autant plus délicat que comme le souligne Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France, chiffres d'une récente étude d'Harris Interactive à l'appui, « les candidats participent à ce décalage car ils parlent contenu, mais pensent rémunération et emplacement comme en attestent leurs choix ».

Capital confiance

Avec la crise, « la dimension de la sécurité de l'emploi devient également prioritaire et on voit un grand nombre de jeunes se déporter vers des postes qui ne correspondent pas forcément à leurs aspirations et qualifications, mais les rassurent », ajoute Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed France.

Illustrant ce retour en grâce de la figure protectrice de l'entreprise, un récent sondage cité par Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH, conforte la montée en puissance de ce capital confiance : « 68% des salariés font confiance à leur entreprise pour gérer les contraintes sanitaires, un score de 30 points supérieurs à celui des gouvernants ! ».

RECOMMANDATIONS

10 • Consolider les passerelles entre fin d'études et premier emploi

Une action concertée avec les Pouvoirs Publics serait la bienvenue pour assouplir les règles des stages de fin d'études. « Cela permettrait de prolonger ces premières plongées dans le monde du travail et consolider les passerelles qu'elles génèrent », souligne Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP.

D'autre part, ajoute-t-elle, il faudrait « mettre en place des soutiens financiers ciblés sur les jeunes diplômés pour les épauler durant la période transitoire qui s'ouvre entre la sortie d'école et la première embauche ».

11 • Continuer de favoriser l'alternance

Avec le portail public de l'alternance, l'employeur bénéficie d'un premier levier de simplification pour la mise en place des contrats d'apprentissage et /ou de professionnalisation « qu'il faut cultiver tout en veillant à ce que, dans un proche avenir, le futur dispositif de bonus-malus sur les cotisations patronales d'assurance-chômage, puisse jouer sur l'allongement des durées de contrat », résume Isabelle Van Cauwenberge, Directrice des veilles légale & conventionnelle dans le domaine RH & paie au sein de Cegid France.

12 • Rester vigilant sur la réalité des métiers

Après s'être concentré des années durant sur la problématique de la peine au travail, « il convient désormais de pouvoir répondre à la question de ce qui « vaut la peine » dans le travail proposé », avance Laurent Choain, Chief People, Education & Culture du Groupe Mazars. Cela suppose de développer de nouveaux outils d'appréhension et de présentation des « métiers », de leurs sens et contenus.

REGARDS CROISÉS



Stéphane Dubois,
*Directeur Groupe des responsabilités humaines et sociétales
de Safran*

« Par son ampleur, la crise que nous traversons appelle les entreprises à jouer un rôle accru pour préserver l'emploi des jeunes. Mais ne nous y trompons pas, il ne doit pas s'agir d'une solidarité de circonstance, mais bien d'une solidarité de conviction à long terme, aussi nécessaire au lien entre les générations qu'à la préservation et à la transmission des savoir-faire pour construire l'avenir.

A ce titre, Safran s'engage, malgré le contexte difficile que traverse l'aéronautique, à favoriser l'intégration des jeunes en leur donnant un accès privilégié à l'emploi. En 2020, 55 % des postes en CDI que nous avons ouverts aux jeunes diplômés ont été pourvus par des jeunes formés au sein du groupe.

Safran va également à la rencontre de nombreux étudiants via des forums ou des conférences pour les soutenir dans la construction de leur projet professionnel grâce au réseau des ambassadeurs-écoles (plus de 260 salariés acteurs sur le terrain et proches des étudiants en France). Au-delà de ces quelques chiffres, l'enjeu au cœur du « travailler ensemble » c'est véritablement de préserver le recrutement des jeunes.

En effet, la durabilité d'une entreprise est liée à sa capacité à se renouveler, à adopter des codes nouveaux, à valoriser les différences et à se nourrir de toutes

les évolutions de la société dans laquelle elle se développe. Sa capacité d'innovation en dépend. Dans cet esprit, nous accueillons de nombreux doctorants, et proposons des sujets de recherche directement applicables au service d'une aviation plus responsable et dé-carbonée.

