

People at Work

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE

#18

People • Planet • Performance • Prospective

Top management
Responsabilité Sociétale



LE GRAND RETOURNEMENT ● RECRUTER UN SENIOR : UN ACTE MILITANT ● L'IA REBAT LES CARTES
RH HACKERS : LES BOÎTES QUI FONT DU SENIOR SEXY ● FIN DE CARRIÈRE : ANGLE MORT DES POLITIQUES RH

ÉTÉ 2026

également dans ce numéro

LVMH

JEAN-RÉMY TOUZE

Directeur Diversité et Inclusion

Le modèle «Nouveaux Collègues»

BAYARD / CLUB LANDOY

LE GRAND ENTRETIEN

SIBYLLE LE MAIRE

Directrice exécutive

IKEA

BENOÎT THIEBE

Head of Talent Acquisition

La marque employeur en vrai

peopleatwork-mag.com

À l'EDHEC, on enseigne le management et la liberté de transformer.

Avec le management, nous formons ceux qui transformeront le monde. Les grands défis actuels imposent d'agir dès aujourd'hui. À l'EDHEC, Top 10 des Business Schools européennes selon le *Financial Times*, nos programmes pluridisciplinaires forment des leaders capables d'y répondre.

L'excellence de la filière GETT en est l'incarnation : un parcours unique dans trois pays et trois institutions de référence mondiale, au cœur des grandes mutations technologiques, environnementales et économiques qui redessinent notre époque.

Partenariats académiques d'exception en France et à l'international, parcours *Transformative Journey* avec une approche pédagogique innovante, modèle associatif tourné vers l'engagement citoyen... Tout ce que nous faisons vise à former des esprits libres, audacieux et prêts à transformer le monde.



SCANNEZ LE QR CODE POUR EN SAVOIR PLUS



UNLEASH
TOMORROW*

People at Work

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE

168 bis-170, rue Raymond-Losserand – 75014 Paris
Vous voulez vous abonner ou vous cherchez un ancien numéro ?
service-client@oracom.fr ou <https://www.monmag.fr/>

ABONNEMENT

Abomarque – CS 636565 – 31036 Toulouse Cedex 1 – France
Ligne téléphonique (appel non surtaxé) :
05 34 56 35 60 (10 h-12 h – 14 h-17 h)
Adresse e-mail : peopleatwork@abomarque.fr

RÉDACTION

Rédactrice en chef : Anne-Cécile Huprelle
Direction Artistique : Franck Lecacheur

WEB ET NUMÉRIQUE

Community manager : Marie Cadet

Conseil de rédaction : Fanny Potier-Koninckx, Christophe Baniol, Dominique Bellos, Thibaud Brière, Jean-Baptiste Latour, Serge Marquis, Philippe Rodet, Myriam Faivre.

Pictogramme People at Work : Musmellow

PUBLICITÉ

Directeur de publicité : Lionel Fischer
lionel.fischer@oracom.fr
06 07 24 65 61

DIFFUSION

Messageries Lyonnaises de Presse
Directeur des ventes et de la diffusion : Jean-Philippe Piron
Responsables titres, réglages, réassorts :
Louis-Amaury Chambard, Virginie Sommarivilla
Contact dépositaires et diffuseurs : diffusion@oracom.fr

MARKETING

Directrice marketing et communication :
Sandra Boixel – sandra.boixel@oracom.fr
Cheffe de produit
Noémie Bitoun

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire
aux intérêts moraux ou matériels de la publication

ADMINISTRATION/ACHATS

compta@oracom.fr – 01 44 78 97 64

Directrice des achats : Virginie Labrusse – virginie.labrusse@oracom.fr

DIRECTEUR ASSOCIÉ

Claude Olive

DIRECTRICE ASSOCIÉE

Nathalie Cohen

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Jean-Philippe Pécoul

People at Work est édité par Oracom, SA au capital
de 160 849,30 € – RCS Paris B 397 522 657 – Siège social : 168 bis-170, rue
Raymond-Losserand, 75014 Paris – Principaux actionnaires : Jean-Philippe Pécoul,
Auriale SARL, Finadin SA – Dépôt légal à parution – ISBN : 978-2-38714-844-5

IMPRESSION

BLG-TOUL ZI Croix de Metz 54200 TOUL

AFFICHAGE ENVIRONNEMENTAL

Origine du papier	Suède	Certification	PEFC
Taux de fibres recyclées	0	Europapaper Print (log3)	0,004



Malgré le soin apporté par la rédaction pour assurer l'exactitude des informations publiées, ces informations venant de sources très diverses, ni l'éditeur ni l'imprimeur ne pourraient être tenus responsables d'éventuelles erreurs ou omissions. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont jamais restitués. La citation de marques, noms de firmes, etc. est faite sans aucun but publicitaire. Extraits du Code de la propriété intellectuelle : Art. L. 122-4 : Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction par un art ou un procédé quelconque. Art. L. 335-3 : Est également un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une œuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur, tels qu'ils sont définis et réglementés par la loi. Art. L. 335-2 : La contrefaçon en France d'ouvrages publiés en France ou à l'étranger est punie (n° 94-102 du 5 février 1994, art. 1°) « de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende ».

Crédits photos : tous droits réservés.

People at Work est une publication du groupe



L'âgisme : une discrimination tolérée dans le monde professionnel

Les entreprises se sont trompées de combat. Elles ont traqué la jeunesse, célébré l'agilité, glorifié les « digital natives » et regardé les salariés expérimentés comme des talents en sursis. À mesure que l'on approchait de la cinquantaine, les perspectives semblaient se rétrécir. Comme si l'expérience devenait progressivement un handicap. Comme si l'avenir appartenait exclusivement aux nouvelles générations.

Puis une réalité est venue frapper à la porte.

Pénurie de talents, vieillissement démographique, allongement des carrières, accélération technologique, arrivée de l'intelligence artificielle : les certitudes d'hier vacillent. L'information est partout, les machines exécutent de plus en plus vite certaines tâches, la valeur ne réside plus seulement dans la maîtrise technique. Elle se niche dans le discernement, la capacité à décider, à arbitrer, à transmettre et à donner du sens.

Autrement dit, dans l'expérience.

Le paradoxe est saisissant : au moment même où l'IA bouleverse le travail, les qualités les plus recherchées sont souvent celles que l'on acquiert avec les années. Le recul face à la complexité. La compréhension des organisations. La gestion des situations humaines. La capacité à relier les données à la réalité du terrain. L'intelligence artificielle ne remplace pas l'expérience ; elle en révèle toute la valeur. Pour autant, cette revanche n'est pas encore une victoire. Les stéréotypes liés à l'âge demeurent puissants. Les seniors restent moins formés, moins recrutés après une rupture de parcours et encore trop souvent enfermés dans des représentations dépassées. L'âgisme reste l'une des dernières discriminations tolérées dans le monde professionnel.

La question est donc de savoir comment construire des organisations capables de tirer parti de toutes les générations. Car dans l'entreprise de demain, la performance ne naîtra ni de la jeunesse seule ni de l'expérience seule. Elle naîtra de leur alliance.

Bonne lecture !

Anne-Cécile Huprelle
ac.huprelle@oracom.fr

L'éditeur de People at Work, le groupe Oracom, édite une soixantaine de magazines et est leader sur le marché de la presse bien-être et développement personnel, avec des titres tels que *Happinez*, *Yoga*, *Simple Things*, *Respire*, *La petite fabrique*...



SOMMAIRE

GRAND DOSSIER DE COUVERTURE

Si Senior

VOTRE EXPÉRIENCE VAUT DE L'OR

24 LA BIG PICTURE DES SENIORS EN ENTREPRISE

30 LE GRAND RETOURNEMENT
Avec **Virginie Graziani**, analyste comportementale
Par Léa Masseguin

34 QUAND LES ENTREPRISES S'ENGAGENT... PUIS PASSENT À L'ACTION
Avec **Marcos Gallego** (Konecra), **Benoît Durand-Tisnès** (Wayden), **Christine Croibier** (The Adecco Group)
Par Morgane Huby et Anne-Cécile Huprelle

38 KEPRA INDUSTRIES
Interview de **Gilles Conesa**, CEO
Par Morgane Huby

42 L'IA ET LA REVANCHE DES SENIORS
Par **Agnès DURONI**, Fondatrice d'Adevea

44 RECRUTER UN SENIOR : UN ACTE MILITANT
Hubert de Launay, Président de XpertZon
Par Morgane Huby

48 RH HACKERS : LES BOÎTES QUI FONT DU SENIOR SEXY
Avec **Jean-Philippe Ridon** (VIOC), **Chantal Guillaumie** (Seniors Force Plus).
Par Morgane Huby

52 À CINQUANTE ANS, TOUT EST POSSIBLE
Par **Fanny Potier-Koninckx**, Partner and Director People Strategy et Leadership, BCG



**54 FIN DE CARRIÈRE :
ANGLE MORT DES POLITIQUES RH**

Avec **Emmanuel Grimaud**,
Président de Maximis
Par Morgane Huby

58 ORANGE BUSINESS

Interview de **Vincent Cobes**, Expert en
solutions cloud
Par Léa Massequin

61 HELLO MASTERS

Interview de **Blandine Mercier**, CEO
Par Anne-Cécile Huprelle

**62 LA SECONDE CARRIÈRE
DEVIENT LA NORME**

Par **Marie Oliveau**, Dirigeante de Talent
sur Mesure

PW EXPRESS

6 DE L'ACTU EN BREF

LE GRAND ENTRETIEN

16 CLUB LANDOY / BAYARD

Interview de **Sibylle Le Maire**, Directrice exécutive Groupe Bayard
et Fondatrice du Club Landoy
Par **Anne-Cécile Huprelle**

IMPACT ET PROGRÈS

64 LVMH / NOUVEAUX COLLÈGUES

Interview de **Jean-Rémy Touze**, Directeur Diversité et Inclusion
Par **Anne-Cécile Huprelle**

68 SANTÉCLAIR

La santé au travail, une évolution culturelle au service de la stratégie
Par **Anne-Cécile Huprelle**

72 LA FATIGUE DU CHANGEMENT

Par **David Encel**

76 IKEA

Interview de **Benoît Thiebe**, Head of Talent Acquisition
& Marque Employeur

80 COMPÉTENCES INVISIBLES

Par **Jean Delaruelle**

84 LA REVANCHE DU BUREAU

Par **Léa Massequin**

PORTRAIT

88 SONIA FELLMANN, FONDATRICE DE CIRCEUM

Par **Anne-Cécile Huprelle**

LES GRANDS LEADERS DE L'HISTOIRE

90 STANISLAS LESZCZYNSKI : REBONDIR APRÈS 60 ANS

Par **Anne Vermès** et **Yann Harlaut**, du cabinet de conseil Traits d'Unions

LIVRE

96 MANAGER LES MAD SKILLS

Par **Sabrina Menasria**, Eyrolles éditions

LinkedIn lance sa solution IA pour automatiser le recrutement...



LinkedIn accélère dans l'intelligence artificielle. Le réseau social professionnel a récemment lancé en France un nouvel outil destiné à automatiser une partie du processus de recrutement. Son ambition : aider les recruteurs à identifier plus rapidement les profils pertinents grâce à l'IA générative, tout en réduisant le temps consacré aux tâches administratives et à la recherche de candidats.

Concrètement, la solution permet aux entreprises de décrire leurs besoins en langage naturel. L'outil se charge ensuite d'analyser les critères recherchés, de sélectionner des profils potentiellement adaptés et de proposer une présélection. Pour LinkedIn, l'objectif est clair : permettre aux professionnels des ressources humaines de se concentrer davantage sur l'évaluation humaine des candidats et sur la stratégie de recrutement.

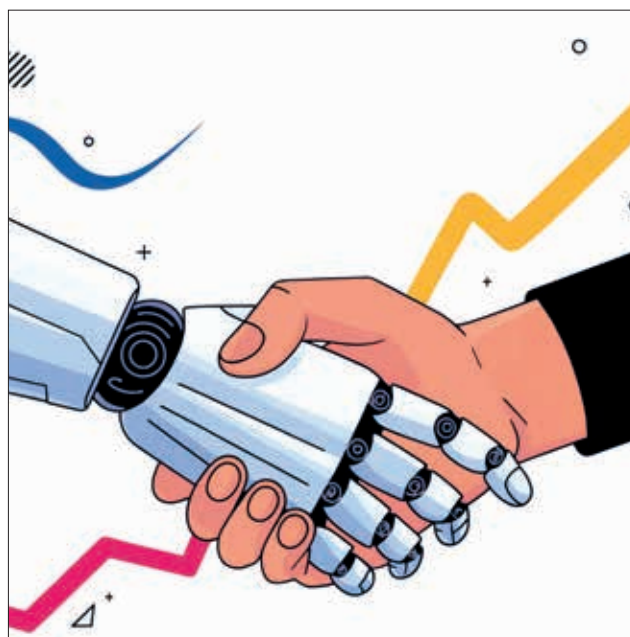
« Cette solution va libérer les professionnels des tâches chronophages », affirme la plateforme, qui mise sur des gains de productivité significatifs dans un contexte où les entreprises peinent souvent à recruter rapidement. Avec des milliers de candidatures à traiter pour certains postes, l'automatisation apparaît comme une réponse aux contraintes opérationnelles auxquelles sont confrontés les recruteurs.

Mais cette innovation ne fait pas l'unanimité. Plusieurs acteurs du secteur du recrutement s'inquiètent des conséquences d'une automatisation croissante. Certains craignent une standardisation des processus de sélection et un risque accru de biais algorithmiques. D'autres

redoutent une concentration du marché autour des grandes plateformes technologiques capables d'investir massivement dans l'IA.

Les critiques soulignent également que le recrutement repose en grande partie sur des qualités humaines difficiles à évaluer automatiquement : potentiel, motivation, personnalité ou encore adéquation avec la culture d'entreprise. Selon eux, l'IA doit rester un outil d'assistance et non un substitut au jugement des recruteurs.

Malgré ces réserves, la tendance semble irréversible. L'intelligence artificielle s'impose progressivement dans les ressources humaines, du sourcing des candidats à la rédaction des offres d'emploi. Reste désormais à trouver le bon équilibre entre performance technologique et expertise humaine afin de garantir des recrutements à la fois plus rapides, mais aussi plus justes et plus pertinents.





Le marché de l'alternance **en net recul**

Après plusieurs années de forte croissance, le marché de l'alternance a reculé de 12 % en 2025, selon Hellowork. Le nombre d'offres diffusées reste toutefois stable début 2026, avec une légère hausse de 1 % au premier trimestre. Le ralentissement s'est accentué après l'annonce de la réforme du financement de l'alternance, avec des baisses marquées à partir de mai 2025.

L'Île-de-France demeure la région la plus dynamique, concentrant 30 % des offres et résistant mieux au recul observé ailleurs. Les métiers du commerce, de la vente, des ressources humaines et de l'informatique restent les plus recherchés.

Côté candidats, l'intérêt pour l'alternance progresse fortement, avec une hausse de 31 % des recherches au premier trimestre 2026. L'étude souligne également l'importance des candidatures spontanées, qui représentent une part majoritaire des démarches engagées par les alternants.

Les profils recherchés dans l'agroalimentaire

Porté par sa croissance et sa transformation numérique, le secteur agroalimentaire continue de

recruter activement. Les entreprises recherchent notamment des techniciens, des chefs de secteur, des profils commerciaux ainsi que des spécialistes du numérique tels que les analystes marketing ou chefs de projet digitaux.

Le secteur fait cependant face à une pénurie de candidats qualifiés et à une forte concurrence pour attirer les talents. Pour répondre à ces difficultés, les entreprises renforcent leurs stratégies RH, misent davantage sur leur marque employeur et valorisent les perspectives d'évolution, la formation continue et la qualité de vie au travail.

L'agroalimentaire évolue également sous l'effet des innovations technologiques et des nouvelles habitudes de consommation. Les recruteurs accordent désormais autant d'importance aux compétences comportementales qu'aux compétences techniques, tout en s'ouvrant davantage à des profils atypiques susceptibles d'être formés en interne.

Le diplôme compte encore

À l'heure où certains parcours atypiques et autodidactes sont mis en avant, une question revient régulièrement : obtenir son diplôme est-il encore indispensable pour réussir sa carrière ? Selon une étude publiée par l'Insee, la réponse reste globalement positive. Malgré un contexte d'insertion professionnelle plus difficile pour les jeunes, la validation d'un diplôme continue d'offrir des avantages mesurables sur le marché du travail.

L'étude montre en effet que les personnes ayant obtenu leur diplôme bénéficient encore d'un léger avantage salarial par rapport à celles qui ont quitté leur cursus sans le valider. Si l'écart de rémunération varie selon les niveaux d'études et les secteurs d'activité, le diplôme demeure un signal fort pour les employeurs, attestant à la fois de compétences acquises et d'une capacité à mener un parcours à son terme. Au-delà du salaire, la différence se fait également sentir en matière d'évolution professionnelle. Les diplômés accèdent plus facilement aux postes à responsabilités et aux fonctions de cadre. L'obtention du diplôme reste ainsi un facteur déterminant pour franchir certaines étapes de carrière, notamment dans les secteurs où les qualifications sont fortement valorisées. Ces résultats interviennent pourtant dans un contexte où les jeunes diplômés rencontrent des difficultés croissantes à s'insérer sur le marché du travail. Ralentissement économique, concurrence accrue entre candidats et transformation rapide des compétences recherchées compliquent les débuts de carrière. Pour autant, l'étude souligne

que les personnes ayant interrompu leurs études avant l'obtention du diplôme sont généralement davantage exposées au chômage et à la précarité. L'Insee rappelle toutefois que le diplôme n'est plus le seul critère pris en compte par les recruteurs. Les expériences professionnelles, les compétences comportementales, la maîtrise des outils numériques ou encore la capacité d'adaptation jouent un rôle de plus en plus important dans les processus de recrutement. Dans certains secteurs en tension, les employeurs peuvent même privilégier les compétences opérationnelles à la détention d'un titre académique. Pour autant, les chiffres confirment que le diplôme conserve une valeur réelle sur le marché du travail. S'il ne garantit plus automatiquement une carrière rapide ou un emploi stable, il demeure un atout pour accéder à de meilleures opportunités professionnelles et améliorer ses perspectives d'évolution. Une réalité qui relativise les discours annonçant la fin du diplôme comme passeport vers l'emploi.

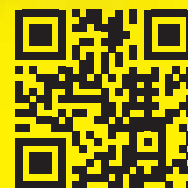
Kelio

GLOBAL WORK-LIFE SOLUTIONS*

La solution **SIRH** globale



- Gestion RH
- Gestion des Talents
- Gestion de la Paie
- Sécurité



kelio.com

* SOLUTIONS GLOBALES DE GESTION DE LA VIE AU TRAVAIL

Transparence salariale : cinq questions pour comprendre les enjeux de la directive européenne

La France n'a pas respecté la date limite du 7 juin fixée par l'Union européenne pour transposer la directive sur la transparence salariale. Le gouvernement travaille néanmoins à un projet de loi destiné à intégrer progressivement ces nouvelles obligations dans le droit français.

Quel est l'objectif de la directive ?

Le texte vise à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en renforçant l'accès à l'information sur les salaires et en facilitant la détection des discriminations.

Quelles nouvelles obligations pour les employeurs ?

Les entreprises devront davantage communiquer sur leurs politiques de rémunération. Les candidats pourront notamment connaître la fourchette salariale d'un poste avant l'embauche.

Les salariés auront-ils accès aux salaires de leurs collègues ?

Non. La directive ne prévoit pas une transparence individuelle totale. En revanche, les salariés pourront obtenir des informations sur les niveaux de rémunération moyens pour des postes comparables.

Quelles entreprises sont concernées ?

L'ensemble des employeurs devra respecter certaines règles, mais les obligations de reporting seront renforcées pour les entreprises de plus

grande taille, qui devront mesurer et publier les écarts de rémunération.

Où en est la France ?

Si plusieurs dispositifs existent déjà, comme l'index de l'égalité professionnelle, le gouvernement doit encore adapter la législation nationale. L'enjeu est de rapprocher les pratiques françaises des exigences européennes tout en limitant la charge administrative pour les entreprises.

Avec cette directive, Bruxelles espère faire de la transparence un levier majeur pour accélérer la réduction des inégalités salariales persistantes entre les femmes et les hommes.



L'avenir de votre entreprise a de l'expérience !

Allongement des carrières. Transmission des savoirs. Engagement des 45+. USKOA aide les entreprises à transformer les salariés expérimentés en leviers de performance durable

- Conférences • Ateliers
- Dispositifs intergénérationnels
- Programme exclusif de remobilisation des 45+
- Formation managers
- Diagnostics
- Événements • Séminaires



Transformer l'expérience en performance

Parlons-en !

contact@uskoa-partners.com



www.uskoa-partners.com
www.frederiquejeske.com



Avec **Frédérique Jeske**, conférencière, auteure du livre **Le choc des générations n'existe pas**, présidente de **Senior4Good** & experte des enjeux intergénérationnels en entreprise

Canicule estivale : que prévoit le Code du travail ?

A lors que plusieurs départements sont placés en vigilance orange canicule, la protection des salariés face aux fortes chaleurs revient au premier plan. Le Code du travail impose en effet aux employeurs de prendre les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de leurs collaborateurs.

Première obligation : évaluer les risques liés à la chaleur et adapter l'organisation du travail. Les entreprises peuvent ainsi aménager les horaires afin d'éviter les périodes les plus chaudes de la journée, notamment pour les salariés exerçant en extérieur. Des pauses supplémentaires peuvent également être accordées lorsque les conditions de travail deviennent particulièrement éprouvantes. L'employeur doit aussi veiller à mettre à disposition de l'eau potable fraîche en quantité suffisante et, lorsque cela est possible, des espaces permettant aux salariés de se rafraîchir. Dans certains secteurs, comme le BTP, des dispositions spécifiques peuvent être mises en œuvre en cas d'épisode de chaleur intense.

Le recours au télétravail peut également constituer une solution lorsque les activités le permettent. Il reste toutefois à l'appréciation de l'employeur, sauf accord ou disposition particulière au sein de l'entreprise.