Réciproquement, le recrutement, l'intégration et le développement des jeunes diplômés et apprentis sont des missions qui motivent nos collaborateurs car c'est notre passion, autant que nos compétences, que nous essayons de transmettre chaque jour aux jeunes qui nous rejoignent ».



Géraldine Galindo,
*Professeur de management & ressources humaines
à ESCP*

« Force est de constater que la relation jeunes & emploi est bien plus complexe depuis quelques années. Les jeunes qui, rappelons-le, ne composent pas un groupe homogène, sont en quête d'expériences multiples tant dans leurs métiers que dans les relations qu'ils pourront nouer.

La marque employeur et l'expérience collaborateur ne sont pas des mots valises pour eux, bien au contraire. Ils sont attentifs aux réputations, aux feedbacks et restent vigilants sur tout ce qu'ils pourraient vivre.

Les relations plurielles et paradoxales des jeunes et de l'emploi incitent d'ailleurs les entreprises à agir, à réagir et à innover dans les manières de considérer leurs ressources humaines avant même leur entrée dans l'entreprise et longtemps après leur départ. En ce sens, les jeunes constituent avant tout une source d'inspiration pour le reste de l'organisation.

Toutefois, en période de crises, on remarque que l'écart se creuse entre les discours et les attentes réelles des jeunes. Sans renier leurs grands idéaux, ils ont, ces derniers mois, adopté des comportements plus pragmatiques, recherchant des postes et des entreprises (notamment des grands groupes) susceptibles de leur offrir des perspectives relativement certaines en période d'incertitudes.

La crise accentue les tensions entre attentes et réalités du marché du travail et accroît la vulnérabilité des jeunes face à l'emploi. Une école comme la nôtre doit donc plus que jamais favoriser les passerelles en cultivant les partenariats avec les entreprises, en multipliant les dispositifs d'apprentissage, de stage et de suivi après la scolarité, et en s'adaptant à la diversité des désirs de ces jeunes ».

ZOOM INITIATIVE

« La crise sanitaire que nous traversons affecte les jeunes à un moment charnière de leur vie et il est important de les assurer de notre soutien par des engagements sur le long terme ».

Chantal Gaemperle,
Group Executive Vice-President Human Resources
& Synergies LVMH.

Accompagnant de longue date les jeunes dans la construction de leur projet professionnel, le Groupe LVMH qui soutient notamment l'association « Nos quartiers ont des talents » a développé tout un dispositif en leur faveur.

Dans ce cadre, l'Institut des Métiers d'Excellence (IME) LVMH joue un rôle particulier. « A la croisée de l'emploi des jeunes et de la préservation des savoir-faire, cet institut a déjà formé plus de 900 jeunes depuis sa création en 2014. Par son intermédiaire, LVMH accompagne sur le long terme l'ensemble des filières, en assurant la transmission des savoir-faire de la création, de l'artisanat et de la vente, véritable patrimoine mondial de l'humanité », résume Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH.

Premier programme de formation en alternance dans le secteur du luxe pour ces métiers, l'IME constitue un véritable creuset de talents. Jeunes ou en reconversion, les apprentis bénéficient de l'enseignement technique et théorique dispensé par 22 écoles partenaires prestigieuses et mettent leur expérience en pratique au sein de 36 maisons du groupe réparties dans 5 pays (France, Suisse, Italie, Espagne et Japon).

Avec un taux de réussite cumulé aux diplômes de 97%, la majorité d'entre eux a rejoint LVMH ou ses partenaires externes. « Dans le contexte de la crise sanitaire, l'IME et ses partenaires se sont fortement mobilisés pour assurer la continuité pédagogique et réinventer les temps forts sous format digital témoignant ainsi du caractère durable de l'engagement du groupe à l'égard des jeunes générations », conclut Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH.

V - INCLUSION, UN ENJEU CLÉ POUR LES RESSOURCES HUMAINES DE DEMAIN

Devenue au fil des ans un facteur incontournable de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), l'inclusion qui vise à combattre les discriminations liées au handicap, à l'âge, au genre, à l'origine sociale, au cursus scolaire, à l'apparence physique, etc., s'impose plus que jamais comme une carte essentielle à jouer pour la croissance de demain.