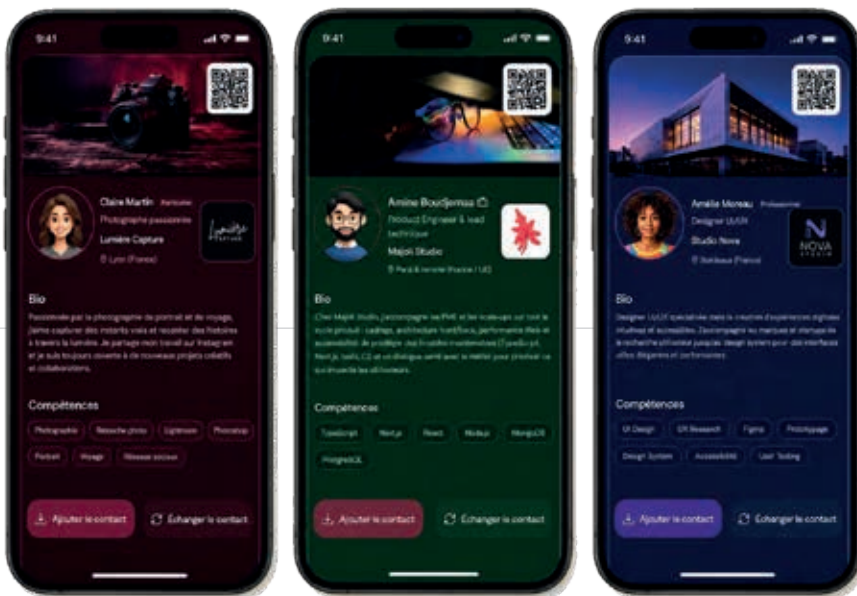
Enfin, la question du droit de retrait se pose régulièrement lors des épisodes de canicule. Un salarié peut cesser son activité s'il estime être confronté à un danger grave et imminent pour sa santé. Toutefois, cette situation est appréciée au cas par cas et ne s'applique pas automatiquement en raison des seules températures élevées.

Plus de la moitié des entreprises françaises utiliseraient l'IA plutôt que recruter

Selon une étude de Pleo, l'intelligence artificielle est de plus en plus perçue comme une alternative au recrutement. Plus de la moitié des responsables financiers français estiment qu'il est plus simple

d'utiliser l'IA que de mobiliser ou recruter des collaborateurs, tandis que la hausse du coût du travail encourage également cette tendance. Si seulement 22 % des responsables financiers utilisent aujourd'hui l'IA pour automatiser certaines tâches, 64 % considèrent qu'elle permet de libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. L'étude met toutefois en garde contre les risques d'une adoption précipitée. La multiplication des outils numériques entraîne parfois une surcharge technologique, source de perte de temps et de complexité. Les entreprises sont ainsi invitées à trouver un équilibre entre innovation technologique et valorisation du capital humain afin de tirer pleinement profit des gains de productivité promis par l'IA.





Trois exemples de pages de contact IAZUR : un design entièrement personnalisé à l'image de chaque professionnel.

La carte de visite réinventée

Comment IAZUR Solutions fait entrer le networking dans l'ère du sans-contact

Sur la Côte d'Azur, une micro-entreprise mise sur l'acier inoxydable et la puce NFC pour remplacer durablement la carte de visite papier — sans application, sans réimpression, sans compromis sur le prestige.

Le problème et la solution

Dans un monde professionnel saturé de cartes papier oubliées au fond d'un tiroir, IAZUR Solutions, micro-entreprise basée sur la Côte d'Azur, a conçu une réponse à la fois élégante et durable : la carte de visite NFC en acier inoxydable. L'objet, gravé au laser et au format d'une carte bancaire, intègre une puce NFC qui ouvre instantanément, sur simple contact avec un smartphone, une page de profil digitale personnalisée — coordonnées, photo, réseaux, bouton d'enregistrement de contact. Aucune application à installer, aucune compatibilité à vérifier : la technologie est nativement supportée par tous les téléphones récents, iOS comme Android.

Des avantages concrets, au quotidien

L'usage transforme une habitude vieille de plusieurs siècles. Un tap suffit pour transmettre l'ensemble de ses informations professionnelles, sans dicter un numéro ni chercher un stylo. Surtout, la carte physique ne devient jamais obsolète : changement de poste, de numéro ou de fonction, la page digitale se met à jour en quelques minutes, sans qu'il soit nécessaire de

réimprimer le moindre support. À cela s'ajoute une dimension sensorielle que le papier ne peut égaler — le poids et la texture de l'acier laissent une empreinte mémorable, gage de sérieux et de prestige auprès des interlocuteurs.

Un environnement bien pensé, un outil durable

Au-delà du geste, IAZUR a construit un écosystème cohérent : identité visuelle unifiée entre la carte et la page de contact, hébergement et mise à jour continue, compatibilité Apple et Google Wallet. Une seule carte en acier inoxydable, recyclable et quasi-indestructible, remplace ainsi des milliers de cartes en papier sur toute une carrière — un choix aussi économique qu'écologique. Avec le lancement récent de sa plateforme e-commerce propriétaire, IAZUR consolide une offre 100% française, pensée pour les professionnels exigeants de la Côte d'Azur et de Monaco.



DÉCOUVREZ UNE PAGE DE CONTACT IAZUR
Scannez ce QR code avec votre smartphone pour voir, en conditions réelles, ce que vos interlocuteurs découvrent en un tap.

People at Work

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE

Chaque trimestre, People at Work permet aux dirigeants et aux top managers de partager des éclairages et des bonnes pratiques sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.



**11 300 EX.
DISTRIBUÉS
NOMINATIVEMENT**

Cinq bonnes raisons de vous abonner...

- Interviews exclusives de décideurs
- Bonnes pratiques et expériences terrain
 - Inspirations, analyses
 - Témoignages corporate et décalés
- Le titre à la pointe de l'EX et de la Responsabilité Sociétale



Sibylle Le Maire

SIBYLLE LE MAIRE

DIRECTRICE EXÉCUTIVE DU GROUPE BAYARD ET FONDATRICE DU CLUB LANDOY

« La véritable révolution
est celle de notre rapport
au temps »

Fondatrice du Club Landoy, collectif réunissant entreprises, experts et acteurs publics autour des enjeux de la transition démographique et initiatrice de la Charte 50+, Sibylle Le Maire œuvre depuis plusieurs années à faire évoluer le regard porté sur les salariés expérimentés.

Son analyse éclaire l'un des grands défis des années à venir.

Par **Anne-Cécile HUPRELLE**

V

ous avez fondé le Club Landoy en 2019. Au-delà du constat économique et démographique, quelle intuition vous a poussée à agir ?

Cette réflexion s'inscrit dans une histoire plus longue. Au sein du groupe Bayard, nous nous intéressons

depuis longtemps aux évolutions de la société et aux différentes générations. En travaillant sur les questions liées à l'avancée en âge, j'ai été frappée par un paradoxe : nous consacrons énormément d'énergie aux transitions écologique et numérique, mais très peu à la transition démographique.

Pourtant, nous sommes confrontés à une transformation majeure. Les progrès de la médecine nous ont permis de gagner près de dix années de vie supplémentaires en cinquante ans. Dans le même temps, la natalité ralentit fortement. Nous avons donc davantage de seniors et proportionnellement moins de jeunes actifs. En observant ce qui se faisait en Asie ou aux États-Unis, j'ai compris que cette question était déjà traitée comme un enjeu stratégique. Alors qu'en France, elle demeurerait

relativement absente des débats économiques et managériaux. La question qui m'est apparue essentielle était : comment allons-nous organiser nos vies personnelles, nos entreprises et notre modèle social à partir de cette nouvelle réalité ? J'aimerais qu'en France nous comprenions que ce phénomène existe déjà, et que nous cessions de le traiter comme une réalité à venir.

Vous répétez souvent que l'âge ne doit jamais être un frein à l'employabilité. Quels sont les principaux préjugés qui persistent aujourd'hui ?

Le premier préjugé consiste précisément à penser que ce sujet reste secondaire.

Beaucoup d'acteurs économiques et parfois même politiques ne réalisent pas que le vieillissement démographique est déjà à l'œuvre dans toutes les organisations. Ensuite, les stéréotypes liés à l'âge sont très présents. Pendant longtemps, la seconde partie de carrière a été pensée sous l'angle du retrait progressif du salarié. Les dispositifs de départ anticipé à la retraite ont installé l'idée qu'après un certain âge, les perspectives se réduisaient naturellement. Je dis souvent qu'en France, à 50 ans, on a parfois l'impression d'être en haut du toboggan. Cette image résume assez bien la manière dont beaucoup de salariés vivent encore cette période. Pourtant, la réalité démographique est tout autre. Aujourd'hui, un salarié sur trois a plus de 50 ans dans les entreprises françaises. Dans certaines organisations, cette proportion atteint déjà la moitié des effectifs. Nous ne pouvons plus traiter cette question comme un sujet périphérique, elle est devenue centrale.

La France a-t-elle un rapport particulier à l'âge ?

« La frontière de demain ne sera plus entre les jeunes et les seniors. Elle sera entre ceux qui continuent à apprendre et ceux qui cessent d'apprendre. »



Sibylle Le Maire devant "ViveS Média", le premier média des femmes qui osent parler d'argent.

Oui car jusqu'à récemment, nous avons bénéficié d'une démographie plus favorable que celle de nombreux pays européens. Nous nous pensions presque à l'abri du vieillissement. Par ailleurs, notre âge de départ à la retraite est historiquement resté plus faible que celui de plusieurs de nos voisins. Cela a contribué à construire une culture où l'expérience est parfois moins valorisée qu'ailleurs. L'Allemagne ou certains pays nordiques ont depuis longtemps intégré la présence de salariés plus âgés dans leur organisation du travail. En France, cette adaptation est plus récente. Pour autant,

les choses évoluent. Nous observons une prise de conscience croissante des entreprises face à cette réalité.

La Charte 50+ rassemble aujourd'hui plus de 430 organisations représentant près de quatre millions de salariés. Que dit ce succès de l'évolution des mentalités ?

Il montre d'abord que les entreprises ont compris que le sujet n'était plus marginal. Lorsque nous avons lancé la Charte 50+ en 2022 avec L'Oréal, notre ambition était de proposer un cadre simple et opérationnel. Nous →



Juin 2026 : sortie du Guide 50+ qui recense les mesures mises en place au sein de sociétés et répliquables dans d'autres entreprises.

→ voulions permettre aux organisations de mesurer leurs pratiques, de se fixer des objectifs et de partager leurs avancées. Aujourd'hui, plus de 430 organisations nous ont rejoints. Ce succès tient au fait que nous avons choisi une approche pragmatique. Nous ne sommes pas dans l'injonction mais dans l'accompagnement. Cependant, la transformation la plus importante à effectuer reste culturelle. Il faut faire évoluer le regard porté sur l'âge : dans une entreprise, personne n'accepterait aujourd'hui qu'un salarié soit jugé sur

son origine ou sa religion, pourtant, il est encore possible de dire qu'une personne serait trop âgée pour un poste. Cette réalité doit évoluer.

Parmi les dix engagements de la Charte 50+, lequel vous semble le plus déterminant ?

Sans hésiter, la formation continue. Nous avons longtemps vécu avec une représentation très linéaire de l'existence : on étudie, on travaille, puis on prend sa retraite. Cette vision n'est plus adaptée au monde dans lequel nous vivons. L'accélération technologique, et notamment l'intelligence artificielle, change profondément la donne. Les compétences deviennent plus rapidement obsolètes. Les métiers évoluent en permanence. Personne ne pourra désormais construire une carrière entière sur les seuls acquis de sa formation initiale. Apprendre devient une activité permanente. C'est pourquoi je considère que la formation n'est plus simplement un outil

« Nous avons gagné dix années de vie supplémentaires. La vraie question est désormais : comment habiter ce temps supplémentaire ? »

RH, elle devient un levier stratégique de sécurisation des parcours professionnels et d'employabilité durable.

La véritable fracture de demain ne sera pas entre les jeunes et les seniors. Elle sera entre ceux qui continuent à apprendre et ceux qui cessent d'apprendre.

Dans une récente publication du Club Landoy, il est souligné que l'IA pourrait paradoxalement fragiliser davantage certains jeunes actifs que les seniors.

L'IA menace en effet davantage certains premiers emplois qu'elle ne menace les seniors. L'entrée dans la vie professionnelle repose traditionnellement sur l'apprentissage progressif du métier à travers des tâches d'exécution, d'analyse ou de production relativement standardisées. Or ce sont précisément ces tâches que l'intelligence artificielle est capable d'automatiser le plus rapidement. À l'inverse,

les salariés expérimentés disposent d'atouts dont la valeur pourrait croître dans l'économie de l'IA : la capacité de jugement, le discernement, l'intelligence relationnelle, ou encore la connaissance fine des organisations. Toutes ces compétences restent difficilement automatisables. L'enjeu n'est donc pas d'opposer les générations mais de construire leur complémentarité. Les jeunes maîtrisent souvent plus naturellement les nouveaux outils ; les seniors apportent l'expérience, le recul et la capacité à donner du sens. L'entreprise performante de demain sera celle qui saura combiner ces deux formes de capital. Je suis convaincue que l'IA ne doit pas être regardée comme une menace pour les plus de 50 ans. Au contraire, elle peut devenir un formidable levier d'allongement de la vie professionnelle. Elle permet de compenser certaines contraintes liées à l'âge, d'accéder plus rapidement à l'information, de transmettre les savoirs et d'ac- →



En février 2025, le Club Landoy a lancé la première Coalition des entreprises engagées pour les aidants.



La Charte 50+ a été lancée en 2022 par le Club Landoy

→ croître la productivité. Pour beaucoup de seniors, l'IA sera moins une technologie de remplacement qu'une technologie d'augmentation.

Vous évoquez souvent la nécessité de repenser le rapport au temps. Pourquoi ?

« À 50 ans, en France, on a souvent l'impression d'être en haut du toboggan. »

Car c'est le sujet central. Les dix années de vie supplémentaires gagnées bouleversent toutes les représentations sur lesquelles nos sociétés se sont construites. Que signifie vivre 90 ou 100 ans ? Comment organiser une carrière qui peut durer quarante ou cinquante ans ? Comment articuler les différentes étapes de la vie ? Pendant longtemps, nous avons fonctionné avec une logique de ligne droite. Aujourd'hui, nous entrons dans une logique de cycles : la parentalité intervient plus tard, les reconversions se multiplient, les périodes d'aïdance surviennent plus tôt et deviennent plus fré-

quentes et durables, les entreprises doivent apprendre à accompagner ces transitions plutôt que de les subir.

Les aidants occupent une place croissante dans les travaux du Club Landoy...

Parce qu'ils incarnent parfaitement cette transformation. La France compte environ onze millions d'aidants, et ce chiffre devrait encore progresser fortement dans les prochaines années. Nous voyons apparaître ce que j'appelle la génération Atlas : des femmes et des hommes qui accompagnent simultanément leurs enfants et leurs parents vieillissants.

Cette situation crée de nouvelles contraintes et oblige les entreprises à adapter leur organisation du travail. Il ne s'agit plus seulement d'un sujet social, c'est également un enjeu de performance et de qualité de vie au travail.

Les réflexions du Club Landoy portent également sur la retraite et la vie après la retraite. Pourquoi le débat français se concentre-t-il encore sur l'âge légal de départ ?

La véritable question, c'est celle des parcours. Nous devons sortir d'une vision binaire opposant activité et inactivité. Les carrières de demain seront construites autour de la formation, l'activité professionnelle, la reconversion, l'engagement associatif, le mentorat, du temps partiel ou de nouvelles formes d'activité.

La retraite sera davantage une transition, plutôt qu'une rupture.

La séniorité demeure-t-elle un sujet particulièrement sensible pour les femmes ?

Les femmes de plus de 50 ans cumulent plusieurs fragilités.

Leurs carrières sont plus souvent interrompues ou fragmentées : travail à temps partiel, pensions de retraite plus faibles et situations d'aide (trois quarts des aidants sont des aidantes). À cela s'ajoute le fait qu'elles vivent

plus longtemps et disposent souvent de moins de ressources financières pour préparer cette longévité. C'est pourquoi nous avons fait de l'éducation économique et financière un axe majeur de nos travaux.

Le mot « senior » fait encore peur ... Avez-vous songé à utiliser un autre terme au sein du Club Landoy pour bien marquer le changement d'ère ?

Nous cherchons depuis des années un meilleur mot. Sans succès. C'est d'ailleurs très révélateur : tout le monde veut vivre longtemps, mais personne ne veut être senior. Finalement, le mot qui vieillit le plus vite, c'est peut-être le mot « senior ». ●

En signant la Charte 50+, les entreprises se mobilisent en faveur de **10 engagements clefs** autour du recrutement, de la formation, du maintien dans l'emploi, de l'accompagnement des évolutions de carrière, de la santé et du bien-être au travail, de l'aide, du départ à la retraite ou encore de la sensibilisation aux stéréotypes liés à l'âge, condition essentielle du nouveau regard qu'il est nécessaire de porter sur les « seniors » :

- 1. Clarifier et quantifier les engagements**
- 2. Bienveillance et respect**
- 3. Développement des compétences**
- 4. Opportunités professionnelles et recrutement à tout âge**
- 5. Transmission de compétences**
- 6. Valorisation et rôles modèles**
- 7. Santé et bien-être au travail**
- 8. Soutien aux collaborateurs aidants**
- 9. Préparation à la retraite**
- 10. Maintien du lien post-retraite.**

La Big Picture

DES SENIORS EN ENTREPRISE

Définition

Longtemps considérés comme des salariés en « fin de carrière », les seniors sont aujourd'hui perçus comme un levier stratégique de performance.

Dans la plupart des politiques RH, la catégorie « senior » commence entre 50 et 55 ans. Elle regroupe des professionnels expérimentés qui disposent d'un capital de compétences, d'un réseau

relationnel développé, d'une connaissance approfondie de l'entreprise et d'une capacité de transmission souvent décisive.

Face au vieillissement démographique et à l'allongement des carrières, les entreprises passent progressivement d'une logique de gestion de l'âge à une logique de valorisation de l'expérience.

HISTOIRE 10 REPÈRES CLÉS

1945-1975

L'ancienneté est une valeur. L'expérience est synonyme de statut et d'autorité.

1980-1995

Les plans de préretraite se multiplient. Le senior devient progressivement une variable d'ajustement économique.

Enjeux

Répondre au choc démographique

D'ici 2030, près d'un actif sur trois aura plus de 50 ans. Les entreprises doivent adapter leurs pratiques RH à cette nouvelle réalité.

Réussir la transmission

Les organisations doivent organiser le partage des connaissances entre générations afin d'éviter les ruptures de compétences.

Combattre l'âgisme

L'âge reste l'un des premiers motifs de discrimination perçus dans le monde professionnel. Les stéréotypes freinent encore le recrutement et les mobilités internes.

Préserver les compétences critiques

Le départ simultané des générations du baby-boom fait peser un risque majeur de perte de savoir-faire, notamment dans l'industrie, la santé, les services et les métiers techniques.

Maintenir l'employabilité

Les seniors souhaitent continuer à apprendre, évoluer, se reconvertir et accéder à de nouvelles responsabilités. Le développement des compétences devient un enjeu central.

2000

Le vieillissement de la population active s'accélère. Les premières politiques de maintien dans l'emploi apparaissent.

2010

Émergence des démarches de diversité générationnelle. Les entreprises commencent à parler d'intergénérationnel.

2019

Création du Club Landoy pour aider les organisations à anticiper les conséquences de la transition démographique.

La Big Picture

LES LEVIERS D'ACTION

Recrutement sans biais d'âge

Suppression des critères implicites liés à l'âge, diversification des profils recrutés et sensibilisation des recruteurs.

Formation tout au long de la vie

Développement des compétences numériques, de l'IA, du management et des nouvelles expertises.

Mobilité professionnelle

Passerelles métiers, reconversions internes et nouvelles opportunités de carrière après 50 ans.

Santé et qualité de vie au travail

Prévention de l'usure professionnelle, prise en compte de la ménopause,

accompagnement des aidants et aménagement des fins de carrière.

Transmission des savoirs

Mentorat, tutorat, compagnonnage et programmes intergénérationnels.

Préparation à la retraite

Accompagnement progressif vers une nouvelle étape de vie plutôt qu'une rupture brutale.

Les trois piliers :

- RECONNAÎTRE : faire évoluer le regard porté sur les 50+.
- DÉVELOPPER : maintenir l'employabilité tout au long de la carrière.
- TRANSMETTRE : transformer l'expérience en avantage collectif.

2022

Lancement de la Charte 50+ par le Club Landoy et le groupe L'Oréal.

2026

431 organisations représentant près de 4 millions de salariés sont engagées dans la Charte 50+.

CAS D'ENTREPRISES

BNP PARIBAS

Sensibiliser par la pédagogie

Création d'une série de 11 bandes dessinées sur les stéréotypes liés à l'âge.

Résultat :

Plus de 14 000 vues internes lors du lancement.

MICHELIN

Former pour déconstruire les biais

Déploiement d'une formation dédiée aux stéréotypes liés à l'âge.

Résultat :

1 600 managers et professionnels RH formés d'ici 2030.

NESTLÉ

Faire de l'intergénérationnel un outil de performance

Programme de binômes « Duos Part'Âges » et dispositif « Mix'Âge ».

Résultat :

17 % des mobilités internes concernent les plus de 50 ans.

FDJ UNITED

Mesurer pour progresser

Baromètre Diversité & Inclusion analysant notamment la perception des salariés de plus de 50 ans.

Résultat :

40 % des effectifs participent à l'enquête.

SANOFI

Favoriser les mobilités en deuxième partie de carrière

Accompagnement des évolutions professionnelles et accès à de nouveaux projets pour les collaborateurs expérimentés.

Résultat :

40 % des effectifs participent à l'enquête.

Demain

Le sujet n'est plus de gérer le vieillissement, mais de valoriser la longévité professionnelle.

La Big Picture

Des chiffres clés

60,4 %

Taux d'emploi des 55-64 ans en France. (Club Landoy (repreant Eurostat / OCDE))

431

Nombre d'organisations signataires de la Charte 50+

65,2 %

Moyenne européenne du taux d'emploi des 55-64 ans. (Club Landoy (repreant Eurostat / OCDE))

6,8 %

Taux de chômage des cadres de plus de 55 ans (contre 4,1 % pour l'ensemble des cadres) — Apec

4 millions

Nombre de salariés couverts par la Charte 50+

70 %

Des entreprises signataires déclarent mettre en place des actions pour préserver la santé des seniors (ETI-GE). Les PME sont 43 % et les TPE 21 % dans cette démarche (source Apec, visuel que tu m'as transmis)

405

Bonnes pratiques et dispositifs recensés auprès des signataires

114

Entreprises participant aux Indicateurs 50+ en 2026

33 %

Part des cadres seniors au chômage qui sont en chômage de longue durée — Apec

Prendre soin des collaborateurs, dans toutes leurs réalités.

Un accompagnement complet des collaborateurs,
du psychologique au social.

SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL 18 ANS D'EXPERTISE

- Prévenir les risques psychosociaux.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Gérer les situations sensibles et complexes.

UNE APPROCHE UNIQUE

- Croiser le psychologique et le social pour agir durablement.
- Centraliser l'accompagnement via Qualicare, notre plateforme digitale au service de l'humain.

SERVICE SOCIAL DU TRAVAIL PLUS DE 30 ANS D'EXPERTISE

- Accompagner les difficultés personnelles et sociales.
- Soutenir les moments de vie clés des collaborateurs.
- Sécuriser les situations individuelles à impact professionnel.

DES RÉSULTATS CONCRETS

94%

de situations résolues

92%

de taux de recommandation

150 000

entretiens par an avec des thérapeutes et des assistants sociaux

+2M

de travailleurs accompagnés

Accédez au baromètre 2026

Qualisocial x IPSOS



Plus de 1100 organisations nous font confiance, pourquoi pas vous ?



Pour en savoir plus, contactez-nous : contact@qualisocial.com

EN COUVERTURE



Le Grand retournement

Longtemps considérés comme les premières victimes des mutations technologiques, les salariés expérimentés voient aujourd'hui leur position se renforcer. Quand l'IA automatise de nombreuses tâches et quand les entreprises recherchent des profils immédiatement opérationnels, l'expérience, le jugement et les compétences humaines redeviennent des atouts stratégiques. Un basculement silencieux qui rebat les cartes du marché du travail.

Par **Léa Masseguin**

Vous êtes cadre supérieur ou salarié en milieu ou fin de carrière ? N'ayez pas peur de l'intelligence artificielle (IA). Selon une étude publiée le 7 mai par des chercheurs de Harvard à partir de 65 millions de parcours professionnels et 280 000 entreprises américaines, l'essor de l'IA générative pénalise surtout les profils juniors. Les tâches les plus exposées à l'automatisation sont en effet celles historiquement confiées aux jeunes diplômés : rédaction standardisée, analyse documentaire, traitement d'informations, exécution répétitive, etc. En mai 2025, Dario Amodei, cofondateur et PDG d'Anthropic - l'entreprise américaine à l'origine de Claude, concurrent de ChatGPT - estimait que cette technologie pourrait

supprimer près de la moitié des emplois de bureau de niveau débutant dans les cinq prochaines années.

Les salariés expérimentés tirent leur épingle du jeu

À l'inverse, les profils expérimentés, longtemps considérés comme les premières victimes potentielles de cette révolution technologique, semblent aujourd'hui mieux résister que prévu. Cette évolution est déjà visible dans les recrutements. Selon une autre étude menée par des chercheurs de Stanford à partir des données de millions de salariés américains, les travailleurs âgés

de 22 à 25 ans employés dans les métiers les plus exposés à l'IA ont vu leur emploi reculer d'environ 6% depuis fin 2022. Dans le même temps, les salariés plus expérimentés dans ces mêmes fonctions ont enregistré une progression de l'emploi comprise entre 6% et 9%. Un signal fort : ce ne sont plus nécessairement les seniors qui décrochent, mais les jeunes qui peinent davantage à entrer sur le marché du travail.

Ce décalage s'inscrit aussi dans une tendance plus structurelle du marché de l'emploi en France. Les entreprises font déjà face depuis plusieurs années à une tension sur les profils expérimentés immédiatement opérationnels, dans un système de carrière très pyramidal où la progression repose sur des paliers successifs. À cela s'ajoute un effet démographique : le vieillissement de la population active et les départs progressifs de générations nombreuses réduisent mécaniquement le vivier de profils expérimentés disponibles. Résultat : les profils experts et directement autonomes restent rares, ce qui renforce leur attractivité dans un contexte où les besoins en compétences opérationnelles restent élevés.

Ce déséquilibre entre jeunes et profils expérimentés face à l'emploi peut sembler contre-intuitif lorsqu'on observe leurs usages du numérique. Car les jeunes générations, qui ont grandi avec internet, maîtrisent généralement mieux les codes technologiques et adoptent plus rapidement les nouveaux usages liés à l'IA. Une enquête menée en juillet 2025 par l'institut américain Common Sense Media montrait par exemple que près des trois quarts des adolescents américains avaient déjà utilisé un compagnon conversationnel basé sur l'IA (comme ChatGPT, Gemini ou Claude) dans leur quotidien. Cette tendance se confirme également dans le monde professionnel. Selon le Work Trend Index 2024 de Micro-

soft et LinkedIn, les jeunes actifs figurent parmi les utilisateurs les plus intensifs de l'IA générative, notamment pour rédiger, rechercher de l'information ou produire des contenus dans leurs tâches quotidiennes au travail.

Leadership, affirmation de soi et courage managérial

Pour autant, cette familiarité avec les outils ne se traduit pas mécaniquement par une meilleure position sur le marché du travail. Car les seniors disposent d'un autre atout, bien plus difficile à automatiser : leur expérience. « Les seniors ont une connaissance de l'écosystème, des réseaux et de l'organisation de l'entreprise que l'IA ne pourra jamais leur enlever, explique Virginie Graziani, analyste comportementale en assessment centers. Et c'est souvent cela qui fait la différence dans la prise de décision et dans la capacité à trancher ». Selon la spécialiste, cette différence se traduit très concrètement dans les entreprises. Là où les compétences d'exécution peuvent désormais être largement prises en charge par des outils d'IA, les recruteurs accordent une importance croissante à des qualités plus difficiles à formaliser : le jugement, →

« Les seniors ont une connaissance de l'écosystème, des réseaux et de l'organisation de l'entreprise que l'IA ne pourra jamais leur enlever. »



→ la capacité à arbitrer dans l'incertitude, ou encore l'aptitude à gérer des situations humaines complexes. « On voit une vraie montée des demandes autour du leadership, de l'affirmation de soi et du courage managérial, observe Virginie Graziani. Ce sont des compétences qui deviennent décisives, mais qui sont souvent moins visibles sur un CV. »

Cette évolution ne touche pas tous les métiers de la même manière. Elle est particulièrement visible dans les fonctions où la dimension humaine reste centrale : management, relation client, enseignement, développement commercial ou encore expertise technique de haut niveau. Autant de métiers où l'IA joue un rôle complémentaire plutôt que substituable. « Les profils

les plus avantageés sont ceux qui combinent plusieurs dimensions, poursuit la spécialiste. Une expertise solide, bien sûr, mais aussi une capacité à interagir, à convaincre, à comprendre un client ou à embarquer une équipe. » Elle résume à travers un exemple très concret : « On peut très bien savoir calculer l'épaisseur d'une fenêtre ou maîtriser une équation technique complexe. Mais si, derrière, on n'est pas capable d'expliquer ce choix à un client, de le rendre compréhensible et pertinent dans une discussion, cette compétence perd une grande partie de sa valeur. »

Dans un article, le chercheur et consultant Alex Sévigny illustre ce basculement : certes, l'IA prend désormais en charge une grande partie des tâches les plus répétitives du quotidien (recherche d'informations, synthèse, premiers jets de documents, etc.). Mais cet usage est surtout efficace lorsqu'il est guidé par une personne expérimentée. « L'automatisation des tâches à faible attention est très efficace pour les professionnels expérimentés, qui disposent de l'expertise nécessaire pour utiliser l'IA dans des tâches créatives ou stratégiques », écrit-il. Et de résumer : « Plus vous maîtrisez votre métier, mieux vous exploitez l'IA, et plus son impact sur votre productivité et votre valeur ajoutée est important. » C'est donc moins l'outil qui crée la valeur que la capacité à l'orienter.

«Capacité d'adaptation»

Pour autant, cet avantage des profils expérimentés ne se suffit pas à lui-même. Encore faut-il être en mesure de s'adapter à ces nouveaux outils qui transforment les méthodes de travail. Car si l'expérience et le jugement deviennent plus précieux, la maîtrise des codes de l'IA s'impose désormais comme un prérequis, quel que

soit l'âge. Selon le Work Trend Index 2024 de Microsoft et LinkedIn, une large majorité de cadres estime que la capacité à utiliser efficacement l'IA générative est appelée à devenir une compétence aussi fondamentale que la bureautique l'a été dans les années 2000.

Or selon une enquête menée par le centre d'études américain AARP Research, plus de la moitié des salariés de plus de 50 ans déclarent connaître l'IA, mais seuls 23 % affirment l'utiliser concrètement dans leurs tâches quotidiennes. Une adoption encore limitée, qui s'explique principalement par un manque de formation et une intégration encore inégale de ces outils dans les environnements de travail. Une étude de Stanford vient néanmoins nuancer cette lecture : l'âge n'est pas le principal facteur d'usage de l'IA en entreprise. Ce sont surtout le niveau hiérarchique et le degré de responsabilité qui structurent les écarts d'adoption : les postes les plus élevés, souvent occupés par des profils expérimentés, comptent parmi les utilisateurs les plus réguliers de ces technologies. « Les vrais gagnants sont souvent ceux qui arrivent à jouer de leur expérience tout en conservant une certaine capacité d'adaptation, souligne Virginie Graziani. Là où l'IA peut faire peur, c'est justement sur ce point : la capacité à évoluer avec ces nouveaux usages. Ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui combinent expérience et agilité. » ●

EN COUVERTURE



Quand les entreprises s'engagent... puis passent à l'action

D'abord un engagement, puis des preuves. En 2022, la Charte 50+ invitait les entreprises à changer de regard sur les salariés expérimentés en faisant de l'âge un sujet à part entière des politiques RH. Aujourd'hui, le guide « 50 solutions pour les 50+ » passe de la théorie à la pratique en recensant des dispositifs concrets mis en œuvre pour recruter, former, accompagner et valoriser les collaborateurs de plus de 50 ans.

Par **Morgane Huby** et **Anne-Cécile Huprelle**

Malgré l'allongement des carrières et les réformes successives des retraites, l'emploi des plus de 50 ans reste un paradoxe français. D'un côté, les entreprises reconnaissent leur valeur. De l'autre, les stéréotypes liés à l'âge continuent de freiner les recrutements, les évolutions professionnelles et l'accès à la formation. C'est dans ce contexte qu'est née la Charte 50+, lancée en 2022 par le Club Landoy. Son ambition : faire évoluer durablement le regard porté sur les salariés expérimentés et replacer l'âge au cœur des politiques de diversité et d'inclusion. Quelques années après son lancement, la dynamique a pris une ampleur considérable. Plus de 430 organisations représentant près de

quatre millions de salariés ont signé cet engagement, témoignant d'une prise de conscience collective : dans une société vieillissante, la compétitivité des entreprises dépendra de leur capacité à valoriser toutes les générations.

La Charte 50+ repose sur quatre grands piliers. Le premier concerne le recrutement, avec l'objectif de supprimer les biais liés à l'âge et de valoriser l'expérience dès l'embauche. Le deuxième porte sur la formation, afin de garantir le développement des compétences tout au long de la carrière. Le troisième vise le maintien dans l'emploi grâce à des conditions de travail adaptées et à une meilleure prise en compte des enjeux de



santé. Enfin, le quatrième encourage la transmission des savoirs par le tutorat, le mentorat ou le mécénat de compétences.

Mais au-delà des intentions, la question essentielle reste celle de la mise en œuvre. Comment transformer les engagements en actions concrètes ? C'est précisément l'objectif du guide « 50 solutions pour les 50+ », publié début juin par le Club Landoy avec le soutien de L'Oréal. Ce document recense cinquante initiatives déployées dans des entreprises françaises pour favoriser l'emploi, l'employabilité et la qualité de vie professionnelle des salariés expérimentés.

Le premier défi reste culturel. Malgré les progrès réalisés en matière de diversité, l'âge demeure un critère de discrimination souvent invisible. Certaines organisations ont donc choisi d'agir directement sur les représentations. BNP Paribas a par exemple

développé une série de bandes dessinées illustrant des situations concrètes de préjugés liés à l'âge afin de sensibiliser les équipes de manière pédagogique. Michelin a mis en place des programmes destinés aux managers et aux professionnels RH pour prévenir les biais et promouvoir une approche centrée sur les compétences plutôt que sur les catégories générationnelles. Cette évolution des mentalités est indispensable. Comme le rappelle Karina Sebti, Managing Director de Robert Walters Management de Transition, le principal risque aujourd'hui est celui du « senior-washing » : afficher des engagements en faveur des seniors sans modifier réellement les pratiques. À mesure que la Charte 50+ se diffuse, la question n'est donc plus celle de l'adhésion mais celle de la preuve.

Les entreprises les plus engagées considèrent désormais la diversité



→ générationnelle comme un levier de performance. Longtemps abordée sous l'angle de la responsabilité sociale, elle devient un enjeu stratégique. Chez Nestlé, le programme « Duos Part'Âges » associe des collaborateurs de générations différentes afin de favoriser les échanges de compétences et de points de vue. À la Fédération française de football, la complémentarité des talents constitue un principe de gestion des ressources humaines : l'expérience des seniors est valorisée au même titre que l'énergie et l'innovation des plus jeunes. Le groupe Bayard applique la même philosophie en évaluant les candidats uniquement sur leurs compétences et leur capacité à contribuer aux projets de l'entreprise, indépendamment de leur âge.

Cette conviction est également partagée par les signataires de la Charte. Pour Marcos Gallego, CEO Marché francophone de Konecna, « les seniors apportent une posture essentielle : stabilité, maturité, engagement. L'expérience donne ainsi à l'innovation sa pleine puissance ». Dans son entreprise, où près d'un tiers des collaborateurs ont plus de 45 ans, la Charte a permis de structurer davantage les pratiques de recrutement et de formation. Le maintien de l'employabilité constitue un autre enjeu majeur. Les carrières

**Plus de 430 organisations
représentant près de
quatre millions de salariés ont
signé cet engagement.**

s'allongent, les métiers évoluent rapidement et les transformations technologiques imposent un renouvellement permanent des compétences. Les entreprises qui réussissent à conserver leurs talents expérimentés sont souvent celles qui investissent massivement dans la formation continue.

AXA a ainsi lancé le programme « L'audace n'a pas d'âge », destiné à accompagner les salariés de plus de 50 ans dans leurs projets professionnels. Entretiens personnalisés, ateliers collectifs et accompagnement à la mobilité interne permettent aux collaborateurs de se projeter dans de nouvelles trajectoires. Le groupe BPCE développe une démarche similaire avec son programme « Career Boost », qui encourage les salariés expérimentés à valoriser leurs acquis et à envisager de nouvelles opportunités.

L'arrivée de l'intelligence artificielle renforce encore cet enjeu. Contrairement aux idées reçues, la révolution technologique pourrait même favoriser les profils seniors. Selon une étude présentée par LinkedIn, les compétences les plus recherchées à l'ère de l'IA sont souvent des compétences humaines : management, conduite du changement, négociation, esprit critique ou gestion de projet. Des qualités qui s'acquièrent précisément avec l'expérience. L'Oréal a ainsi lancé le programme « Gen AI for All » afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur âge, de comprendre et de maîtriser les outils d'intelligence artificielle générative.

Les questions de santé et de qualité de vie au travail prennent également une place croissante. L'allongement des carrières oblige les entreprises à repenser les conditions de travail. IKEA développe par exemple des dispositifs spécifiques pour

anticiper les difficultés physiques liées à certains métiers et favoriser les mobilités professionnelles. D'autres organisations travaillent sur des sujets longtemps considérés comme périphériques : accompagnement des aidants, maladies chroniques ou encore ménopause. Il ne s'agit plus seulement de maintenir les salariés en emploi, mais de leur permettre de travailler dans de bonnes conditions jusqu'à la retraite.

Certaines entreprises vont encore plus loin en préparant activement les transitions de fin de carrière. Chez TF1, des dispositifs dédiés sont proposés dès 45 ans : entretiens de carrière, bilans personnalisés, aménagement du temps de travail ou préparation à la retraite. L'objectif est de transformer cette étape en véritable projet professionnel plutôt qu'en simple échéance administrative.

Cette logique de valorisation de l'expérience se retrouve également dans le management de transition. Pour Benoît Durand-Tisnès, président de Wayden, « l'âge est gage d'hyper-opérationnalité et de recul stratégique immédiat ». Son entreprise mobilise des profils expérimentés pour accompagner les organisations dans leurs transformations ou leurs périodes de crise. Une approche également défendue par Robert Walters Management de Transition, qui voit dans les seniors une réponse directe aux besoins de flexibilité et d'efficacité des entreprises.

La question est particulièrement stratégique dans un pays qui demeure en retard par rapport à ses voisins européens. Alors que le taux d'emploi des 55-64 ans atteint entre 70 et 75 % en Suède ou aux Pays-Bas, il reste nettement inférieur en France. Cette différence ne tient pas uniquement aux

politiques publiques. Elle reflète aussi une conception différente de la carrière. Dans les pays nordiques, la formation continue et la mobilité professionnelle permettent d'éviter les ruptures de parcours. L'âge y est perçu comme un facteur d'expérience et d'adaptation, non comme un signal de sortie du marché du travail.

Pour Christine Croibier, VP Diversity, Inclusion, Wellbeing & Engagement chez The Adecco Group, cette évolution est devenue incontournable. Son groupe compte aujourd'hui près de 2 700 collaborateurs de plus de 50 ans, soit 20 % de ses effectifs. « Nous misons sur leur capacité de recul et leur rôle clé dans la transmission des savoirs : un choix stratégique et responsable, créateur de valeur durable », explique-t-elle.

Au fond, la Charte 50+ et le Guide « 50 solutions pour les 50+ » racontent la même histoire : celle d'un changement de paradigme. Les seniors ne sont plus seulement considérés comme une population à accompagner en fin de carrière. Ils deviennent un levier de performance, de transmission et d'innovation. Dans un contexte de raréfaction des talents et de mutation accélérée des métiers, leur expérience apparaît comme un avantage concurrentiel de premier ordre. Le débat n'est donc plus de savoir si les salariés expérimentés ont leur place dans l'entreprise. Cette question est désormais tranchée. La véritable différence se fera entre les organisations qui adapteront réellement leurs pratiques et celles qui continueront, parfois inconsciemment, à organiser la sortie prématurée de leurs talents les plus expérimentés. Les premières disposeront d'un atout majeur. Les secondes risquent de se priver d'une ressource devenue plus précieuse que jamais. ●

EN COUVERTURE



KEPRA INDUSTRIES

Et si la pénurie de talents était une chance pour l'âgisme ?

Alors que le sujet de l'emploi des seniors revient au cœur des stratégies RH, entre impératifs démographiques et tensions persistantes sur le recrutement, les discours peinent encore à se traduire pleinement dans les pratiques. À la tête de Kepra Industries, entreprise industrielle confrontée à une pénurie de profils qualifiés, Gilles Conesa défend une approche résolument pragmatique : recruter avant tout des compétences, quel que soit l'âge.

Par **Morgane Huby**

Le débat sur l'emploi des seniors s'intensifie. Quelle est leur place réelle aujourd'hui dans les politiques RH ?

G.C : « Il y a une forme d'ambivalence. Dans beaucoup d'entreprises, notamment les grandes structures, la priorité reste la maîtrise des coûts, ce qui oriente les recrutements vers des profils plus jeunes. On privilégie souvent des candidats avec deux à cinq ans d'expérience. Pourtant, dans certains secteurs, la réalité du terrain est tout autre : la pénurie de compétences est telle que la question de l'âge devient secondaire.

Dans notre activité, nous recrutons aussi bien des seniors que des juniors, simplement parce

que nous manquons de candidats. Plus le niveau de qualification est élevé (je pense par exemple aux tourneurs-fraiseurs capables de programmer des machines spécifiques), plus il est difficile de recruter. Nous avons développé des partenariats avec des acteurs de l'emploi pour élargir le sourcing. Mais il existe aussi une réalité : les seniors sont souvent très fidèles à leur employeur, ce qui limite leur mobilité. »

Existe-t-il encore des freins structurels pour les seniors dans les processus RH ?

G.C : « Oui, certains freins subsistent, notamment dans les métiers où la dimension phy- →



Gilles Conesa

→ sique reste importante. Même si nous avons investi dans des équipements comme les ponts roulants pour soulager les opérateurs, certains gestes restent contraignants. Des métiers comme tourneur-fraiseur ou chaudronnier peuvent générer des troubles musculo-squelettiques sur le long terme. Mais au-delà de l'aspect physique, il y a aussi un biais économique : en période de tension, le coût supposé des seniors revient dans les discussions. Plus l'entreprise est grande, plus cette logique est présente. Pour nous, la formation est un levier clé. Nous avons accompagné des collaborateurs expérimentés issus de machines conventionnelles vers la programmation sur machines à commande numérique. Sans cet investissement, ils auraient été exclus des évolutions technologiques. C'est un enjeu majeur : permettre aux seniors de rester dans la course. >>

Quelles pratiques RH vous semblent aujourd'hui dépassées concernant les seniors ?

G.C : « Nous avons fait évoluer certaines pratiques. Par exemple, nous avons abandonné les tests de personnalité, que nous jugions peu prédictifs, au profit de mises en situation concrètes : comment réagit un candidat face à une problématique réelle ?

En revanche, nous restons attachés à des évaluations techniques solides, basées sur des plans industriels. C'est ce qui nous permet d'objectiver les compétences.

Le défi d'intégration et de fidélisation me semble parfois plus complexe chez les jeunes.

Nous sommes également ouverts aux reconversions. Nous demandons une capacité à entrer dans l'univers technique, notamment la lecture de plans, mais avec de la motivation et un bon accompagnement, certains profils réussissent très bien. Cela ouvre des perspectives intéressantes, y compris pour des seniors en repositionnement. >>

Quelles actions concrètes avez-vous mises en place pour mieux intégrer et fidéliser les seniors ?

G.C : « Notre premier levier, c'est le management de proximité. Nous accordons beaucoup d'importance à l'écoute et à la prise en compte des situations individuelles, avec des réponses rapides. Cela peut sembler évident, mais c'est essentiel pour que chacun se sente reconnu. Nous travaillons aussi sur la qualité de vie au travail à travers des moments de convivialité : célébration d'anniversaires, de réussites collectives, de signatures de CDI, événements internes... Ces temps contribuent à renforcer les liens intergénérationnels et le sentiment d'appartenance. Nous proposons également des primes liées à l'activité et des avantages comme des chèques cadeaux. Ce sont des éléments qui concernent tous les collaborateurs, mais auxquels les seniors sont souvent particulièrement sensibles, car ils n'en ont pas toujours bénéficié auparavant. >>

Comment mieux valoriser la contribution des seniors dans l'entreprise ?

G.C : « Il faut d'abord reconnaître et valoriser leur savoir-faire. Les seniors apportent une expertise métier précieuse, des astuces techniques, une capacité à résoudre des situations complexes. Ils jouent aussi un rôle important dans la transmission.

Il y a également une dimension de savoir-être.

Les seniors incarnent souvent une certaine rigueur, une capacité à rester concentré et engagé dans le travail. Ils peuvent servir de repères pour les plus jeunes. Nous avons mis en place une prime d'ancienneté qui démarre à 10 ans et peut aller jusqu'à 40 ans, avec des montants de 500 à 2000 euros. Nous avons récemment célébré plusieurs parcours longs, jusqu'à 40 ans de présence (dont ayant fait 100% de leur carrière chez nous !). Cela participe à la reconnaissance, mais aussi à la fidélisation globale des équipes. >>

L'index senior obligatoire en 2026 sera-t-il un levier efficace ?

G.C : « Tout dépendra des réalités métiers. Dans notre cas, la priorité reste de trouver des compétences. Nous cherchons des tourneurs-fraiseurs, des soudeurs, des monteurs... pas à atteindre un quota. Si nous avons un vivier suffisant, nous sélectionnerions unique-

ment sur des critères techniques : capacité à produire, programmer, contrôler la qualité. L'âge ne serait pas un facteur déterminant. >>

Assiste-t-on à une transformation durable vers une logique "compétences d'abord" ?