LE CONSTAT DU THINK TANK

Invité à introduire la sixième et dernière session du Think Tank RH, Théo Scubla, Fondateur et Président de Each One (ex Wintegreat), une entreprise sociale dédiée à l'insertion professionnelle des réfugiés, insiste d'emblée sur le potentiel de l'inclusion.

Performance

« Il convient de sortir du seul prisme moral et éthique pour parler performance. En laissant de côté certains profils « atypiques », l'entreprise se prive de leurs « super pouvoirs » : créativité, motivation, capacité d'adaptation, résilience. Selon une étude menée par l'université d'Harvard, 70% des voix ne sont pas entendues, ce qui équivaldrait à environ 1000 milliards de dollars d'opportunités perdues par an ! ».

Alors que faire pour aider les RH à investir ce terrain d'avenir et repousser les frontières de la diversité pour basculer dans une logique inclusive qui comme le souligne Théo Scubla, Fondateur et Président de Each One, « induit des changements profonds tant en termes de management que de culture d'entreprise » ? Reprenant la balle au bond, Audrey Richard, Présidente de l'ANDRH, le reconnaît, le chemin de l'inclusion est encore en cours de défrichage. « Nous sommes mobilisés sur cette question, en discutons avec nos membres et remon- tons certaines problématiques auprès des pouvoirs publics mais du handicap à la transidentité, le spectre est large, d'un abord parfois fort délicat et les avancées sont loin d'être homogènes ».

Inertie

Le cas du groupe Safran est symptomatique de cette dynamique à plusieurs vitesses. « Nous nous sommes emparés depuis longtemps de la question du handicap et travaillons par ailleurs très activement pour valoriser les savoir-faire des seniors plutôt que les pousser vers la retraite. En revanche nous sommes en retard sur les sujets d'insertion LGBT par exemple et sommes en train d'engager des initiatives pour bouger les lignes », témoigne Stéphane Dubois, Directeur Groupe des responsabilités humaines et sociétales de Safran. Pour Claire Jarrety, Principal chez Oliver Wyman, « la connexion entre système éducatif et entreprise est en effet essentielle

pour favoriser l'inclusion et force est de constater qu'en la matière, certaines entreprises ont pris une longueur d'avance sur l'école ». Exception faite de quelques initiatives innovantes en la matière, comme celle de Sciences Po Paris par exemple, cette inertie éducative est d'autant plus regrettable que comme le résume Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal, « l'inclusion est un processus qui s'inscrit dans le temps, c'est un travail de longue haleine qui recouvre une réalité complexe, générationnelle, multidimensionnelle, susceptible de varier d'un pays à l'autre et qui en aucun cas ne doit déboucher sur une approche par « castes ».

Force d'intégration

Partageant ce point de vue, Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH, un groupe qui comme L'Oréal travaille sur ces sujets de longue date, insiste à cet égard sur « la capacité extraordinaire d'intégration qu'offre l'entreprise qui en agrégeant autour d'un même objectif économique, diverses communautés de travailleurs dans différentes régions du monde, participe de cette évolution sociale ». Tempérant quelque peu ce propos, Danièle Linhart, Sociologue et Directrice de recherche au CNRS, relève toutefois que cet effet vertueux se mesure au cas par cas. « On ne peut pas penser l'inclusion, sans s'interroger au préalable sur la capacité de solidarité de l'entreprise, laquelle peut avoir été sérieusement mise à mal par le durcissement du contexte économique, réduisant à néant la qualité du collectif que l'on vient d'évoquer ».

Sujet emblématique, « à bien distinguer de la diversité dans la mesure où il ne s'agit pas de gérer des différences mais d'intégrer les personnes telles qu'elles sont », précise Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, l'inclusion favorise les faux-semblants. « Ce n'est pas parce que les entreprises tendent à garder leurs salariés seniors, qu'elles recrutent dans cette classe d'âge », glisse Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH. « On parle beaucoup de l'inclusion, mais lorsqu'on les interroge, huit recruteurs sur dix affirment n'avoir jamais reçu de formation sur les biais inconscients et la discrimination à l'embauche », observe de son côté Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed France.