G.C : « Cette transformation existe, mais elle reste très inégale selon les secteurs et les entreprises. Elle est fortement liée aux tensions de recrutement. Il existe encore des biais liés à des expériences passées, certains recruteurs ayant des a priori sur les jeunes ou les seniors. Pourtant, avec de l'accompagnement, on peut faire évoluer les situations. Nous avons déjà vu des collaborateurs en difficulté au départ, devenir performants avec le bon encadrement. Aujourd'hui, paradoxalement, le défi d'intégration et de fidélisation me semble parfois plus complexe chez les jeunes, notamment en raison d'un rapport au travail plus volatile. >> ●



EN COUVERTURE



L'IA et la revanche des seniors

Rupture technologique majeure, l'IA transforme déjà l'organisation du travail et remet en cause la manière dont les compétences sont mobilisées dans les entreprises. Dès lors, la question n'est plus de savoir si l'IA diminue les possibilités d'emplois accessibles aux seniors, mais plutôt comment elle reconfigure la valeur de l'expérience. Va-t-elle accentuer les obstacles auxquels sont confrontés les travailleurs les plus expérimentés, ou permettra-t-elle d'ouvrir la voie à de nouvelles formes de reconnaissance et de contribution ?

Par **Agnès DURONI**, Fondatrice d'Adevea

Les seniors, nouveaux acteurs clés de l'IA

Si les conséquences de l'IA sur l'emploi restent difficiles à mesurer, une chose est sûre : ses effets sur l'organisation du travail et les compétences deviennent de plus en plus visibles. Les seniors figurent parmi les catégories de salariés susceptibles d'en bénéficier. Depuis plusieurs décennies, la valeur accordée aux compétences techniques et à la maîtrise des nouveaux outils a contribué à marginaliser les profils les plus expérimentés. L'essor de l'IA pourrait rebattre les cartes.

Elle accompagne désormais de plus en plus la prise de décision dans les organisations, sans pour autant s'y substituer. Même quand les algorithmes fournissent des analyses, des recommandations ou des

scénarios intéressants, la décision, elle, devrait demeurer du côté des humains. En ce sens, les seniors disposent d'atouts trop souvent sous-estimés. Pourtant, leur expérience permet d'interpréter les résultats produits par l'IA mais aussi de les replacer dans leur contexte et d'en mesurer les conséquences concrètes. En effet, une donnée n'a pas le même sens selon la réalité du terrain, la culture d'une entreprise ou encore une demande client. C'est d'ailleurs dans cette articulation que tout se joue. L'intelligence artificielle ne remplace pas les seniors : elle les augmente.

L'expérience, cet avantage compétitif

Plus les organisations s'appuieront sur des outils capables de produire de l'information,

plus elles auront besoin de professionnels capables d'exercer leur discernement. L'objectif ne sera plus uniquement de savoir utiliser un outil, mais de savoir comment se servir efficacement de la masse d'informations fournie. Dans cette optique, l'expérience des seniors retrouve une place stratégique. Elle devient un standard de référence dans des environnements où la complexité des données exige du recul, de la mise en perspective et une compréhension fine des situations réelles de travail. Cette évolution pourrait aussi renforcer la valeur des compétences humaines que l'IA reproduit difficilement : négociation, gestion de situations complexes, résolution de conflits, management ou transmission des savoirs. Autant de domaines dans lesquels l'expérience constitue souvent un avantage décisif et pourrait favoriser les seniors.

Le mythe du senior dépassé par le digital

Un obstacle demeure : l'idée persistante selon laquelle les seniors seraient en décalage avec les usages digitaux. Ce stéréotype continue d'influencer certaines décisions de recrutement ou de gestion des carrières. Pourtant, les salariés aujourd'hui âgés de 50 à 64 ans ont traversé plusieurs révolutions digitales au cours de leur vie professionnelle et ont su, à chaque étape, développer de nouvelles compétences. Nombreux sont ceux qui ont accompagné les grandes transformations numériques des organisations (arrivée d'Internet, développement des ERP, outils collaboratifs, ...). Réduire les seniors à une supposée difficulté d'adaptation revient à ignorer plusieurs décennies d'évolution professionnelle. Issus d'ESN (Entreprise de Services du Numérique) ou de grands groupes technologiques (Capgemini, Atos, Microsoft, IBM, Oracle, ...), nombre de

cadres, aujourd'hui seniors, ont participé aux transformations digitales des organisations depuis plus de vingt ans. Certains les ont même pilotées. La véritable question n'est donc pas celle de l'âge, mais celle de la capacité à s'adapter en continu aux évolutions technologiques. Ce que certains font très bien. Encore faut-il accompagner cette transformation par une formation tout au long de la vie, pensée non comme une mise à niveau, mais comme un prolongement naturel des parcours professionnels.

L'IA : une opportunité d'investissement dans les compétences

Force est de constater que l'intelligence artificielle ne fait pas disparaître les difficultés d'accès ou de maintien dans l'emploi rencontrées par les seniors. Elle pourrait même accentuer certaines inégalités si les entreprises considèrent que l'adoption de ces technologies se fera naturellement. Comme lors des précédentes transformations technologiques, la formation jouera un rôle déterminant. Les organisations qui investiront dans l'acculturation et la montée en compétences de l'ensemble de leurs collaborateurs, quel que soit leur âge, seront probablement les mieux placées pour tirer parti de l'IA.

L'enjeu dépasse d'ailleurs le sujet des seniors. Il s'agit de construire des environnements de travail où l'expérience et la technologie se renforcent mutuellement plutôt que de s'opposer. C'est à cette condition que l'intelligence artificielle n'amplifiera plus les écarts d'employabilité entre les générations, mais contribuera à les réduire. La responsabilité en incombe désormais aux dirigeants, aux DRH et aux pouvoirs publics. ●

EN COUVERTURE



Recruter un senior est devenu l'acte militant le plus rentable

Chers, rigides, éloignés des codes d'aujourd'hui... Les clichés sur les profils expérimentés continuent de circuler. Pour interroger cette persistance des idées reçues, nous avons rencontré Hubert de Launay, président-fondateur de XpertZon, un cabinet spécialisé.

Par **Morgane Huby**

Derrière ces idées reçues se cache une représentation mentale tenace, presque archétypale : celle du salarié devenu « has-been ». Une vision qui dépeint le profil expérimenté comme un collaborateur dépassé par l'accélération technologique, moins malléable que ses cadets, et dont le coût salarial ne justifierait plus la performance. Ce mythe persistant continue de peser lourdement dans la balance des décisions de recrutement, agissant comme un biais cognitif majeur pour les directions des ressources humaines. Pourtant, la réalité des chiffres et du terrain raconte une tout autre histoire. Productivité, capacité d'adaptation, soft skills : sur chacun de ces critères, les clichés sont méthodiquement battus en brèche par les faits. Plus révélateur encore, selon des études récentes, près de 95 % des recruteurs affirment aujourd'hui

que les seniors constituent un atout majeur pour la compétitivité d'une entreprise. Une reconnaissance quasi unanime dans le discours... mais qui peine encore à se traduire concrètement dans les chiffres de l'embauche. Entre cette prise de conscience intellectuelle et l'inertie des habitudes managériales, le marché semble hésiter. Recruter un senior relève-t-il encore d'un choix à contre-courant, presque militant, ou s'impose-t-il désormais comme une décision stratégique vitale pour la survie des organisations ? Pour explorer cette ligne de tension, nous avons rencontré Hubert de Launay, président-fondateur de XpertZon, un cabinet spécialisé qui a fait du recrutement des profils expérimentés sa mission première.

Vous avez fondé XpertZon avec une conviction chevillée au corps concernant les talents seniors. Dans le paysage actuel, recruter un profil de plus de 45 ou 50 ans →



Hubert de Launay

→ **est-il encore perçu comme un acte militant ?**

Je dirais qu'aujourd'hui, plus que de militantisme, cela relève de la «real politik». Regardez l'évolution démographique : notre pyramide des âges ne ressemble plus à une pyramide, mais progressivement à un losange. C'est un fait mathématique. À l'avenir, notre économie devra impérativement composer avec une société vieillissante et, mécaniquement, un allongement de la durée de vie professionnelle. Si nous voulons maintenir nos services, faire tourner nos usines, assurer la transmission des savoirs et combler les trous dans les organigrammes, faire appel aux profils expérimentés n'est plus une option, c'est une nécessité. C'est un acte pragmatique. Les entreprises ont besoin de compétences opérationnelles tout de suite. Quand j'ai lancé XpertZon il y a six ans, nous étions en pleine crise du COVID. Je voyais des entreprises désespérées de ne pas trouver de bras ou de cerveaux, tandis que, de l'autre côté, des cadres expérimentés étaient remerciés simplement parce qu'ils figuraient en haut de la grille salariale. C'était une aberration économique totale. XpertZon est né pour réconcilier ces deux mondes qui s'ignorent.

Comment analysez-vous ce fameux paradoxe : 95 % des recruteurs louent leurs qualités, mais les seniors restent les premiers sacrifiés ou les derniers recrutés ?

Il faut affiner l'analyse pour comprendre où se situe le blocage. Si l'on regarde les statistiques

« Je remarque que les PME et les ETI sont bien plus ouvertes. Elles n'ont pas le luxe de l'idéologie. »

globales, le taux de chômage des seniors est paradoxalement plus faible que celui des jeunes. Le problème n'est donc pas tant le maintien dans l'emploi que la «remise en selle». La véritable fracture apparaît au moment de la rupture du contrat de travail. Lorsqu'un senior perd son poste, son tunnel de retour à l'emploi est deux à trois fois plus long que pour un profil junior. C'est là que les freins psychologiques et les biais inconscients des recruteurs resurgissent violemment. Il existe aussi une différence culturelle majeure entre les structures. Les grands groupes affichent souvent de belles chartes sur la diversité, mais utilisent encore le départ des seniors comme une variable d'ajustement lors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). À l'inverse, je remarque que les PME et les ETI sont bien plus ouvertes. Elles n'ont pas le luxe de l'idéologie : elles cherchent de la stabilité, de la maturité et des gens capables de sécuriser des décisions complexes dès le premier jour.

On parle souvent d'âgisme. Est-ce, selon vous, la dernière forme de discrimination socialement «tolérée» dans le monde du travail ?

C'est un constat amer, mais il y a du vrai. Rappelons d'abord une absurdité : en France, on est étiqueté «senior» dès 45 ans. C'est une aberration quand on sait qu'il reste parfois vingt ans de carrière à accomplir ! Cet âgisme n'est pas forcément malveillant, il est historique. Pendant quarante ans, les politiques publiques ont encouragé les pré-retraites pour «faire de la place aux jeunes». On a conditionné les esprits à penser que l'ancien était un poids.

Inverser la vapeur prendra du temps. On ne change pas une culture nationale par un simple décret. Cela passe par une multitude d'actions de terrain : modifier les algorithmes de sélection, former les managers aux biais cognitifs, et surtout, arrêter d'opposer les générations.

Chez XpertZon, nous montrons que l'expérience est un accélérateur de croissance, pas un frein à l'innovation.

L'un des arguments souvent avancés par les recruteurs frileux est celui de l'intégration. On craint que le senior n'accepte pas de recevoir des ordres d'un manager plus jeune. Est-ce un fantasme ?

C'est un point de vigilance réel, mais souvent mal abordé. L'intégration est une rue à double sens. Les seniors ont aussi leur part de responsabilité : certains arrivent avec une posture de «sachant» qui peut braquer les équipes. Il faut savoir rester humble, diplomate, et accepter que l'on entre dans une nouvelle culture. Mais l'entreprise a aussi un rôle clé. On soigne souvent l'onboarding des «millennials», mais on néglige celui des seniors en pensant qu'ils sont autonomes par nature. C'est une erreur. Un profil expérimenté a tout autant besoin de comprendre les codes non-écrits de l'organisation. C'est pourquoi nous accompagnons nos clients avec des guides d'intégration spécifiques. Quand le cadre est clair, le management intergénérationnel devient une richesse incroyable.

Quid de la technologie ? L'idée que les seniors seraient « dépassés » par le digital est-elle encore un frein majeur ?

C'est le cliché le plus tenace et, honnêtement, le plus infondé. L'appétence technologique n'est pas inscrite dans l'ADN en fonction de la date de naissance. C'est une question de curiosité individuelle. De plus, un senior possède souvent une structure mentale qui lui permet d'apprendre de nouveaux outils très vite car il en a déjà vu passer des dizaines. Ce qu'il faut, c'est investir dans la formation continue. Si une entreprise refuse un candidat de 55 ans sous prétexte qu'il ne maîtrise pas tel logiciel, elle fait preuve d'une vision à très court terme. Les compétences techniques s'acquièrent, le jugement et l'expérience, non.

Refuser un profil senior aujourd'hui, est-ce une simple erreur de casting ou une faute stratégique grave ?

C'est une faute stratégique. Dans un monde instable, le senior apporte ce que j'appelle le «calme dans la tempête». Là où un jeune collaborateur, souvent plus mobile, changera d'entreprise au bout de deux ans pour progresser, le senior est dans une quête de stabilité et de transmission. Il apporte du discernement. Savoir distinguer l'essentiel de l'accessoire est une compétence qui ne s'apprend que dans les livres de l'expérience. Ne pas recruter de seniors, c'est se priver d'une mémoire vive et d'un ancrage solide. C'est aussi risqué que de parier uniquement sur l'intelligence artificielle en pensant qu'elle remplacera l'intuition humaine. L'entreprise de demain sera intergénérationnelle ou ne sera pas.

Quels conseils donneriez-vous aux entreprises et aux candidats pour briser ce plafond de verre ?

Aux entreprises : regardez les compétences avant la date de naissance. Testez l'opérationnalité. Aux candidats : assumez votre parcours ! Ne masquez pas votre âge sur vos CV, c'est contre-productif. Transformez votre seniorité en argument de vente : vous êtes une solution immédiate à un problème complexe. Vous n'êtes pas un coût, vous êtes un investissement sécurisé. Le défi du recrutement des seniors dépasse largement le cadre des ressources humaines. C'est un enjeu de société qui interroge notre rapport au travail, à la transmission et à la valeur de l'expérience. Alors que les tensions sur le marché de l'emploi s'accroissent, les organisations qui sauront les premières briser les clichés pour intégrer ces talents auront un avantage compétitif décisif. Le recrutement senior n'est plus une question d'éthique, c'est le nouveau levier de la performance durable. ●

EN COUVERTURE



RH Hackers et Senior Power

Les boîtes qui font du Senior Sexy

Et si le vrai sujet n'était plus de recruter des seniors... mais de savoir les valoriser ? Alors que près d'un actif sur cinq a plus de 55 ans et que leur taux d'emploi atteint 60,4 %, les entreprises font face à une double réalité : tensions de recrutement d'un côté, allongement des carrières de l'autre. Dans ce contexte, certaines prennent une longueur d'avance en cassant les codes.

Par **Morgane Huby**

Nouvelles formes de travail, collectifs de freelances, transmission intergénérationnelle : les talents expérimentés deviennent un levier stratégique. Une évolution nécessaire, car seuls 25 % des seniors retrouvent un emploi en moins de six mois. Certaines organisations ont déjà fait évoluer leur modèle RH, sans attendre la généralisation de l'index senior.

L'index senior : levier utile ou simple affichage ?

Inspiré de l'index égalité femmes-hommes, cet indicateur ambitionne d'objectiver la place des plus de 55 ans dans les entreprises, en complément du bilan de mi-carrière dès 45 ans. Déployé progressivement (des entreprises de plus de 1 000 salariés dès 2023 à celles de

plus de 300 salariés entre 2025 et 2026), il s'accompagne d'obligations de publication et de négociation, avec des sanctions pouvant atteindre 1 % de la masse salariale. Mais le dispositif divise. Le Medef dénonce une approche bureaucratique à l'efficacité incertaine. La CFDT y voit un outil utile, à condition qu'il débouche sur des actions concrètes. La CGT redoute un simple affichage. Du côté des économistes, le débat reste ouvert. Une chose est sûre : mesurer ne suffit plus, il faut transformer.

Le senior, accélérateur de performance

Certaines entreprises ont déjà franchi le cap. Chez L'Oréal, le programme "L'Oréal For All Generations" fait de l'intergénérationnel un moteur de performance. Formation continue, santé, employabilité : l'objectif est d'accom-



pagner toutes les étapes de la carrière. Danone mise sur le reverse mentoring. Ce dispositif, popularisé aux États-Unis par Jack Welch, inverse les rôles traditionnels : des jeunes accompagnent des seniors sur les usages digitaux. Dans la tech, Sopra Steria valorise les profils expérimentés sur les projets complexes. Même logique à la SNCF ou chez BNP Paribas, où la transmission des savoirs devient un enjeu stratégique. Au fond, le véritable basculement est là : ne plus voir le senior comme un pari risqué, mais comme un accélérateur.

Changer de modèle, pas juste de regard

Pour certains acteurs, le changement en matière d'emploi des seniors doit être plus radical. C'est le pari de VIOC (acronyme pour Vieux Indépendants Organisés en Collectif), fondé par Jean-Philippe Ridon en 2024, qui propose une alternative aux modèles clas-

siques de recrutement. La structure poursuit d'ailleurs son développement avec le lancement cette année de VIOC Forme. Une nouvelle entité dédiée à la formation professionnelle (pour des écoles, des organismes de formations, des entreprises) pour valoriser les talents seniors. Rencontre.

Vous avez créé VIOC, un collectif de talents seniors. Qu'est-ce qui ne fonctionne plus dans les modèles classiques ?

J-Ph. R : « Le problème, c'est le regard. Le recrutement reste très normé (CV, mots-clés, parcours linéaire), alors que la valeur d'un senior dépasse largement ces critères. Leur force, c'est la capacité à comprendre vite, sécuriser, arbitrer, transmettre. On cherche encore à les faire entrer dans des cases pensées pour des profils plus jeunes, alors qu'ils veulent surtout être utiles et avoir un →

→ impact. Chez VIOC, nous les positionnons comme des experts capables de résoudre des problèmes, avec un matching exigeant, aussi humain que technique ».

Le collectif et le freelance sont-ils la clé ?

« Le collectif recrée du lien et de la visibilité, là où beaucoup de seniors sont isolés. Le freelance apporte de la souplesse : missions ciblées, accompagnement de transformation, conseil. Pour les entreprises, c'est aussi plus simple d'expérimenter une collaboration avant d'envisager un CDI. VIOC devient ainsi une plateforme d'expertises en communication, marketing, data, tech et IA. Avec VIOC Forme, nous prolongeons cette logique via la transmission : des professionnels expérimentés qui forment sur des sujets très actuels ».

Rendre le senior "sexy", concrètement ?

« C'est changer le récit. Passer d'un discours défensif à une logique de performance. Un senior est un accélérateur, capable d'éviter des erreurs, de structurer, de former, de piloter. Contrairement aux idées reçues, ils sont souvent très à jour, notamment sur l'IA ou le digital. L'expérience combinée à l'IA est un gage de productivité imbattable».

Quelles entreprises sont les plus avancées ?

« Les start-up sont souvent pragmatiques : elles voient vite l'intérêt d'un profil expérimenté pour structurer et accélérer. Les ETI aussi, car elles ont des besoins concrets. Les grands groupes sont engagés mais parfois freinés par leurs process. La vraie différence, c'est la culture managériale ».

« Un senior est un accélérateur, capable d'éviter des erreurs, de structurer, de former, de piloter. »

Les tensions de recrutement changent-elles la donne ?

« Oui, elles rendent les seniors à nouveau visibles. Les entreprises ont besoin de profils capables de gérer la complexité. Mais les stéréotypes persistent. Il faut sortir d'une logique de poste pour penser en contribution ».

Soft skills et expérience : la vraie révolution ?

« Exactement. L'expérience seule ne suffit pas. Ce qui compte, c'est la posture : écoute, adaptation, transmission. Les meilleurs seniors combinent expertise et humilité ».

L'index senior peut-il être efficace ?

« Oui, s'il débouche sur des actions concrètes : recrutements, mentorat, formation, transmission. Sinon, il restera déclaratif ».

Les seniors redéfinissent-ils le futur du travail ?

« Flexibilité, sens, transmission, hybridation des statuts : ils incarnent déjà ces évolutions. Ils ne cherchent plus un poste, mais une manière de contribuer. Et les entreprises qui le comprennent prennent une longueur d'avance ».

LA CHECKLIST DU RECRUTEUR SENIOR-FRIENDLY

- Recrutement par mission plutôt que par poste
- Valorisation de l'expérience immédiate (ROI rapide)
- Binômes intergénérationnels
- Fin du CV linéaire
- Importance des soft skills et du "fit humain"

Pour plus d'informations : www.vioc-groupe.fr

Objectiver la valeur des seniors en entreprise, un enjeu désormais devenu prioritaire

Reste une limite à cette « révolution senior » : sans mesure, difficile de distinguer un effet de mode d'une transformation durable. C'est précisément l'enjeu porté par Seniors Force Plus. Avec le Senior Score, l'association entend passer d'un discours RH souvent déclaratif à une approche objectivée de la place des seniors en entreprise. « Après le temps des convictions, celui des preuves », résume Chantal Guillaumie.

Pouvez-vous nous présenter Seniors Force Plus ?

C.G : « Créée en 2023, Seniors Force Plus est une association engagée pour favoriser l'emploi des seniors. Face à l'allongement des carrières et aux évolutions démographiques, nous agissons pour développer le recrutement, le maintien en emploi et la transmission intergénérationnelle des compétences. »

La «revanche des seniors» est-elle une réalité mesurable ?

« Les seniors restent confrontés à des idées reçues. Pourtant, leur expérience est une vraie valeur ajoutée, notamment dans des environnements multigénérationnels. Croiser les regards crée de la performance, à condition de favoriser des relations constructives. Certaines entreprises l'ont compris, notamment dans les services où la confiance est clé. »

Que mesure concrètement le Senior Score ?

« C'est un outil gratuit d'auto-évaluation pour les entreprises volontaires. Il analyse leurs engagements sur plusieurs dimensions (gouvernance, communication, politique de l'emploi, recrutement, formation, bien-être et satisfaction et lien intergénérationnel) et permet d'identifier forces et axes d'amélioration. À l'image d'un indicateur comme le Nutri-Score, il donne une lecture simple du niveau

d'engagement. Par exemple, le score évalue si vos offres d'emploi contiennent des biais sémantiques excluant les profils expérimentés. Il constitue aussi un support utile pour le dialogue social. »

Avec le guide G.R.A.C.E, vous allez plus loin ?

« Oui, G.R.A.C.E (Guide de Recommandation et d'Actions pour la Carrière et l'Emploi des seniors) rassemble une centaine de solutions concrètes issues du terrain : pratiques RH, retours d'expérience, travaux collaboratifs. L'objectif est d'aider les entreprises à passer à l'action, en partageant des outils et des sources d'inspiration directement mobilisables. »

Les nouveaux modèles (freelance, collectifs...) changent-ils la donne ?

« Ils complètent les politiques RH classiques, à condition d'être choisis. Certains seniors se tournent vers la franchise ou des formes plus autonomes, ce qui leur permet de redevenir acteurs de leur parcours. »

Un message aux DRH encore sceptiques ?

« Il faut d'abord écouter les freins pour mieux les dépasser. Donner sa chance à un senior, c'est souvent gagner en efficacité. Le recrutement ne devrait pas être guidé uniquement par des filtres ou des algorithmes, mais aussi par une appréciation humaine. »

La révolution senior ne se jouera ni dans un index, ni dans les discours. Elle se concrétisera dans la capacité des entreprises à transformer leurs pratiques en profondeur. Et vous, êtes-vous prêts à passer de l'intention à l'action ? Osez le Senior Score, testez de nouveaux modèles et transformez dès aujourd'hui l'expérience en levier de performance durable. ●

Pour plus d'informations :
www.seniorsforceplus.org

EN COUVERTURE



À cinquante ans, tout est possible, avec intention

Chaque génération rejoue la même scène. Platon s'irritait déjà de la jeunesse athénienne. Les anciens regardent les jeunes avec condescendance — « ils ne savent pas encore ce qu'est la vraie vie » — et les jeunes leur retournent la politesse : « c'est bon, vous pouvez passer la main ».

Par **Fanny Potier-Koninckx**, Partner and Director, People Strategy et Leadership, BCG

Une forme d'objectivité s'impose : l'âge est, pour une bonne part, une construction mentale. Ellen Langer, professeure à Harvard, l'a démontré dans les années 1980 : des hommes âgés, replacés dans un environnement qui les renvoyait vingt ans en arrière, voyaient leurs marqueurs biologiques s'améliorer en quelques jours. Pas de chirurgie, pas de médicaments — juste un contexte différent. Carol Dweck, à Stanford, a enfoncé le clou : ceux qui considèrent leurs capacités comme évolutives obtiennent de bien meilleurs résultats, à tout âge. Reste que cette liberté intérieure se déploie dans une réalité bien concrète. Et autour de la cinquantaine, cette réalité se recompose profondément.

Entre deux feux

Cinquante ans, c'est l'âge où les cartes sont rebattues sur toutes les tables en même temps. Les enfants quittent la maison. Les parents vieillissent — un salarié sur dix est aujourd'hui aidant d'un proche fragile,

proportion qui grimpe après cinquante ans. On se retrouve pris entre deux générations qu'on soutient, souvent en silence, souvent sans que l'entreprise ne le reconnaisse. S'ajoute un rapport au temps qui change de nature. À vingt ans, la vie est devant. À cinquante, on fait des calculs, lucides — et c'est un révélateur de priorités, qui force à distinguer l'accessoire du nécessaire. Il y a aussi le poids de l'accumulation : des habitudes, des identités professionnelles solides, des façons de travailler ancrées. Une richesse inestimable — et un facteur de résistance au changement. C'est le paradoxe de l'expérience : elle nourrit la compétence et peut freiner l'adaptation.

Alors stagner ou rebondir ?

Cinquante ans peuvent constituer le début de la trajectoire professionnelle la plus intéressante, si l'on accepte d'oser. Reconversions dans l'entrepreneuriat, la reprise d'entreprise, l'accompagnement : les exemples ne manquent pas. L'alternative s'appelle la rente de situation :

tenir son poste, attendre la retraite, laisser passer les projets. C'est compréhensible. C'est aussi l'un des facteurs les plus corrélés au déclin cognitif et à la perte de sens. Et c'est un calcul de plus en plus mal ajusté : selon l'OCDE (Pensions at a Glance 2025), l'âge légal de départ à la retraite atteint 67 ans au Danemark, en Islande, en Norvège, aux Pays-Bas et en Australie. En France, même après la réforme, il reste en deçà. La tendance est mondiale et irréversible : on va travailler plus longtemps. Autant décider comment. Deux ou trois « tranches » de vie professionnelle après cinquante ans ne sont pas une utopie. Cela suppose d'accepter de fermer des chapitres — renoncer à certaines ambitions, certains rôles — pour laisser la place à un futur réinventé.

Réapprendre à apprendre

La formation à partir de la cinquantaine est mal accompagnée. On demande aux seniors de « se mettre à jour », comme si leur logiciel était dépassé — et on le fait avec des moyens obsolètes. Prenons l'IA. Le baromètre Santé Mentale IFOP/Moka.Care/GHU/BCG 2026 illustre l'impasse : 44 % des plus de cinquante ans déclarent ne jamais utiliser ces outils au travail, contre 19 % chez les moins de trente-cinq ans. Ce n'est pas de la résistance — c'est l'absence de pont. Le mentorat inversé en construit un : un junior transmet ses réflexes numériques, le senior partage sa lecture des organisations et sa capacité à distinguer ce qui durera. Tout le monde y gagne. Pour les reconversions plus profondes, le problème est structurel. La formation continue reste calquée sur la formation initiale : cycles longs, progressions pensées pour des débutants, expérience ignorée. Proposer deux ans de formation à temps plein à quelqu'un ayant travaillé trente ans, c'est méconnaître deux réalités : la pratique accumulée vaut bien un semestre de cours

magistraux, et le temps disponible à cet âge n'est pas celui d'un étudiant de vingt ans. Il faut des formats courts, modulaires, ancrés dans le réel, avec une validation crédible vis-à-vis du marché.

Un moral d'acier, avec nuances

Les plus de cinquante ans vont globalement mieux que leurs cadets : 76 % sont en état de bien-être mental contre 74 % en moyenne. Sur cinq ans, 60 % ont vécu un trouble lié au travail, contre 68 % pour l'ensemble du panel. Stress chronique : 25 % contre 32 %. Burn-out : 19 % contre 24 %. Problème de concentration : 26 % contre 35 %. La résilience acquise avec le temps est réelle. Mais la résilience n'est pas l'imperméabilité. Les plus de cinquante ans sont nettement moins enclins à demander de l'aide : 20 % ont consulté un psychologue contre 31 % en moyenne, et 51 % n'ont eu recours à aucune ressource contre 38 % du panel. C'est la génération du stoïcisme — on gère seul, on n'en parle pas. Une culture qui peut se retourner contre soi dans les moments de vraie fragilité.

Avancer en âge en pleine conscience

Erik Erikson voyait dans la deuxième moitié de la vie la période de la générativité : le passage du désir de réussite personnelle au désir de contribution et de transmission. Moins d'ego, plus d'impact. Avancer en âge s'accompagne. Par les entreprises, qui ont tout intérêt à ne pas laisser leurs seniors sur le bord du chemin. Par les individus, qui doivent distinguer ce qu'ils veulent vraiment de ce que la pression sociale leur dit de vouloir encore. Les portes qui se ferment ne sont pas des défaites. Ce sont les conditions pour que d'autres s'ouvrent — souvent bien plus intéressantes. ●

EN COUVERTURE



Fin de carrière : Le grand angle mort des politiques RH

Entre préjugés persistants, manque de structuration et réformes en tension, les entreprises peinent encore à penser la troisième partie de carrière autrement que comme une sortie. Pour Emmanuel Grimaud, Président Fondateur de Maximis, spécialisée dans la gestion des fins de parcours professionnels, il est urgent de changer de regard pour découvrir la richesse insoupçonnée de cette transition, autant psychologique qu'organisationnelle.

Par **Morgane Huby**

Malgré l'allongement des carrières et les transformations profondes du marché du travail, la fin de carrière reste encore largement périphérique dans les politiques RH. Un paradoxe, alors même que les enjeux de maintien dans l'emploi, de transmission des compétences et de soutenabilité des systèmes sociaux deviennent centraux. Pour Emmanuel Grimaud, ce décalage s'explique d'abord par une hiérarchie implicite des priorités. « La fin de carrière n'est pas une priorité pour les DRH, mobilisés par des sujets jugés plus urgents comme le recrutement, les restructurations ou la formation », observe-t-il. Elle reste donc traitée comme un sujet d'aval, rarement intégré à une stratégie globale de

gestion des talents. À cela s'ajoute une forme de distance culturelle. La fin de carrière est encore perçue comme un sujet extérieur à la dynamique de l'entreprise, presque comme une transition administrative. « Elle est encore souvent perçue comme un sujet de fin, déconnecté des enjeux quotidiens de l'entreprise », poursuit Emmanuel Grimaud. Cette mise à distance alimente un angle mort RH persistant, renforcé par des représentations datées. Les seniors restent associés à des stéréotypes tenaces : coût élevé, moindre agilité, difficulté d'adaptation aux évolutions technologiques. « Il y a encore beaucoup de préjugés liés à l'âge », résume-t-il, tout en rappelant que les salariés seniors sont loin d'être déconnectés des transformations numériques ou organisationnelles.



Désengagement des seniors : une responsabilité partagée

Dans ce contexte, la question de l'engagement des salariés en fin de carrière revient souvent dans les entreprises. Mais pour Emmanuel Grimaud, l'explication ne peut pas être uniquement individuelle. « La responsabilité est collective », insiste-t-il. Le manque de perspectives professionnelles

joue autant que l'âge lui-même. Lorsqu'aucun horizon n'est proposé, la projection devient difficile, voire impossible. Au-delà du statut, la fin de carrière s'avère être un cap identitaire majeur.

Les pratiques historiques ont également contribué à cette situation. Le recours fréquent aux départs anticipés ou "arrangés" a progressivement installé une logique implicite : la fin de carrière serait une sortie programmée. Cette représentation a fragili- →

→ sé l'engagement des salariés concernés, qui se projettent moins dans la durée. Dans le même temps, les réformes récentes de l'assurance chômage viennent modifier l'équation. En réduisant la durée d'indemnisation et en durcissant les conditions d'accès, elles accentuent la pression sur les seniors en transition, sans que les entreprises aient toujours structuré de véritable accompagnement structuré, professionnel et identitaire en interne.

On observe par ailleurs que cette difficulté à penser la fin de carrière s'inscrit dans un contexte plus large de transformation du rapport au travail et de tension sur les compétences. Avec le vieillissement de la population active et la baisse progressive de la part des jeunes entrants sur le marché du travail, les entreprises sont amenées à reconsidérer la place des salariés expérimentés dans leur organisation. Pourtant, cette réflexion reste souvent fragmentée, traitée à travers des dispositifs isolés plutôt que dans une stratégie globale de gestion des âges.

Former les seniors : un levier encore sous-exploité

Autre paradoxe majeur : alors que les carrières s'allongent, les seniors restent largement sous-représentés dans les dispositifs de formation. Aujourd'hui, seuls 16 % des entrées en formation concernent les plus

« La clé réside dans une approche globale de la fin de carrière, intégrant pleinement les dimensions psychologiques. »

de 50 ans. Pour Emmanuel Grimaud, cette situation repose sur un biais persistant : « Beaucoup pensent encore que former un senior ne sert à rien car il va bientôt partir. C'est une erreur stratégique. » Dans les faits, les attentes des salariés sont bien différentes. Beaucoup souhaitent continuer à apprendre, évoluer ou se reconvertir en fin de carrière. Mais cela suppose un changement de paradigme dans les organisations. « Le sujet doit être porté par la direction générale, au même titre que l'égalité femmes-hommes ou la transition écologique », rappelle-t-il.

Certaines grandes entreprises ont commencé à structurer cette approche. Les groupes comme Société Générale, Sanofi ou L'Oréal s'inscrivent dans une dynamique collective portée par la Charte 50+ du Club Landoy, qui vise à renforcer la formation, le maintien dans l'emploi et les transitions progressives vers la retraite. Cette évolution marque une rupture avec les logiques antérieures : il ne s'agit plus seulement de gérer des sorties, mais de prolonger les parcours professionnels. Chez Maximis, on observe également une évolution des pratiques, avec des approches plus individualisées et davantage d'écoute dans les fins de parcours. Mais la logique reste encore incomplète : recruter, fidéliser et intégrer durablement les seniors demeure un défi majeur.

Vers de nouveaux modèles de fin de carrière

Face à ces limites, de nouveaux modèles émergent, traduisant une aspiration croissante à des parcours plus souples et progressifs. La retraite progressive et le cumul emploi-retraite figurent parmi les dispositifs les plus plébiscités. Selon les observations de Maximis, environ 65 % des personnes interrogées y sont favorables. Ces

dispositifs répondent à une attente claire : continuer à travailler, mais autrement, dans le cadre d'une activité apaisée et choisie. « Les seniors qui choisissent le cumul emploi-retraite privilégient souvent une activité choisie, parfois liée à une passion ou à l'artisanat », explique Emmanuel Grimaud. Cependant, ces dynamiques pourraient être freinées par les évolutions réglementaires. À partir de 2027, le cumul emploi-retraite sera profondément durci pour les nouveaux retraités : avant l'âge légal, les revenus d'activité seront intégralement déduits de la pension dès le premier euro. Entre l'âge légal et 67 ans, un plafonnement s'appliquera également, réduisant fortement l'intérêt économique du dispositif. Ce n'est qu'à partir de 67 ans que le cumul redeviendra totalement libre. Dans ce contexte, la réforme modifie l'équilibre du dispositif, en particulier pour les seniors qui envisagent une activité partielle ou complémentaire.

Des attentes fortes, mais peu entendues

Les salariés en fin de carrière ne raisonnent plus comme il y a vingt ou trente ans. « Aujourd'hui, à 60 ans, on est en pleine forme, et le gap technologique a disparu », souligne Emmanuel Grimaud. Leur attente principale est claire : pouvoir dialoguer et construire leur fin de carrière. Pourtant, les dispositifs restent peu accessibles. La retraite progressive illustre ce décalage : plus de 40 % des salariés y sont favorables, mais à peine 1,5 % y ont réellement accès. Les freins sont souvent organisationnels, notamment du côté des managers, encore peu outillés pour aménager des temps partiels ou des aménagements de poste.

Un rapport au travail en mutation

Selon le baromètre de la DREES (la direction de la recherche, des études, de l'évaluation

et des statistiques), les représentations autour de la retraite restent structurées autour d'un départ relativement précoce. En 2024, 46 % des non-retraités souhaitent partir à 60 ans ou avant, tandis que 54 % envisagent un départ après 60 ans. L'âge idéal moyen atteint désormais 61 ans et 5 mois, en hausse continue depuis deux décennies. Cette évolution traduit un ajustement progressif aux réformes successives. Si le seuil symbolique des 60 ans reste fortement ancré dans les imaginaires, il recule progressivement sous l'effet de l'allongement des carrières.

Vers une approche globale et personnalisée

Pour Emmanuel Grimaud, la clé réside dans une approche globale de la fin de carrière, intégrant pleinement les dimensions psychologiques. Au-delà des questions d'âge ou de pension, il s'agit d'aider les salariés à se projeter et à explorer l'ensemble des options disponibles : retraite progressive, cumul emploi-retraite, mécénat de compétences ou aménagement du temps de travail. « Il faut partir des souhaits du salarié et construire une solution adaptée aux deux parties », estime-t-il.

La fin de carrière apparaît donc comme un sujet encore sous-structuré, à la croisée des enjeux RH, sociaux et économiques. Dans un contexte d'allongement des carrières et de transformation du travail, les entreprises sont appelées à sortir d'une logique de rupture pour célébrer la maturité professionnelle pour ce qu'elle est : un temps de performance réinventée, où expertise, projection et engagement trouvent une forme renouvelée. « Un moment stratégique pour l'entreprise comme pour le salarié », résume Emmanuel Grimaud. ●

EN COUVERTURE



ORANGE BUSINESS

« Les différentes générations ne doivent pas travailler les unes à côté des autres, mais ensemble. »

À 67 ans, Vincent Cobes s'apprête à tourner la page d'une carrière presque entièrement réalisée au sein du groupe Orange. Expert en solutions cloud et architecte de solutions chez Orange Business, il a accompagné pendant plusieurs décennies les transformations numériques de grandes entreprises, en France comme à l'international. Habitué à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires et intergénérationnelles, il porte un regard nuancé sur les relations entre générations dans un monde du travail en pleine mutation.

Par **Léa Masseguin**

Comment avez-vous vu évoluer les méthodes de travail, les relations professionnelles et les profils au sein des équipes d'Orange Business au fil des années ?

J'ai toujours travaillé avec beaucoup d'autonomie et de collaboration. Nous fonctionnions déjà par objectifs, et cela n'a pas

vraiment changé. En revanche, les outils ont profondément transformé notre manière de travailler. Au début de ma carrière, on se déplaçait énormément pour rencontrer des clients ou participer à des réunions d'organisation. Aujourd'hui, près de 90 % des réunions se déroulent en ligne, y compris lorsque les participants se trouvent dans la même ville.

Cela représente un gain de temps considérable et permet d'enchaîner davantage de réunions dans une même journée. Cette évolution a entraîné une accélération générale du rythme de travail. Les jeunes générations, qui ont grandi avec internet et les réseaux sociaux, sont naturellement plus préparées à cette instantanéité. De mon côté, j'ai connu les débuts du courrier électronique. Aujourd'hui, l'e-mail paraît presque dépassé face à la multiplication des outils collaboratifs, des messageries instantanées ou des réseaux sociaux d'entreprise. Une autre évolution importante concerne notre manière de réfléchir. Nous travaillons désormais beaucoup plus collectivement. Les réunions collaboratives se sont multipliées et la réflexion est davantage partagée. Cela dit, les approches restent variées. Certains jeunes collaborateurs conservent des méthodes plus traditionnelles, basées sur la préparation, la prise de notes et la réflexion en amont. D'autres privilégient davantage l'échange spontané.

Que vous apporte aujourd'hui le travail avec les jeunes générations ?

Les jeunes ont une capacité d'adaptation remarquable face aux nouveaux outils et aux nouveaux modes de communication. Ils sont souvent plus enthousiastes lorsqu'il s'agit d'adopter de nouvelles pratiques numériques. Du côté des seniors, nous apportons davantage de recul sur les évolutions en cours. Par exemple, j'ai tendance à davantage documenter mon travail quand certains privilégient les échanges rapides. Cela ne signifie pas que les générations travaillent différemment dans leur quotidien : l'entreprise impose finalement à tous des méthodes relativement similaires. A 30, 40 ou 60 ans, nous utilisons les mêmes outils et nous devons nous adapter aux mêmes transformations. Les différences apparaissent davantage dans les discussions informelles, où les visions du monde peuvent diverger sur certains sujets comme les voyages, la consommation ou les projets de vie. Mais dans le tra-



vail lui-même, les écarts sont souvent moins marqués qu'on pourrait le penser.

J'observe par ailleurs un rapport différent aux interactions humaines. Certaines personnes travaillent aujourd'hui avec des collègues qu'elles n'ont jamais rencontrés physiquement. Les jeunes générations semblent plus à l'aise avec cette situation. Pour ma part, je continue à penser qu'une rencontre en face à face, une poignée de main ou simplement un repas partagé apportent quelque chose de précieux à la relation professionnelle.

Diriez-vous que les différentes générations sont complémentaires au sein d'une entreprise ?

Oui, clairement. Nous vivons actuellement une nouvelle révolution technologique avec l'intelligence artificielle. Dans notre activité, nous →

→ développons et commercialisons des services autour de ces technologies. Les jeunes générations adoptent très rapidement ces nouveaux outils parce qu'elles en comprennent immédiatement les usages. Beaucoup utilisent déjà ChatGPT ou des outils similaires dans leur quotidien.

En revanche, les collaborateurs plus expérimentés apportent souvent davantage de recul et d'esprit critique. Lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité d'un résultat, d'identifier les limites d'un outil ou de comprendre les enjeux métier sous-jacents, l'expérience reste un atout important. Je constate également que les jeunes collaborateurs accordent parfois davantage d'importance à l'équilibre de vie, à l'ambiance de travail ou à la dimension sociale de l'entreprise. Ce sont des attentes légitimes et qui reflètent une évolution de la société. Les seniors, eux, sont souvent plus attachés à la finalité du projet, à sa valeur pour l'entreprise ou pour le client.

Comment les seniors parviennent-ils à conserver leur légitimité face à des profils parfois plus à l'aise avec les nouveaux outils ?

Je ne suis pas certain qu'il y ait une opposition aussi forte qu'on le pense. Dans mon environnement professionnel, les collaborateurs sont généralement bien formés et suivent les évolutions technologiques. Récemment, j'ai assisté à une présentation sur la data et l'intelligence artificielle animée par une jeune

collaboratrice de moins de 30 ans. Elle maîtrisait parfaitement son sujet. Les nouvelles générations arrivent souvent avec des connaissances très actuelles sur les usages et les méthodes.

La valeur ajoutée des seniors se situe davantage dans leur expérience, leur capacité d'analyse et leur compréhension globale de l'entreprise. Après plusieurs décennies de carrière, on développe une vision transversale des organisations, de leurs métiers et de leurs mécanismes de fonctionnement. Cela ne dispense pas de continuer à apprendre. Les évolutions sont si rapides qu'il faut constamment se remettre à niveau. J'utilise moi-même les outils d'intelligence artificielle mis à disposition dans l'entreprise, mais je conserve un regard critique sur les résultats obtenus. Dans bien des cas, le travail produit doit encore être vérifié, enrichi ou corrigé.

Quel conseil donneriez-vous aux entreprises pour mieux faire travailler ensemble les générations ?

Le plus important est tout simplement de faire travailler les gens ensemble. Dans les projets que j'ai menés au cours de ma carrière, les meilleures réussites ont toujours reposé sur la collaboration entre des profils différents. Pour construire une offre ou mener un projet à bien, il faut associer l'ensemble des acteurs concernés, du commercial jusqu'aux équipes opérationnelles.

L'âge ne devrait jamais être un critère de mise à l'écart. Un collaborateur junior doit pouvoir s'exprimer, poser des questions, remettre certaines idées en perspective et apporter sa contribution. Les équipes fonctionnent mieux lorsque chacun a la possibilité de participer, quel que soit son niveau d'expérience. Au fond, les différentes générations ne doivent pas travailler les unes à côté des autres, mais ensemble. Chacun possède une partie de la solution, et c'est la combinaison de ces compétences qui permet d'avancer. ●

« L'entreprise impose finalement à tous des méthodes relativement similaires. »

« Nous n'avons plus le choix : il faut repenser les carrières »



Avec Hello Masters, réseau social professionnel dédié aux cadres disposant de plus de vingt ans d'expérience, sa CEO Blandine Mercier entend changer le regard porté sur les plus de 50 ans et faire de l'expérience un véritable atout économique. Par **Anne-Cécile Huprelle**

Vous avez créé Hello Masters pour dépoussiérer l'image des plus de 50 ans dans le monde du travail. Quel constat a été le déclic ?

Le sujet du vieillissement démographique n'est peut-être pas considéré comme très attractif, mais il est incontournable. Nous savons déjà que les générations qui arrivent sur le marché du travail ne compenseront pas numériquement les départs à la retraite. L'expérience va donc devenir une ressource rare. En observant ma propre industrie, la publicité, j'ai constaté que de nombreux profils très expérimentés disparaissaient progressivement des effectifs opérationnels. Je me suis demandé ce qu'ils devenaient et quelles étaient leurs options. C'est cette réflexion qui a donné naissance à Hello Masters.