Pistes de travail

Conscients de l'ampleur du défi à relever, les intervenants du Think Tank ne sont toutefois pas avares de propositions pour faire de l'inclusion, un pari collectif gagnant-gagnant pour les prochaines années tout en rejetant à l'unanimité une approche statistique trop rigide génératrice de quotas. « Il faut à tout prix éviter de mettre nos collaborateurs dans des boîtes et au contraire cultiver le trans : le transversal, le transgénérationnel, et bien sûr la transmission des savoirs quelles que soient les caractéristiques personnelles (âge, sexe, apparence physique, etc..) de celui qui transmet et de celui qui reçoit », plaide Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH.

« L'inclusion est un véritable sujet de culture d'entreprise qui se pose en terme d'équité, d'unité du corps social et ne se résoudra pas à coups de menton chiffrés », abonde Benoît Serre, Vice-Président de l'ANDRH, au diapason de Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, qui s'inquiète d'une approche catégorielle susceptible « de réduire un individu à un critère – âge, origine, etc..- et de passer par la même occasion à côté de sources invisibles de diversité ».

RECOMMANDATIONS

13 • Assouplir l'accès aux données sensibles

Avoir une vision de la diversité du recrutement dans les entreprises est « un préalable essentiel pour avancer » juge Isabelle Van Cauwenberge, Directrice des veilles légale & conventionnelle dans le domaine RH & paie au sein de Cegid France. Or, « la production de cette photo est pour l'heure impossible, elle se heurte à l'interdiction d'accès aux données privées « sensibles » qu'il faudrait parvenir à lever en partie sur le plan législatif ».

14 • Trouver des axes d'investissements structurants avec le gouvernement

L'existence même de tiers lieux investis librement par le salarié et générateurs de multiples interactions, se révèle peu compatible avec « le niveau de confidentialité qu'exigent certains secteurs d'activité », note Jean-Claude Le Grand, Directeur des relations humaines de L'Oréal. Cela appelle de nouveaux cadrages.

15 • Mieux former

Véritable sésame de l'inclusion, la formation du management et plus particulièrement « celle des managers de proximité, en lien direct avec leurs équipes » note Géraldine Galindo, Professeur de management & ressources humaines à ESCP, appelle une mobilisation généralisée des entreprises, mais également des cursus éducatifs dédiés pour que l'inclusion tende progressivement vers la ...banalisation.

REGARDS CROISÉS



Jean-Claude Le Grand,
Directeur des relations humaines de L'Oréal

« La diversité et l'inclusion font partie de notre socle de valeurs. Nous sommes convaincus qu'il s'agit de leviers stratégiques pour nourrir la créativité et l'innovation et favoriser des environnements de travail où chacun, quels que soient son genre, ses origines sociales ou culturelles, sa religion, son orientation sexuelle, son âge, et en dépit de tout handicap, se sente accueilli et valorisé. Nous sommes engagés de longue date sur ces questions car nous savons que

les sujets liés à l'inclusion ne peuvent être adressés en même temps, ni les avancées se faire au même rythme. Notre stratégie en faveur de l'inclusion repose sur des principes globaux organisés autour de quatre piliers (la parité, l'inclusion des personnes en situation de handicap, les origines socio-économiques et multiculturelles et l'âge/intergénérationnel) déclinés localement en fonction des contextes et priorités de chaque pays. Nous formons nos collaborateurs (plus de 65 000 fin 2020) pour les sensibiliser aux biais inconscients, notamment dans le recrutement.

Par ailleurs, début 2021, nous avons mis en place un Conseil Consultatif mondial sur la diversité et l'inclusion, composé de parties prenantes internes et externes car nous jugeons essentiel d'être dans une logique d'échanges et de discussions sur ces questions dont les enjeux dépassent largement les frontières de l'entreprise. C'est dans une démarche collective que nous parviendrons à faire bouger les lignes ! »



Jérôme Ricard,
Product Marketing Manager Solutions HCM chez Cegid

« Les possibilités offertes aux entreprises en matière de diversité et d'inclusion sont multiples, mais elles exigeraient davantage d'actions concrètes. Il faudrait par exemple déployer des partenariats avec des organismes spécialisés et des écoles afin de les impliquer en amont dans l'analyse de l'existant et élaborer avec leur aide les solutions nécessaires à l'amélioration des processus de recrutement, d'évaluation, de formation et de sensibilisation des collaborateurs et managers.

On pourrait également mettre en place des comités inclusifs qui, constitués de collaborateurs représentatifs d'une diversité souhaitée, disposeraient des moyens et de la liberté d'action nécessaires au développement d'une culture d'entreprise inclusive. Il serait par ailleurs judicieux d'appuyer plus systématiquement au sein de l'entreprise les initiatives liées à l'amélioration de l'inclusion dans les processus de recrutement, de promotion et de mobilité. Ces démarches pourraient être valorisées à travers une communication forte, interne et externe, voire consolidées par la signature d'une charte sur l'inclusion impliquant l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs et investisseurs.

Autres priorités, afin de systématiser les actions basiques des équipes RH, il faudrait mettre en place des contrôles visant à s'assurer que les offres d'emploi ne soient pas discriminatoires ; rendre effective l'anonymisation des CV introduite par la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, mais jamais vraiment appliquée et lancer des programmes de formations spécifiques sur l'inclusion, la lutte contre les biais inconscients et les stéréotypes. Enfin, il conviendrait d'assurer le suivi et l'actualisation des politiques Diversité & Inclusion et d'en mesurer l'efficacité dans le temps à l'aide d'indicateurs adaptés ».

ANNEXES

Présentation des partenaires



L'ANDRH, acteur de référence dans le débat rh association loi 1901, créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 70 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

cegid

Cegid est un acteur majeur des solutions de gestion pour les professionnels des métiers de l'Expertise Comptable, de la Fiscalité, de la Paie et des Ressources Humaines, de l'ERP et du Retail. Fort de son expérience de leader des solutions de gestion cloud, Cegid accompagne la digitalisation des entreprises et des organisations publiques. Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, et la maîtrise des nouvelles technologies afin d'apporter des solutions innovantes et utiles. Avec une maîtrise unique du réglementaire, Cegid s'engage dans la durée avec ses clients. Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et permet à chaque métier d'augmenter sa valeur ajoutée. Cegid compte 3 000 collaborateurs et vend ses solutions dans 75 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires de 480 M€ en 2019. Pascal Houillon est le Directeur Général depuis mars 2017.



Fondée en 1819, ESCP a fait le choix d'enseigner un leadership responsable, ouvert sur le monde et basé sur le multiculturalisme européen. Nos campus de Berlin, Londres, Madrid, Paris, Turin et Varsovie sont des tremplins qui permettent aux étudiants d'appréhender cette approche européenne du management. Plusieurs générations d'entrepreneurs et de dirigeants ont ainsi été formées selon la conviction que le monde des affaires peut nourrir la société de manière positive. Cette conviction et nos valeurs : excellence, singularité, créativité et pluralité, guident au quotidien notre mission et s'expriment au travers d'une vision pédagogique qui les rassemble. ESCP accueille chaque année 7300 étudiants et 5000 cadres-dirigeants de 120 nationalités différentes. Sa force réside dans ses nombreux programmes de formations en management général et spécialisé : Bachelor, Master, MBA, Executive MBA, Doctorat-PhD et formation continue qui tous intègrent une expérience multi-campus. It all starts here.



Indeed est 1er site d'emploi mondial enregistrant plus de 250 millions de visiteurs unique chaque mois. Indeed s'efforce de faire des candidats une priorité en leur permettant de chercher un emploi, de publier leur CV et de se renseigner au sujet des employeurs, le tout gratuitement. Chaque jour, nous offrons de nouvelles opportunités à des millions de personnes.



Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 60 villes à travers 29 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risque et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une entité du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

LIVRE BLANC

Édition 2021

Nicolas GUERARD

Responsable du Think-Tank RH

Tél. : 01 87 39 76 44 - Port. : 06 32 83 60 62

nguerard@lesechosleparisien.fr

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

**THINK
TANK RH**

THINK TANK RH

En partenariat avec