L'IA change-t-elle la donne pour les profils expérimentés ?

Oui. L'IA constitue une révolution majeure. Après une phase d'enthousiasme parfois désordonnée, les entreprises comprennent qu'elles ont besoin de cadres d'utilisation, de méthodes et de gouvernance. Or ces dimensions reposent largement sur l'expérience. Les profils expérimentés ont donc un rôle essentiel

à jouer pour structurer les usages. Je crois aussi que l'IA peut devenir un formidable terrain de collaboration intergénérationnelle entre les jeunes talents, très à l'aise avec les outils, et les professionnels expérimentés qui apportent le discernement et la vision stratégique.

Quels pays vous semblent les plus avancés ?

Les pays nordiques, comme la Suède, sont souvent cités en exemple. Ils ont développé une approche plus fluide des carrières, de la retraite et de la contribution au travail tout au long de la vie. Cela dit, il ne suffit pas de copier leurs dispositifs : chaque pays possède sa propre culture du travail et son propre modèle social.

Quel changement prioritaire faudrait-il engager ?

Nous devons assouplir certains cadres réglementaires et multiplier les dispositifs favorisant la contribution des profils expérimentés. L'enjeu dépasse largement la question de l'âge de départ à la retraite. Il s'agit de repenser les carrières pour permettre à chacun de continuer à contribuer selon ses envies, ses compétences et ses contraintes. ●

EN COUVERTURE



La seconde carrière devient la norme

Temps partiel choisi, temps partagé, indépendance, reconversion, cumul d'activités... Après 50 ans, de plus en plus de professionnels s'éloignent des trajectoires linéaires traditionnelles. Qu'ils soient motivés par une quête de sens, un meilleur équilibre de vie ou les réalités du marché de l'emploi, ces seniors redessinent les contours de la dernière partie de carrière — et poussent les entreprises à repenser leurs modèles de recrutement.

Par **Marie Oliveau**, Fondatrice et Dirigeante de Talent sur Mesure (Recrutement, conseil RH, coaching)

Nombreux sont aujourd'hui les talents créatifs dans leurs pratiques professionnelles, en particulier les seniors. Ces formes de travail sont notre quotidien chez Talent sur Mesure, qui accueille dans son vivier, place et guide des talents désireux de travailler « autrement ». Sur 7 000 personnes, 60 % souhaitent un travail à temps partiel, 25% sont ouvertes au statut d'indépendant. Nous avons constaté une réelle évolution en 13 ans : si, au début, les talents s'excusaient régulièrement d'avoir un « parcours atypique », ils l'assument aujourd'hui davantage et valorisent tour à tour pause professionnelle, slashing, temps partagé, management de transition ou reconversion.

L'atypique entre dans la norme !

Cette réalité est d'autant plus marquée chez

les seniors : la part des indépendants est proportionnellement plus élevée après 50 ans que dans les autres tranches d'âge, et le temps partiel progresse fortement à l'approche de la retraite (source DARES/INSEE – enquête emploi 2024).

Est-ce toujours un choix ?

Passé 50 ans, bien des talents estiment qu'ils ont déjà fait leurs preuves. Moins soucieux des titres sur leur CV, ils sont davantage dans l'efficacité réelle et aspirent à un plus grand alignement avec ce qu'ils aiment faire et ce qu'ils ont à transmettre. Ils optent plus facilement pour des formes de travail qui leur permettent de se libérer de certaines contraintes (subordination, jeux politiques...), de faire de la place pour d'autres passions ou engagements. La légitimité liée à leur expérience leur ouvre de nouvelles portes et leur permet, en

particulier, d'intervenir en management de transition ou en temps partagé. Pourtant, cette flexibilité n'est pas forcément un premier choix pour certains de ces seniors qui aspirent à trouver un CDI à temps plein qui tarde à venir ; c'est une manière d'attendre en restant utiles. Mais parmi ces talents, certains prennent goût à la liberté et à la posture de prestataire. C'est le cas de Jean, 58 ans, qui a commencé à proposer son expertise en finance et stratégie en temps partagé dans une période de chômage, il y a plus de 10 ans, et ne reviendrait au salariat pour rien au monde. À l'inverse, d'autres s'engagent résolument dans le travail flexible et constatent, après quelques mois, que ce modèle ne leur convient pas. Changements de repères financiers, de posture, de rythme : cette flexibilité ne convient pas à tout le monde. C'est la raison pour laquelle, dans nos accompagnements à la définition d'un projet professionnel, nous partons toujours des besoins réels de la personne, de ses moteurs, de sa personnalité et de sa situation, pour trouver la forme de travail compatible avec ce qu'elle est — et avec ce que le marché peut réellement accueillir.

Anne, 57 ans, connaît bien ses besoins et l'engagement citoyen y joue un rôle : elle combine un rôle de commerciale à 4/5e et un mandat d'élue dans sa commune. Deux vies parallèles qui se nourrissent mutuellement, une variété d'actions qui la régénère et lui donne l'énergie dont elle a besoin. Les évolutions de carrière ne vont cependant pas toutes dans le sens de l'indépendance. Nous observons en fait une réelle porosité entre les statuts et les formes de travail, selon les périodes, les opportunités, les tranches de vie, les contraintes familiales... Christophe est DRH indépendant à temps partagé depuis de nombreuses années et son emploi du temps est bien rempli ! Chez lui, comme chez bien d'autres, le CDI n'est plus

perçu comme la sécurité absolue. Son activité s'articule donc aujourd'hui en fonction de la maturité des projets : il peut consacrer un 3/5e à une création de fonction RH au sein d'une entreprise, puis réduire progressivement son temps d'intervention au gré des progrès de la mission, recruter son successeur et passer à de nouveaux défis

Une aubaine, et un défi !

Cette multiplicité d'offres de la part des seniors est une chance réelle pour les organisations. Elle permet aussi bien d'accéder à des compétences pointues sans avoir à les financer à temps plein ni sur le long terme, que de recruter un talent dont l'expérience entrepreneuriale est rassurante pour un dirigeant qui se sentira moins seul... Sans oublier que, pour les CDI, nos clients nous le confirment souvent : le turnover est moindre chez les seniors ou chez les personnes qui ont choisi le temps partiel. Cette fameuse « dernière partie de carrière » est souvent l'occasion de s'engager pleinement pour terminer en beauté, et les talents que nous plaçons autour de 58-60 ans le disent : ils ne vont pas quitter leur poste au bout de deux ans pour aller voir ailleurs !

Au moment de recruter, le défi est donc, pour les entreprises, de sortir du clonage et de s'autoriser à répondre autrement à leurs besoins. Chercher le même profil que le précédent, se méfier d'un CV qui a bifurqué : ces réflexes font passer à côté de profils riches. Un parcours non linéaire est souvent le signe d'une capacité d'adaptation, d'une autonomie construite, d'un regard nourri par des contextes variés. Quand les projets des talents et des organisations se rejoignent, cela peut les amener loin ! ●

Nouveaux Collègues

Ce modèle qui veut réconcilier entreprise et handicap psychique

Avec Nouveaux Collègues, Jean-Remy Touze, Directeur Diversité et Inclusion de LVMH et Président de ce groupement d'employeur inédit, défend une approche radicalement différente de l'inclusion : non pas demander aux personnes en situation de handicap de se conformer aux codes de l'entreprise, mais inviter les organisations à transformer leur manière de manager. Entre performance, vulnérabilité et accompagnement, il explique pourquoi l'inclusion du handicap psychique peut devenir un levier de progrès collectif.

Par **Anne-Cécile Huprelle**

D'où est venue l'idée de Nouveaux Collègues ?

Tout a commencé en 2008, lorsque j'étais DRH de Siemens. J'avais lancé un appel à projets interne et un directeur financier est venu me voir en me disant que plusieurs personnes dans sa famille souffraient de troubles psychiques et qu'on pouvait peut-être faire quelque chose pour les aider à trouver un emploi. On a commencé avec un petit service de helpdesk informatique de premier niveau :

récupération de mots de passe, assistance basique, réponses à partir de check-lists. Cette expérience m'a permis de comprendre qu'il était tout à fait possible de faire travailler des personnes souffrant de troubles psychiques, à condition d'adapter certaines choses : le temps partiel, l'encadrement, les plannings. Le projet a ensuite grandi chez Siemens jusqu'à devenir un véritable service d'une trentaine de personnes. Mais je voulais aller plus loin et créer un modèle reproductible dans d'autres entreprises. Après plusieurs années dans



Jean-Remy Touze, Directeur Diversité et Inclusion de LVMH et Président de "Nouveaux collègues".

l'industrie pharmaceutique, je suis revenu à cette idée. Avec Siemens, LVMH et Colas, nous avons créé Nouveaux Collègues, un groupement d'employeurs à but non lucratif destiné à développer des services inclusifs dans les grandes entreprises.

À quel moment vous êtes-vous dit qu'il manquait un modèle intermédiaire entre l'entreprise classique et les structures protégées comme les ESAT ?

En France, on a longtemps laissé ces personnes au secteur protégé. Les entreprises classiques se sont finalement peu impliquées dans

l'insertion des personnes souffrant de handicap psychique. Le problème, c'est que beaucoup de personnes sont capables de travailler, mais ne trouvent pas leur place dans le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Il manque un cadre intermédiaire, plus souple et plus sécurisant. Avec Nouveaux Collègues, on essaie précisément de combler cet espace. Les salariés sont employés par le groupement mais travaillent au quotidien dans des entreprises partenaires, sur de vraies missions.

Beaucoup d'entreprises disent vouloir être inclusives, mais hésitent dès qu'il s'agit de

→

→ **handicap psychique. Pourquoi ce sujet fait-il encore peur ?**

Le principal frein vient de la difficulté des entreprises à gérer les situations de fragilité psychique déjà présentes en interne. Les employeurs pensent immédiatement aux burn-out, aux addictions ou aux rechutes qu'ils ont eu du mal à accompagner. Résultat : lorsqu'un recruteur détecte une fragilité psychique, il préfère souvent écarter la candidature. Le handicap psychique reste aussi associé à des représentations négatives. On projette une forme de dangerosité alimentée par certains faits divers. Or notre expérience est exactement inverse : ce sont des personnes souvent très sensibles, très attentives aux autres et rarement agressives. Il y a aussi une peur plus diffuse : celle de se reconnaître soi-même dans cette vulnérabilité. À la différence d'autres handicaps, cela renvoie chacun à sa propre fragilité potentielle.

Quelles sont les principales idées reçues auxquelles vous êtes confronté ?

La première concerne la supposée instabilité ou dangerosité des personnes souffrant de troubles psychiques. Pourtant, nous n'avons jamais été confrontés à des comportements agressifs. Une autre idée reçue consiste à penser que ces personnes ne pourraient pas travailler efficacement en entreprise ordinaire. Pourtant, dans les services créés chez Siemens ou Colas, les équipes assurent des missions administratives ou de support avec beaucoup de rigueur. Enfin, le temps partiel reste souvent perçu comme une contrainte incompatible avec

les besoins des entreprises. Or c'est justement cette flexibilité qui permet à beaucoup de personnes de retrouver une stabilité durable.

Concrètement, comment fonctionne l'accompagnement chez Nouveaux Collègues ?

L'accompagnement est au cœur du modèle. Les salariés bénéficient d'un suivi renforcé assuré par des coordinateurs formés au handicap psychique. Nous avons également recruté une psychologue clinicienne chargée du suivi des salariés. On adapte énormément la manière de travailler selon les besoins de chacun. Certaines personnes ont besoin d'outils pour compenser des troubles de la mémoire. D'autres fonctionnent mieux avec des consignes orales plutôt qu'écrites. Le management est très individualisé. La communication joue aussi un rôle central. Nous accueillons souvent des personnes qui ont fait des « burn-out », en fonction de leur histoire, certains types de communications managériales peuvent les paralyser. Nous avons donc changé notre manière de parler du travail.

Qu'est-ce qui change pour la personne recrutée, mais aussi pour le manager et l'équipe qui l'accueillent ?

Pour les salariés recrutés, le dispositif offre un environnement beaucoup plus sécurisant que l'entreprise classique. Le fait d'être employés par le groupement réduit la peur de l'échec ou de la rechute. Les managers, eux, bénéficient d'un accompagnement concret pour adapter leur posture. Nous faisons beaucoup de sensibilisation sur la santé mentale : comment détecter qu'un collaborateur va mal, comment poser les bonnes questions, comment gérer certaines situations. Mais les bénéficiaires dépassent largement les seules personnes concernées.

« L'objectif est de déconstruire les stéréotypes par l'expérience concrète du travail. »

Vous dites que l'accompagnement des personnes fragiles fait progresser toute la

culture managériale. Qu'est-ce que cela transforme concrètement dans une entreprise ?

Travailler avec des personnes souffrant de handicap psychique pousse les entreprises à développer un management plus attentif et plus humain. Cela oblige à mieux communiquer, à être plus clair, à mieux détecter les signaux faibles. Les formations que nous mettons en place sensibilisent les managers à la santé mentale dans son ensemble, pas uniquement au handicap. L'objectif est aussi de déconstruire les stéréotypes par l'expérience concrète du travail. Quand les collaborateurs découvrent qu'ils travaillent depuis des mois avec des personnes souffrant de troubles psychiques sans l'avoir remarqué, cela change profondément leur regard.

Est-ce que cela change la manière de communiquer, de gérer la pression ou la performance ?

Oui, profondément. Le dispositif pousse les managers à repenser certains réflexes très ancrés dans les grandes organisations : la pression permanente, les injonctions contradictoires ou encore le vocabulaire anxiogène. Nous observons aussi une surcharge administrative et numérique très forte dans les entreprises. Les services inclusifs créés par Nouveaux Collègues prennent en charge une partie de ces tâches de support, ce qui allège la charge mentale des autres salariés. Finalement, ces équipes améliorent aussi la santé mentale des autres collaborateurs.

Pensez-vous que les dispositifs comme Nouveaux Collègues resteront des exceptions, ou annoncent-ils une transformation plus profonde du monde du travail ?

Je suis convaincu que l'entreprise de demain devra intégrer davantage de diversité dans les façons de travailler. Si toutes les entreprises ordinaires prennent leur part, on peut changer

la vie de centaines de milliers de personnes. Beaucoup de personnes sont capables de travailler, mais n'osent plus ou ne trouvent pas de cadre adapté. Je crois que c'est l'avenir. Même si ces dispositifs restent encore expérimentaux et difficiles à déployer, ils annoncent une transformation plus profonde de l'entreprise. Dès qu'on sort des modèles classiques, c'est plus long à mettre en place. Mais les entreprises sont de plus en plus réceptives. Je pense que la santé mentale va progressivement devenir un enjeu majeur du management moderne. ●

NOUVEAUX COLLÈGUES, COMMENT ÇA MARCHE ?

Nouveaux Collègues est une structure d'insertion dédiée aux personnes souffrant de handicap psychique ou mental.

Son principe : permettre à des personnes fragilisées de travailler au sein de grandes entreprises comme Siemens, LVMH ou Colas, tout en bénéficiant d'un accompagnement renforcé.

Concrètement, les salariés sont employés par Nouveaux Collègues mais travaillent au quotidien dans les locaux de l'entreprise partenaire, sur de vraies missions administratives, RH ou de support.

L'objectif est de créer un cadre plus souple et sécurisant que celui de l'entreprise classique : rythme adapté, suivi régulier, soutien des managers et médiation en cas de difficulté.

Le modèle repose également sur la sensibilisation des équipes et des managers à la santé mentale, afin de favoriser une culture d'entreprise plus inclusive et plus attentive aux fragilités humaines.

PEOPLE AT WORK & SANTÉCLAIR

La santé au travail, une évolution culturelle au service de la stratégie des entreprises

Santé mentale, prévention, hybridation du travail, espaces de travail, attractivité des talents, absentéisme, performance : les organisations découvrent que la santé n'est plus un coût à maîtriser mais un actif à piloter. C'est l'un des enseignements majeurs de la table ronde organisée par People at Work avec Frédérique Sauvageot, Directrice de la QVCT du Domaine Immobilier et des Espaces de Travail chez Orange, Christian Acknin, Directeur Général de Santéclair et Franck Berté, DRH indépendant.

Par **Anne-Cécile Huprelle**

La fin d'un sujet abordé en périphérie

La santé au travail a changé de catégorie. Longtemps portée par les médecins du travail et les équipes RH, elle irrigue désormais l'ensemble des décisions de l'entreprise : management, immobilier, organisation du travail, transformation, RSE ou encore expérience collaborateur.

Pour Frédérique Sauvageot, Directrice QVCT, Immobilier et Espaces de travail chez Orange, nous assistons à un véritable changement de paradigme : « ce n'est plus seulement du ressort des médecins ou des RH. Les managers, les directions immobilières, les responsables

RSE ou de la transformation ont tous leur part de responsabilité. » Derrière cette évolution se cache une question centrale : comment les décisions prises par l'entreprise impactent-elles concrètement le travail réel des collaborateurs ?

Prévenir plutôt que réparer

Pour Christian Acknin, la prévention est devenue un impératif économique autant qu'humain. Face à l'augmentation des dépenses de santé, aux difficultés d'accès aux soins et à la progression des maladies chroniques, les entreprises prennent conscience



La Table ronde « *Agir sur la santé au travail* » s'est tenue le 4 juin au We Are_Club Paris.

que la prévention constitue un levier activable. La prévention efficace ne commence ni par une campagne de communication ni par une action ponctuelle. Elle commence par la mesure. « Une entreprise doit d'abord être capable d'évaluer sa situation avant de mettre en place des actions. Dans un même secteur, les besoins peuvent être totalement différents d'une entreprise à l'autre. »

L'un des enseignements forts de la soirée est d'ailleurs la nécessité d'installer des dispositifs d'écoute et de mesure continus afin d'identifier les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des risques avérés.

L'hybridation du travail crée un nouveau défi invisible

Si le travail hybride a apporté davantage de

flexibilité, il a aussi fait émerger de nouvelles fragilités. Pour Frédérique Sauvageot, le sujet ne se limite pas au télétravail : « plus on mutualise les espaces et plus les salariés peuvent perdre leurs repères. Avant même de travailler, ils doivent parfois dépenser de l'énergie pour retrouver leurs conditions de travail. »

Derrière les bureaux partagés, les espaces flexibles ou les nouvelles organisations se cache parfois un coût invisible : celui de l'adaptation permanente.

Recherche d'une place, gestion des interruptions, reconstitution des liens collectifs, besoin d'ancrage... autant de micro-efforts qui s'accumulent et pèsent sur la charge mentale.

La bonne pratique ? Concevoir les espaces à →



→ partir des usages réels plutôt qu'à partir d'un collaborateur « moyen » qui n'existe pas.

Quand le bruit parle d'autre chose

L'un des moments les plus marquants de la table ronde a porté sur la psychoacoustique. Car lorsqu'un salarié se plaint du bruit, il ne parle pas toujours du bruit.

« Les salariés ne nous parlent pas de décibels. Ils nous parlent d'intimité, d'attention, de concentration ou de reconnaissance », explique

Frédéricke Sauvageot.

La qualité d'un environnement de travail ne dépend donc pas uniquement de critères techniques. Elle dépend aussi du sentiment de contrôle, de l'organisation du travail et de la possibilité pour chacun de trouver l'espace correspondant à ses besoins du moment. Une leçon précieuse pour toutes les entreprises qui continuent de penser les espaces uniquement sous l'angle immobilier.

Santé mentale : le temps du tabou est terminé

Fatigue cognitive, surcharge mentale, isolement, perte de sens ou tensions managériales sont désormais des sujets ouvertement abordés dans les entreprises. Pour Christian Acknin, le mouvement est profond. Plusieurs solutions portées par

« Le travail doit être un vecteur de santé
et non une source de souffrance. »

Christian Acknin



Santéclair enrichissent désormais les contrats santé : « accès simplifié à des psychologues, dispositifs d'accompagnement intégrés aux contrats santé, solutions digitales validées scientifiquement. »

Mais la santé mentale concerne également les managers. « Le manager est devenu un point de compression », observe Franck Berté. « On lui demande davantage de résultats, davantage de transformation et davantage de performance. Si on ne l'accompagne pas, il peut lui-même se retrouver en difficulté. »

Les signaux faibles valent plus que les tableaux de bord

Autre enseignement majeur : les indicateurs RH arrivent souvent trop tard. Absentéisme, turnover ou accidents du

travail sont des conséquences. Ce ne sont pas des alertes précoces. Un changement de comportement, une surcharge récurrente, un désengagement progressif ou une fatigue inhabituelle sont souvent les premiers symptômes d'une dégradation plus profonde. Les entreprises les plus avancées cherchent aujourd'hui à capter ces signaux avant qu'ils ne se transforment en problèmes de santé ou en ruptures organisationnelles.

La santé devient un levier de performance

La formule aurait pu sembler provocatrice il y a quelques années. Elle est aujourd'hui assumée : « performance et santé ne s'opposent pas. Le travail doit être un vecteur de santé et non une source de souffrance. », selon Christian Acknin. Dans un contexte de tensions sur les talents, de transformation permanente et de recherche d'engagement, la santé devient un facteur de compétitivité.

Demain, piloter la santé comme on pilote la performance ?

La question prospective qui a clôturé les échanges résume probablement le défi des prochaines années. Et si la santé devenait demain un indicateur de suivi en comité exécutif avec la même attention que les indicateurs financiers ou commerciaux ? Pour Frédérique Sauvageot, l'avenir appartient aux organisations capables d'écouter les plus sensibles.

« Plus on s'attache à écouter les signaux faibles des plus sensibles, plus on est en mesure de développer des solutions qui bénéficieront au plus grand nombre. » Pour Franck Berté, le DRH doit exiger plus de son contrat santé auprès de son conseil en protection sociale. Il est le garant de l'alignement entre les besoins de l'entreprise, l'assureur, le gestionnaire et la plateforme, socle de la qualité et de la performance d'un contrat santé augmenté. ●

La fatigue du changement

La nouvelle frontière de la performance durable

Réorganisations, nouvelles technologies, intelligence artificielle, évolution des métiers, injonctions à l'agilité... Les entreprises n'ont jamais autant changé. Pourtant, derrière la célébration permanente de la transformation se cache un phénomène émergent : la fatigue du changement. Et si le véritable enjeu n'était plus de conduire le changement, mais de préserver la capacité des collaborateurs à l'absorber ?

Par **David Encel**

Pendant des décennies, les entreprises ont considéré le changement comme une compétence stratégique. Plus une organisation était capable de se transformer vite, plus elle semblait adaptée à un environnement économique instable. Mais cette logique atteint aujourd'hui ses limites. Les salariés ne sont plus confrontés à un changement ponctuel ; ils vivent dans un état de transformation quasi permanent. Une étude menée auprès de dirigeants RH et communication dans 55 pays révèle que la « change fatigue » figure désormais parmi les cinq principaux obstacles à la réussite des organisations. Près de 44 % des responsables RH la considèrent comme un enjeu majeur pour 2025. Le problème n'est donc plus le changement lui-même. C'est son accumulation.

Quand l'adaptation devient épuisement

La fatigue du changement se définit comme un état d'épuisement psychologique provoqué par une succession de transformations organisationnelles. Les chercheurs la décrivent comme une diminution progressive des ressources mentales permettant de rester engagé, motivé et capable d'adaptation. Dans les entreprises, ses manifestations sont souvent discrètes :

- **Baisse de l'engagement**
- **Scepticisme face aux nouveaux projets**
- **Désengagement silencieux**
- **Augmentation du turnover**
- **Sentiment de perte de sens.**

Une enquête relayée par Forbes indique que 72 % des salariés touchés par cette fatigue se déclarent ouverts à un changement d'emploi.



Plus inquiétant encore, les collaborateurs continuent souvent à produire. Ils assistent aux réunions, remplissent leurs objectifs et participent aux projets. Mais leur énergie psychologique diminue progressivement.

Le paradoxe de l'entreprise moderne

Jamais les organisations n'ont autant investi dans la transformation. Depuis cinq ans, les salariés ont dû intégrer de nouveaux outils collaboratifs, s'adapter au télétravail, aux modèles hybrides, aux restructurations post-Covid, aux nouvelles exigences environnementales et, désormais, à

l'intelligence artificielle générative. Selon Microsoft, 75 % des travailleurs du savoir utilisent déjà des outils d'IA générative dans leur activité professionnelle. Or chaque innovation exige un effort d'apprentissage. Chaque changement mobilise une énergie cognitive. Additionnés, ces efforts créent une forme de surcharge invisible. Une étude internationale montre que près de 60 % des salariés déclarent ressentir un épuisement lié à la multiplication des transformations organisationnelles. Le risque est alors de créer des organisations très innovantes →

→ sur le papier mais incapables de soutenir durablement l'engagement humain nécessaire à leur réussite.

Mesurer la capacité d'absorption du changement

Les entreprises commencent à comprendre qu'elles doivent gérer non seulement les projets de transformation, mais aussi la capacité des équipes à les absorber.

Certaines organisations développent désormais des indicateurs spécifiques :

- **Nombre de changements simultanés**
- **Perception de la charge de transformation**
- **Niveau de confiance dans le management**
- **Sentiment de maîtrise des nouvelles compétences**
- **Disponibilité cognitive des équipes.**

L'objectif n'est pas de ralentir systématiquement les transformations, mais de mieux les séquencer. « Toutes les organisations disposent d'une capacité de changement limitée à un instant donné », expliquent plusieurs spécialistes du management de la transformation. Lorsqu'elle est dépassée, la performance diminue même si les projets sont pertinents.

Le rôle décisif du management

La fatigue du changement est rarement causée par un seul projet. Elle résulte davantage d'une accumulation de décisions qui paraissent cohérentes individuellement mais deviennent écrasantes collectivement. Le rôle du manager évolue alors

La « change fatigue » figure désormais parmi les cinq principaux obstacles à la réussite des organisations.

profondément. Il ne s'agit plus seulement d'expliquer les transformations mais aussi de protéger les ressources attentionnelles de son équipe.

Cela suppose notamment :

- **de clarifier les priorités**
- **d'abandonner certains projets**
- **de créer des périodes de stabilisation**
- **de reconnaître explicitement les efforts d'adaptation réalisés.**

Les organisations les plus performantes ne sont pas forcément celles qui changent le plus vite. Ce sont souvent celles qui alternent efficacement phases de transformation et phases de consolidation.

Une nouvelle responsabilité des entreprises

L'enjeu des prochaines années sera probablement moins de convaincre les salariés de changer que de préserver leur capacité à le faire. Dans un monde où l'incertitude devient permanente, la ressource la plus rare n'est plus la technologie ni même l'innovation. C'est l'énergie humaine disponible pour les adopter. La performance durable pourrait bien dépendre d'un nouvel indicateur : non pas la vitesse du changement, mais sa soutenabilité. ●

LES SIGNAUX FAIBLES DE LA FATIGUE DU CHANGEMENT

- « Encore un nouveau projet... »
- Baisse de participation aux initiatives internes.
- Cynisme croissant face aux annonces.
- Difficulté à retenir les talents.
- Sentiment d'être constamment en retard.
- Multiplication des priorités contradictoires.

Merveilles de
France
HORS-SÉRIE

Élégance, secrets, découvertes :
votre été exceptionnel au cœur
du Val de Loire

CHÂTEAUX DE LA LOIRE
ÉTÉ 2026

Fascinants
CHÂTEAUX DE LA LOIRE

EN CADEAU!
LE PLAN DES 15 BOUCLES ROYALES À VÉLO
PAGE 61

TOURISME
Sur l'eau, dans les airs, au cœur des vignes : une immersion au fil des expériences

À vélo sur la Loire : entre nature et châteaux

SAVEURS & SÉJOURS
S'attarder, savourer, séjourner en Val de Loire

GAGNEZ!
1 SÉJOUR POUR 2 ET DES PASS CHÂTEAUX
RENDEZ-VOUS PAGE 80

HISTOIRE
Revivez le séjour de Jeanne d'Arc au château de Blois

SECRETS ET TRÉSORS À DÉCOUVRIR

L 18760 - 5 H - F - 7,90 € - RD
MERVEILLES DE FRANCE HORS-SÉRIE

découvrir ♦ se retrouver ♦ respirer ♦ s'évader

Merveilles de France
HORS-SÉRIE

PLUS DE 250 ADRESSES
POUR VOS VACANCES

www.bloischambord.com



LOCALISER - RÉSERVER

Actuellement chez votre marchand de journaux

IKEA

« La marque employeur ne doit pas vendre du rêve, elle doit traduire la réalité »

Passé par Decathlon avant de rejoindre IKEA, Benoît Thiebe, Head of Talent Acquisition & Marque Employeur défend une vision très concrète et presque anti-marketing de la marque employeur.

Par **Anne-Cécile Huprelle**

Votre parcours n'était pas destiné aux RH. Comment s'est-il construit ?

À la base, je voulais être pompier. Je ne me projetais ni dans le commerce ni dans les ressources humaines. Et puis je suis entré chez Decathlon en job étudiant, un peu par hasard, en parallèle de mes études. C'est là que tout a basculé. J'ai découvert le commerce, mais surtout le terrain. Très vite, on m'a donné des responsabilités concrètes. Même en temps partiel, je gérais mon propre rayon comme une mini-entreprise : les stocks, les prix, la mise en avant... Cette responsabilisation immédiate a été

déterminante. À un moment, j'ai dû faire un choix : passer le concours d'officier pompier ou continuer chez Decathlon.

Et je me suis posé une question simple mais fondamentale : est-ce que je me sentais légitime à devenir officier sans être passé par la base ? En parallèle, j'étais déjà engagé dans une carrière qui me plaisait, avec de l'autonomie et du sens. Je n'ai donc aucun regret aujourd'hui. Avec le recul, Decathlon m'a davantage appris l'entrepreneuriat que le commerce. Cette culture de la responsabilité, de l'initiative et du terrain m'a profondément structuré.



Benoît Thiebe, Head of Talent Acquisition.
Marque Employeur IKEA

→ **Votre vision de la marque employeur a évolué. Comment la définir aujourd'hui ?**

Quand je suis arrivé chez IKEA, je ne connaissais absolument pas la marque employeur. Je ne savais même pas ce qu'était un logiciel de gestion des candidatures. Au début, j'étais dans une logique assez classique : il faut communiquer, faire des campagnes, exister. Avec le temps, j'ai complètement changé de perspective. Aujourd'hui, je pense que les gens ne viennent pas pour la marque employeur. Ils viennent pour la marque IKEA. C'est une marque extrêmement puissante, avec une dimension émotionnelle très forte. Elle fait partie de la vie des gens : les premiers appartements, les premiers meubles, les déménagements... Du coup, la vraie question n'est pas « comment on communique ? », mais « comment on traduit la réalité du travail chez IKEA ? ». La marque employeur, pour moi, ce n'est pas du marketing. C'est de l'explication. C'est dire concrètement : voilà le métier, voilà les contraintes, voilà les conditions. Il y a du port de charges, des horaires décalés... et c'est au candidat de décider si cela lui convient ou non. Je refuse l'idée de filtrer la réalité à travers nos propres biais. Ce n'est pas à nous de dire si c'est bien ou pas. C'est à la personne en face de se projeter.

« La marque employeur, pour moi, ce n'est pas du marketing. C'est de l'explication. »

Pourquoi cette exigence de transparence est-elle devenue centrale ?

Parce que le rapport à l'information a changé. Aujourd'hui, avant de choisir un café, on regarde les avis en ligne. Pour une entreprise, c'est pareil. Les candidats ne se contentent plus du discours officiel : ils vont chercher des preuves, des témoignages, des expériences. La marque employeur ne peut plus être descendante. Elle devient un équilibre entre ce que l'entreprise dit d'elle-même et ce que les collaborateurs vivent réellement. Chez IKEA, il y a aussi une forme d'humilité très forte. On fait des choses bien — notamment sur la diversité, l'inclusion, la responsabilisation — mais on ne communique pas forcément dessus. Je me souviens d'une personne arrivée de l'extérieur qui m'a dit : « Je ne pensais pas que c'était aussi bien. » Et ça résume tout. Il y a une vraie vigilance à ne pas « sur-promettre ». On préfère parfois sous-communiquer plutôt que de risquer le décalage entre discours et réalité. Pendant le Covid, par exemple, IKEA a refusé certaines aides de l'État et n'a jamais communiqué dessus. L'acte passait avant la communication.

IKEA revendique une culture forte. Comment la rendez-vous concrète ?

On parle souvent de culture suédoise, mais en réalité, c'est une culture IKEA. Elle est profondément ancrée dans son histoire, notamment celle du Småland, une région où les conditions de vie étaient difficiles. Les gens devaient travailler ensemble pour déplacer des pierres, construire, optimiser les ressources. Cela a donné naissance à des valeurs très fortes : l'ingéniosité, l'amélioration continue, la conscience des coûts... et surtout le « ensemble ». Cette notion d'ensemble est centrale. Elle se traduit par le consensus, le

« On préfère parfois sous-communiquer plutôt que de risquer le décalage entre discours et réalité. »

travail collectif, le fait de s'entraider. Concrètement, un directeur de magasin peut venir aider en caisse si nécessaire. Mais cette culture a aussi ses limites : quelqu'un qui a besoin de décisions rapides, très verticales, peut ne pas s'y retrouver. Et c'est important de le dire.

On ne recrute pas tout le monde. On recrute des personnes qui partagent nos valeurs. Sinon, la collaboration ne fonctionne pas dans la durée.

Comment IKEA aborde le développement des collaborateurs ?

On utilise souvent une métaphore : l'entreprise fournit la voiture, mais c'est le collaborateur qui conduit. Concrètement, si tu veux évoluer, c'est à toi de postuler. Il n'y a pas ce système où le manager décide pour toi. Tu es responsable de ton parcours. C'est une vraie différence avec ce que j'ai connu auparavant. Et ça change complètement la posture : tu deviens acteur de ton développement. Mais cela suppose aussi d'être aligné avec soi-même. Et cet alignement ne se décrète pas. Il se construit avec le temps, l'expérience, le terrain. On ne peut pas comprendre une culture en restant

deux ans sur un poste. Il faut vivre les choses, expérimenter, observer. Aujourd'hui, j'apprends aussi à ralentir. À rester plus longtemps, à approfondir. Parce que c'est dans la durée qu'on comprend vraiment une organisation.

Vous avez lancé un podcast (Backstage, derrière le micro). Quelle est votre démarche ?

C'est un projet totalement personnel. J'avais envie de me lancer dans le podcast, mais je ne savais pas comment faire. Plutôt que d'essayer seul, je suis allé voir des gens qui en faisaient déjà. Et je me suis dit : autant enregistrer ces échanges et les partager. C'est comme ça qu'est né le podcast. Je n'ai pas d'objectif de performance ou d'audience. Ce qui m'intéresse, ce sont les rencontres, les discussions, l'apprentissage. Même chose sur LinkedIn : je ne me considère pas comme un influenceur. Je partage mon point de vue, mes réflexions, mes découvertes. Et je pense qu'il faut relativiser l'impact de ces plateformes. On fantasme beaucoup leur portée, mais elles ne touchent qu'une partie du marché.

Quelles sont vos ambitions aujourd'hui ?

Continuer à apprendre. Continuer à me développer. Je suis très attiré par les sujets de communication et de marque, peut-être plus que par certaines dimensions techniques des RH. Je ne suis pas dans une logique de plan de carrière figé. Je suis à l'écoute, curieux, ouvert. Je me reconnais beaucoup dans cette quête de sens qu'on attribue souvent aux nouvelles générations : comprendre pourquoi on fait les choses, évoluer, découvrir, partager.

Si je devais résumer, mon fil conducteur est simple : continuer à grandir. Et transmettre. ●

Les compétences invisibles

Ces talents que les entreprises ne savent toujours pas mesurer

Diplômes, certifications, expertise technique : les organisations disposent de nombreux outils pour évaluer les compétences. Pourtant, certaines qualités déterminantes pour la performance restent largement invisibles. Curiosité, capacité d'apprentissage, pensée critique, intelligence relationnelle ou aptitude à collaborer avec l'intelligence artificielle deviennent aujourd'hui des facteurs clés de succès. Le défi consiste désormais à les identifier, à les développer et à les valoriser.

Par **Jean Delaruelle**

Pendant longtemps, les entreprises ont recruté sur la base d'un principe simple : les compétences techniques prédisent la performance. Les diplômes, les certifications ou encore les années d'expérience constituaient les principaux indicateurs du potentiel d'un candidat.

Cette logique reste pertinente. Un ingénieur doit maîtriser les fondamentaux de son métier. Un comptable doit connaître les règles fiscales. Un développeur doit savoir

coder. Pourtant, dans un environnement économique marqué par l'accélération technologique, les transformations organisationnelles et l'émergence de l'intelligence artificielle, ces critères ne suffisent plus à eux seuls à prédire la réussite.

La valeur d'un collaborateur dépend désormais autant de sa capacité à apprendre, à s'adapter et à coopérer que de son expertise technique. Or ces qualités sont souvent invisibles dans les processus



LES COMPÉTENCES INVISIBLES QUI FONT LA DIFFÉRENCE

traditionnels d'évaluation. C'est tout le paradoxe auquel sont confrontées les directions des ressources humaines : les compétences les plus importantes sont parfois les plus difficiles à mesurer.

Le paradoxe des compétences

Les recruteurs savent évaluer un diplôme, une expérience ou une certification professionnelle. Ils disposent de référentiels, de grilles d'analyse et de critères relativement objectifs.

En revanche, comment mesurer :

- **la curiosité intellectuelle ?**
- **la capacité à remettre en question ses certitudes ?**
- **l'aptitude à apprendre rapidement ?**
- **la faculté de collaborer avec des profils différents ?**
- **la résilience face à l'incertitude ?**
- **la capacité à résoudre un problème inédit ?**

Ces compétences, souvent qualifiées de « soft skills », jouent pourtant un rôle essentiel dans la réussite professionnelle. Certaines études montrent même qu'elles deviennent de meilleurs prédicteurs de performance à long terme que certaines compétences techniques, notamment dans les métiers en forte évolution.

L'économiste et professeur américain David Deming, de l'université Harvard, souligne ainsi que les compétences sociales sont devenues l'un des principaux moteurs de la réussite professionnelle dans les économies développées. À mesure que les tâches répétitives sont automatisées, les activités nécessitant coopération, jugement et intelligence relationnelle prennent de la valeur. L'essor de l'intelligence artificielle accélère encore cette tendance. Les connaissances techniques restent indispensables, mais leur durée de vie se réduit. Ce qui est appris aujourd'hui peut

→

→ devenir obsolète dans quelques années, voire quelques mois dans certains secteurs. Dans ce contexte, apprendre devient presque plus important que ce qui a déjà été appris.

L'apprentissage comme avantage concurrentiel

Selon l'enquête mondiale « Hopes and Fears » menée par PwC auprès de dizaines de milliers de salariés dans le monde, les collaborateurs qui développent régulièrement leurs compétences se montrent plus confiants face aux transformations technologiques et aux évolutions de leur métier. La compétence clé n'est plus seulement ce que l'on sait faire aujourd'hui. C'est la vitesse à laquelle on peut apprendre demain.

Cette évolution marque un changement profond dans la manière dont les entreprises envisagent le talent. Pendant longtemps, les organisations cherchaient principalement à recruter des experts immédiatement opérationnels. Désormais, elles s'intéressent de plus en plus au potentiel d'évolution. Certaines grandes entreprises ont même commencé à revoir leurs critères de recrutement. Elles privilégient davantage les capacités d'apprentissage, la curiosité et l'adaptabilité plutôt que l'accumulation de compétences techniques spécifiques.

Cette approche repose sur une conviction simple : dans un monde en mutation permanente, les collaborateurs qui

apprennent vite conserveront toujours une longueur d'avance.

Quand la curiosité devient une compétence stratégique

Longtemps considérée comme un trait de personnalité, la curiosité est aujourd'hui perçue comme un véritable levier de performance.

Les personnes curieuses explorent davantage de solutions, posent plus de questions et remettent plus facilement en cause les habitudes établies. Elles sont souvent mieux préparées à faire face à des situations nouvelles ou complexes.

Dans les entreprises innovantes, cette qualité devient particulièrement précieuse. Face à l'arrivée de nouvelles technologies ou à l'évolution des attentes des clients, la capacité à s'intéresser à des sujets inconnus constitue un avantage concurrentiel. Certaines organisations encouragent désormais explicitement cette compétence en développant des programmes de mobilité interne, des formations transversales ou encore des temps dédiés à l'expérimentation. L'objectif n'est plus seulement de former des experts, mais de créer des apprenants permanents.

Les nouvelles compétences recherchées

Parmi les qualités les plus fréquemment citées par les DRH figurent :

- **l'esprit critique ;**
- **l'intelligence émotionnelle ;**
- **l'adaptabilité ;**
- **la collaboration ;**
- **la créativité ;**
- **le jugement éthique ;**
- **la capacité à communiquer ;**
- **la résolution de problèmes complexes.**

Ces compétences répondent à une réalité simple : les organisations évoluent dans des environnements de plus en plus incertains.

**la capacité à s'intéresser
à des sujets inconnus constitue
un avantage concurrentiel.**

L'esprit critique permet d'évaluer la pertinence d'une information. L'intelligence émotionnelle facilite la coopération. La créativité aide à imaginer des solutions inédites. L'adaptabilité permet de réagir rapidement aux changements. Aucune de ces qualités ne peut être remplacée totalement par une technologie. Bien au contraire, leur importance augmente à mesure que les outils numériques gagnent en puissance.

L'intelligence artificielle change les règles du jeu

L'arrivée de l'IA générative ajoute une dimension nouvelle à la notion de compétence.

Produire un texte, résumer un document, générer des idées ou analyser rapidement de grandes quantités d'informations devient accessible à un nombre croissant de salariés. Dans ce contexte, la valeur ne réside plus uniquement dans la production d'un contenu, mais dans la capacité à l'interpréter, à le questionner et à le contextualiser.

Les entreprises recherchent désormais des profils capables de dialoguer efficacement avec les systèmes intelligents tout en conservant leur discernement.

Savoir rédiger une requête pertinente, détecter une erreur, vérifier une source ou identifier un biais devient une compétence stratégique. L'IA ne remplace pas le jugement humain. Elle le rend plus nécessaire que jamais.

Comment révéler ces talents invisibles ?

La difficulté reste de les identifier.

Un CV ou un entretien classique permettent rarement de mesurer la curiosité, l'intelligence relationnelle ou la capacité d'apprentissage. Pour contourner cette limite, plusieurs organisations expérimentent de nouvelles approches :

- mises en situation réelles ;
- assessment centers ;
- feedback à 360 degrés ;
- analyse des parcours internes ;
- observation des comportements collaboratifs ;
- tests de résolution de problèmes ;
- simulations collectives.

Certaines entreprises analysent également les trajectoires professionnelles plutôt que les seuls résultats. Un collaborateur qui a changé plusieurs fois de métier, appris de nouvelles compétences ou évolué dans des contextes variés démontre souvent une forte capacité d'adaptation.

L'objectif n'est plus seulement de mesurer une compétence figée, mais de détecter un potentiel d'évolution. ●

LES 5 COMPÉTENCES INVISIBLES QUI MONTENT

1- La curiosité :

explorer de nouvelles idées et remettre en question les évidences.

2- La capacité d'apprentissage :

acquérir rapidement de nouvelles connaissances.

3- La pensée critique :

analyser, vérifier et prendre du recul.

4- L'intelligence relationnelle :

coopérer efficacement avec des profils variés.

5- La collaboration homme-IA :

utiliser les technologies tout en conservant son discernement.

La revanche du bureau

Pourquoi le présentiel redevient un atout stratégique

Six ans après la pandémie, le retour au bureau redevient un enjeu stratégique pour les dirigeants. Entre flexibilité, modularité et hospitalité, les entreprises réinventent leurs espaces pour attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs.

Par **Léa Masseguin**

Cinq ans après la pandémie de Covid-19 et l'avènement du 100 % télétravail, le bureau fait son grand retour. Des géants américains de la tech comme Microsoft ou Amazon, aux groupes industriels et de services français tels que JCDecaux ou Société Générale, le présentiel redevient un élément central de l'organisation du travail. « Lorsque nous regardons les cinq dernières années, nous continuons à croire que les avantages d'être ensemble au bureau sont significatifs », déclarait, en septembre 2024, le directeur général d'Amazon, Andy Jassy.

Dans une note adressée à ses équipes, le dirigeant américain demandait alors à près de 300 000 salariés de revenir au bureau cinq

jours par semaine. Il invoquait notamment une meilleure collaboration, des liens renforcés entre les équipes et la nécessité de « consolider notre culture ». Quelques mois plus tard, le patron de JPMorgan Chase, Jamie Dimon, plus virulent encore, s'en prenait lui aussi au travail à distance : « Ça ne marche tout simplement pas », tranchait-il, visiblement excédé. « Ne me dites pas que le travail depuis la maison fonctionne le vendredi. J'appelle beaucoup de monde ce jour-là, et il n'y a jamais personne qui me répond ! »

“Espaces vivants et modulables”

Si certaines entreprises ont opté pour ce choix radical, la majorité préfère aujourd'hui un modèle hybride, combinant travail au bureau et à distance. Selon l'Institut national



de la statistique et des études économiques (Insee), les salariés français du secteur privé travaillaient à distance en moyenne 1,9 jour par semaine au deuxième trimestre 2024, signe que le télétravail s'est durablement installé dans les pratiques. « Nous sommes aujourd'hui dans un moment de clarification autour du télétravail, analyse Camille Rabineau, fondatrice du cabinet de conseil "Comme on travaille", spécialisé dans l'accompagnement humain des projets de réaménagement de bureaux. Certaines entreprises, notamment hors de Paris, assument désormais ouvertement que ce mode d'organisation n'est pas fait pour

elles. D'autres, en revanche, l'ont pleinement ancré dans leur fonctionnement." Mais ce retour dans les murs ne se fait pas sans contreparties. « Chez certains salariés, il existe une appréhension à l'idée de revenir au bureau, à se retrouver dans un cadre plus formel et plus contraint. Le télétravail apporte de la flexibilité, du confort et, pour le travail individuel, une productivité parfois supérieure », explique Aude Valtier, cheffe de projet en aménagements d'espaces de travail sur-mesure chez "Morning", acteur spécialisé dans la création d'espaces de travail sur-mesure. Pour la trentenaire, il existe "deux

→

→ sortes de bureaux” : “ceux où l’on est obligés d’aller, et ceux où l’on a envie d’aller” : «L’enjeu est alors de concevoir des espaces qui permettent à chacun de vivre une journée agréable et productive».

Pour convaincre les collaborateurs de revenir, de nombreuses entreprises repensent alors en profondeur leurs espaces de travail. Diplômée en urbanisme, Camille Rabineau souligne néanmoins les tensions qui surgissent : «Les entreprises cherchent à optimiser leurs mètres carrés, car l’occupation est moindre, mais doivent en même temps créer des lieux où les salariés ont réellement envie de venir. Il faut concevoir des espaces vivants, sans moments vides, modulables selon les besoins, et en même temps clairs et lisibles pour tous les usages. Quelqu’un qui a pris goût au télétravail peut aussi vouloir un endroit calme pour se concentrer, et il faut que cela soit possible.»

“Le bureau doit faire sens”

Pour répondre à ces enjeux, “Morning” et “Comme on travaille” mettent l’accent sur la notion “d’hospitalité” dans les espaces de travail : café et restauration, animation des lieux, services de bien-être, sport... Autant d’éléments pensés pour que le bureau devienne un lieu accueillant. Une étude réalisée en juillet 2025 par Morning et l’institut Appinio montre que, pour les salariés, les priorités pour passer une bonne journée au bureau sont claires : les moments de convivialité entre collègues (53 %), l’accès à des espaces extérieurs (46 %), une offre de restauration diversifiée (36 %), la

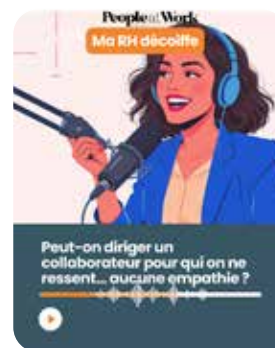
possibilité de faire du sport (31 %), et même l’accès à des services de conciergerie (10 %). Depuis sa création en 2019, “Comme on travaille” a accompagné de nombreuses entreprises comme Décathlon, les Chantiers de l’Atlantique, Cartier ou Groupama dans la conception de leurs bureaux, en conciliant modularité et vie collective. “Morning”, pour sa part, aménage des lieux en cohérence avec l’identité et les usages de ses clients. Pour WeCasa, spécialiste des services à domicile, cette transformation s’est traduite par des open spaces colorés et dynamiques, «où les salariés ont retrouvé le plaisir de venir au bureau», souligne Aude Valtier. Chez Endress+Hauser, l’enjeu était différent : concevoir un nouveau bâtiment à la fois vitrine pour les clients et lieu de collaboration, mêlant open spaces, zones silencieuses et salles de réunion modulables, adaptées aux besoins des équipes.

Mais l’aménagement à lui seul ne suffit pas. Pour Camille Rabineau, le management, l’organisation du travail et les rituels d’équipe jouent un rôle tout aussi crucial pour le bien-être des salariés. «Qu’est-ce qui va vraiment motiver les collaborateurs à revenir ? Pour ceux qui passent une heure dans le RER chaque jour, la seule présence physique ne suffit pas. Il faut instaurer des moments qui rythment la collaboration. Le bureau doit faire sens, il est le tangible de l’entreprise : les murs parlent.» «On ne va pas au bureau pour être seul derrière son poste, mais pour se sentir mieux que chez soi, ou au moins différent, ajoute Aude Valtier. C’est un véritable vecteur d’attractivité. Et cela ne nécessite pas de dépenser des millions : c’est un investissement pour attirer les talents et montrer l’exemple.» La preuve est souvent visuelle : sur Welcome to the Jungle, les photos des bureaux (collaborateurs souriants, espaces lumineux, murs vivants, etc.) en disent souvent plus que mille mots. ●

Le management, l’organisation du travail et les rituels d’équipe jouent un rôle tout aussi crucial pour le bien-être des salariés.

Votre podcast de marque avec **People at Work**

ÊTRE-BIEN EN ENTREPRISE



- Voix de marque et storytelling ●
- Communautés internes et externes engagées ●
- Proximité et partage de sens ●
- Un contenu durable qui s'intègre à votre écosystème média ●
- Formats BtoB / BtoC/ Marque Employeur/Communication interne ●

Explorez notre galerie de podcasts de marque



Influence, leadership

l'impact du temps long

Conseil depuis plus de 15 ans de grands groupes et des dirigeants exposés médiatiquement, Sonia Fellmann, Fondatrice du cabinet Circeum, défend une vision exigeante des métiers de l'influence. Une communication cohérente et sincère, ancrée dans la durée, une approche où la parole devient un levier immédiat de leadership à long terme.

Par **Anne-Cécile Huprelle**

Dans votre parcours, quels ont été les moments ou les rencontres qui vous ont le plus appris sur la communication et l'influence ?

J'ai eu la chance de commencer ma carrière de consultante au sein de DGM Conseil, le cabinet qui a quasiment inventé le métier de conseil en influence en France. Les clients fondateurs du cabinet incarnaient l'économie française dans ce qu'elle a de plus exigeant, et les problématiques ou crises traitées étaient immédiatement au cœur de l'actualité. Une école intense, parfois rugueuse, mais qui a forgé les contours de ce que sont aujourd'hui mes réflexes de communicante.

Mon métier est aussi, profondément, un métier de rencontres et de mises en relation. J'aime cette idée de créer du lien là où il manque – et il manque souvent.

Vous accompagnez des entreprises très différentes, du luxe à la tech en passant par l'environnement. Quels sont aujourd'hui les fondamentaux d'une communication corporate crédible, quel que soit le secteur ?

Pour moi, tout repose sur l'alignement. Alignement entre la vision du dirigeant, le narratif de l'entreprise et la culture incarnée et vécue au quotidien par les salariés. La pression sur un dirigeant est telle que s'il ne prend pas assez le temps de cette mise en cohérence – entre ce qu'il dit, ce qu'il est et ce que l'entreprise vit réellement, il prend le risque d'un manque de légitimité et d'impact, et particulièrement en période de crise. C'est toute la beauté de mon métier : il n'y a pas deux cas identiques. Mais l'expérience accumulée vient nourrir chaque nouvelle réflexion. Et c'est ce qui fait que j'y mets encore toute cette passion.

À l'heure des réseaux sociaux et de l'instantanéité, comment construire une parole de dirigeant qui soit à la fois stratégique, incarnée et sincère ?

La sincérité ne s'improvise pas. Elle se prépare. Un dirigeant qui prend la parole, sur quelque support que ce soit, doit pouvoir s'appuyer sur un narratif solide, travaillé en amont, qui traduit finalement qui il est et ce que

porte son entreprise. Les réseaux sociaux ne changent pas cette équation fondamentale : ils l'accélèrent et l'amplifient. Le rôle du dirigeant n'est pas de réagir à tout ce qui se dit – c'est à ses équipes de le faire pour lui. Son rôle est d'incarner une parole juste, cohérente dans le temps, qui résiste à l'instantanéité ambiante. C'est précisément ce qui la rend stratégique et durable.

Vous parlez d'« influence » au sens noble du terme. Selon vous, qu'est-ce qu'une influence utile et durable pour une entreprise aujourd'hui ?

L'influence telle que je la conçois, c'est-à-dire faire exister les dirigeants et leur organisation dans le débat public, se construit dans la durée, loin de toute urgence et de tout état de stress. Plus le narratif est réfléchi et solide en amont, plus les actions qui en découlent sont cohérentes et efficaces. Les fils à tirer sont alors presque infinis – chaque prise de parole, chaque relation, chaque initiative ou activation vient renforcer l'ensemble. C'est un travail sur le temps long, qui demande de la patience mais qui produit des résultats d'une toute autre solidité que la communication de réaction.

Après avoir accompagné de nombreux dirigeants et groupes exposés médiatiquement, qu'est-ce qui distingue, selon vous, les leaders qui laissent réellement une empreinte ?

Nous avons la chance en France d'avoir de grands dirigeants, très attachés au patrimoine culturel et au rayonnement du pays. Mais ce qui distingue ceux qui laissent une empreinte durable, c'est autre chose : une forme de conscience élargie de leur rôle. Ils intègrent le fait que leurs décisions ont un impact bien au-delà des résultats financiers – sur leurs collaborateurs, sur leur environnement proche, sur leurs clients ou actionnaires et les territoires qu'ils habitent. Elle est là, la puissance d'un véritable dirigeant, c'est finalement la plus belle définition du leadership.



Sonia Fellmann, Fondatrice du cabinet Circeum

Le nom CIRCEUM évoque le lien et la transmission. Quelle trace souhaitez-vous, personnellement, laisser à travers votre métier et les dirigeants que vous accompagnez ?

C'est un nom qui me ressemble ! Il porte l'idée du cercle, du lien, de ce qui circule et se transmet. La trace que je laisse est discrète mais durable ! Ce sont des dirigeants qui ont trouvé leur juste parole, des entreprises qui communiquent avec plus de cohérence et d'authenticité, des liens créés totalement inattendus. Si j'ai contribué à cela, ma mission est remplie. Et je vais continuer à exercer mon métier de cette façon. ●

90 PEOPLE AT WORK

LES GRANDS LEADERS DE L'HISTOIRE



Portrait de Stanislas Leszczynski I^{er}
par Jean Girardet (1709–1778).

Stanislas Leszczyński

Rebondir après 60 ans

Issu de la haute noblesse polonaise, Stanislas Leszczyński (1677-1766) mène une vie jalonnée de nombreuses crises et remises en cause. Élu à deux reprises roi de Pologne sans jamais pouvoir conserver sa couronne, il a toujours su réinventer son futur et saisir les opportunités. À 60 ans, plutôt que de regarder les misères passées, Stanislas se lance dans un nouveau projet : construire une capitale moderne d'échelle européenne, Nancy.

Par **Anne Vermès et Yann Harlaut, du cabinet de conseil Traits d'Unions**

Une vie pleine de sens mais sans impact durable

Né et élevé pour être roi, Stanislas Leszczyński reçoit une éducation soignée mais rude. Issu d'une des plus grandes familles de la noblesse polonaise, il grandit dans une République des Deux Nations alors immense, multiculturelle et profondément instable politiquement. La Pologne-Lituanie de la fin du XVII^e siècle demeure l'un des plus vastes États d'Europe, mais son système électif fragilise durablement le pouvoir royal face aux ambitions des grandes familles aristocratiques et des puissances étrangères voisines. Stanislas est donc préparé non seulement à gouverner, mais aussi à survivre dans un univers politique brutal, fait d'alliances mouvantes, de guerres et de rivalités diplomatiques. Dès six ans, l'enfant doit dormir sur une

simple paille et se passer de domestiques. Toute forme de paresse ou de vanité est proscrite. Élève brillant, Stanislas parle et écrit couramment le polonais, le latin, l'italien, l'allemand et le français. Il maîtrise les arts, l'architecture, la peinture et la musique, mais également l'écriture et la philosophie. À dix-huit ans, il entame son tour d'Europe pour se créer une culture universelle et développer ses réseaux. Il rencontre plusieurs dirigeants, artistes et penseurs. Vienne, Rome, Venise, Florence... sont autant d'escaliers dans la maturation intellectuelle de ce futur souverain. À Paris puis Versailles, Stanislas est noyé dans le flot des courtisans. Le jeune homme rêve et passe son temps à admirer de sa fenêtre une jeune fille. Ses « incartades » précipitent son retour sur les terres ancestrales. Le prince est de toute façon jugé prêt à suivre sa destinée, cultivé et curieux, préfigurant certains idéaux des Lumières. À son retour en Pologne, le chaos est total. →

An aerial photograph of a city, likely Krakow, Poland, at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and blue. In the foreground, a large, white church with a dark, steeply pitched roof and a small bell tower is prominent. The city's buildings, with their characteristic red-tiled roofs, are visible in the background, stretching towards the horizon.

Ces années d'errance ont créé une personnalité remarquable, totalement connectée à son temps et visionnaire.

→ Après la mort subite de Jean III Sobieski en 1696, l'élection d'Auguste II ouvre une période d'instabilité. En 1700, celui-ci engage la Pologne dans la Grande Guerre du Nord contre la Suède, avec l'appui de la Russie. Défait et destitué, il est remplacé par Stanislas, élu nouveau roi de Pologne et soutenu par le roi de Suède. Stanislas lance un vaste programme de réformes. Mécontent et vindicatif, le Tsar de Russie lance son armée à l'assaut de la Pologne. Après la défaite suédoise de Poltava, Stanislas perd ses soutiens militaires et doit quitter le pouvoir puis se réfugier en France. Sa situation est alors fort précaire : perte de ressources financières et de crédibilité. Sa carrière politique et toutes les réformes qu'il souhaitait mettre en place

semblent définitivement compromises. Il mène une vie itinérante à travers les grandes cours européennes qui veulent bien accueillir cet exilé politique. Cette vie imposée semble alors dépourvue de vision et de sens mais Stanislas conserve son optimisme et sa capacité à rebondir.

Prendre son destin en main et saisir les opportunités

Le destin replace ce souverain dans les arcanes du pouvoir et lui permet de mettre en avant ses idées. Contre toute attente diplomatique, sa fille Marie Leszczynska épouse le roi de France Louis XV en 1725. Une nouvelle élection a lieu en Pologne et Stanislas, sous les acclamations, devient à nouveau roi.



C'est un nouvel échec car la Russie envahit la Pologne et y installe son roi. Stanislas, à nouveau, renonce. Ancien combattant exilé, prisonnier évadé, monarque trahi, deux fois élu par son pays, deux fois détrôné par l'étranger, Stanislas n'est pourtant pas un homme brisé, ni physiquement, ni moralement. Ces années d'errance ont créé une personnalité remarquable, totalement connectée à son temps et visionnaire.

Souverain philosophe, il est convaincu que la stabilité et le développement de l'Europe et de ses individus ne sont possibles que dans le cadre d'une paix perpétuelle. Conscient de la concurrence et des rapports de force, il imagine au milieu du XVIII^e siècle la création d'une communauté européenne des souve-

rains chargée d'arbitrer les conflits avant de faire appel aux armes. Il est par ailleurs un ardent défenseur des libertés individuelles et d'une république internationale. Son programme politique et philosophique repose sur quatre principes : la liberté, l'éducation, la tolérance et la solidarité.

Les tractations diplomatiques consécutives à la guerre de Succession de Pologne permettent finalement de donner à Stanislas un territoire à gouverner et à réformer : la Lorraine et sa capitale Nancy. Par les accords de Vienne de 1738, l'ancien roi de Pologne reçoit le duché de Lorraine en compensation de la perte définitive de son trône, avec la perspective que le territoire revienne ensuite à la France à sa mort. Pour beaucoup, cette nomi- →



→ nation ressemble alors à une retraite destinée à éloigner un souverain déchu des grands équilibres européens. Mais Stanislas voit au contraire dans cette province un formidable laboratoire politique, intellectuel et urbain. À 60 ans, plutôt que de regarder les crises passées sans avancer, il décide de transformer la dernière étape de sa vie en œuvre durable. Il lance un ambitieux projet : faire de Nancy une capitale moderne d'échelle européenne, vitrine de l'esprit des Lumières.

Réinventer un leadership et un projet pour devenir le sage de l'Europe

Au cœur du management de Stanislas : l'Humain. Charismatique, il s'entoure des plus grands experts européens qu'il manage par la mobilisation permanente autour d'une ambition et par un rapport direct et personnel avec chacun. Il réforme en profondeur sa province en fondant greniers à blé, hôpitaux, orphelinats, écoles, institutions religieuses, sociétés savantes, universités... Il modifie totalement l'urbanisme de sa capitale Nancy, fusionnant la vieille ville et la nouvelle par un nouvel espace public : la place royale (future place Stanislas). Le chantier est confié à une jeune génération agile et ambitieuse

d'artistes et d'ingénieurs : l'architecte Héré, les sculpteurs Guibal et Cyfflé, le ferronnier Lamour, le peintre Girardet. Il sait ainsi miser et déployer le potentiel de ces artistes, les faisant travailler ensemble sous une haute technicité et une émulation créative.

La place royale de 106 mètres sur 124 synthétise l'audace et le challenge pour un projet transversal, à forts enjeux. 400 ouvriers vont travailler pendant trois ans et demi sur ce chantier audacieux mais totalement maîtrisé, dans ses aspects budgétaires et son échéancier. L'ensemble architectural du XVIIIe n'est pas seulement la parfaite réussite d'un programme d'urbanisme, c'est aussi la réalisation d'un programme social et la manifestation d'une intention politique. La plupart des édifices sont destinés au bien public : administration, justice, instruction, culture, loisirs.

À l'époque, Nancy compte 25 000 habitants. Elle est l'une des villes européennes les mieux dotées en nombre d'établissements publics. Sous son action, la Lorraine devient une province brillante et prospère. Son œuvre perdure, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1983.

Stanislas a su saisir les opportunités, entreprendre et surtout construire dans la durée. Il s'autorise à penser et à faire, ce que la situation exige. Il gère plus qu'il ne subit l'imprévu. Visionnaire, il a perçu l'évolution de la société et l'émergence de la liberté d'entreprendre. Optimiste même dans les pires moments, Stanislas sait transmettre cet enthousiasme à ses équipes, dont il assure personnellement la cohérence et l'unité. Il écrit : « Un souverain qui sait se faire respecter de ses ennemis, par sa bonne foi plus que par sa puissance, et se faire aimer de ses sujets par son amour pour la justice autant que par sa bonté, ce souverain [...] est assuré de réussir dans ce qu'il voudra entreprendre » (Stanislas Leszczyński, Entretien d'un Européen avec un insulaire du royaume de Dumocala). ●

LES CONSEILS ET QUESTIONNEMENTS DU COACH

STANISLAS LESZCZYŃSKI

À travers les crises, les exils et les reconstructions successives de sa vie, Stanislas incarne une forme de leadership fondée sur la résilience, la vision et la capacité à mobiliser les talents. Plusieurs enseignements managériaux émergent ainsi de son expérience et conservent aujourd'hui encore une forte modernité.

1^{ER} CONSEIL

Transformer les échecs en opportunités

Deux fois détrôné et contraint à l'exil, Stanislas aurait pu se retirer définitivement de la vie publique avec une bonne pension. Pourtant, il refuse de se définir par ses échecs. Chaque rupture devient pour lui une occasion de repenser son rôle et sa manière d'agir. Cette capacité à ne pas s'enfermer dans l'amertume lui permet de rebondir et de construire, plus tard, une œuvre durable en Lorraine. Un leader solide n'est pas celui qui évite les crises, mais celui qui continue à avancer malgré elles.

2^{ÈME} CONSEIL

Cultiver une vision long terme

Stanislas pouvait se contenter d'être duc de Lorraine et de Bar et d'administrer simplement son territoire jusqu'à la fin de sa vie. Il choisit au contraire d'investir dans des projets durables : urbanisme, culture, éducation, institutions publiques. Il cherche à laisser une trace utile. Cette vision de long terme donne du sens à son action et mobilise durablement ceux qui travaillent avec lui. Dans un environnement souvent dominé par l'urgence, cette capacité à penser dans la durée demeure la clé de son action.

3^{ÈME} CONSEIL

Savoir bien s'entourer

À Nancy, le duc ne travaille jamais seul. Il réunit autour de lui architectes, artistes, ingénieurs et intellectuels parmi les plus brillants de son époque. Il leur fixe une vision commune tout en leur laissant l'espace nécessaire pour exprimer leur créativité et leur expertise. Cette capacité à identifier les talents, à les faire collaborer et à maintenir une dynamique collective constitue un levier essentiel du leadership de Stanislas Leszczyński.

MANAGER LES MAD SKILLS : LIBÉREZ LE POTENTIEL DE LA NEURODIVERSITÉ EN ENTREPRISE

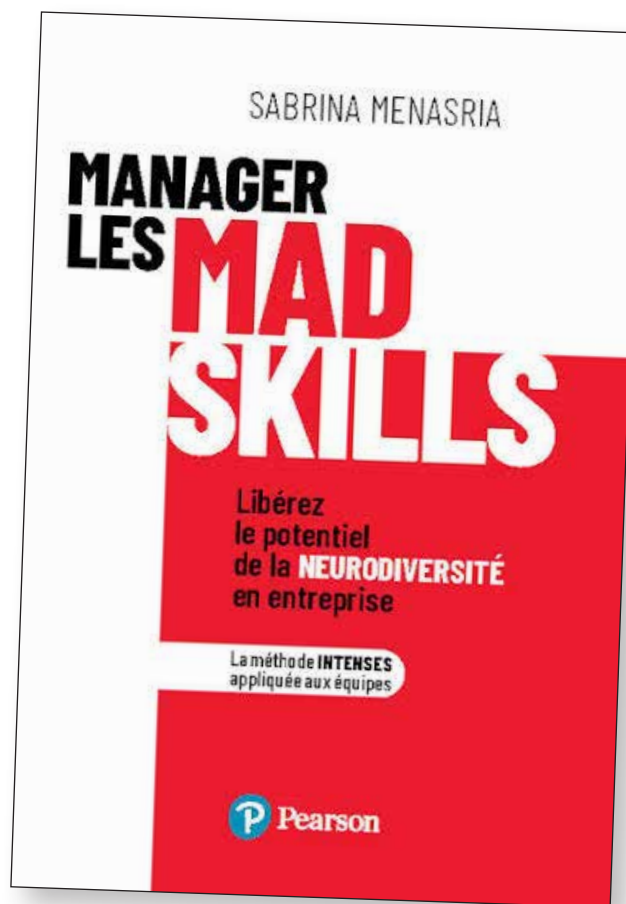
De **Sabrina Menasria**

À l'heure où les entreprises recherchent de nouveaux leviers de performance, d'innovation et d'engagement, un sujet s'impose progressivement dans les stratégies RH : la neurodiversité. Avec *Manager les Mad Skills - Libérez le potentiel de la neurodiversité en entreprise*, Sabrina Menasria propose un ouvrage aussi pédagogique qu'inspirant, destiné à aider les organisations à mieux comprendre, intégrer et valoriser les talents neuroatypiques.

Le concept de neurodiversité repose sur une idée simple mais essentielle : il n'existe pas une seule manière « normale » de penser, d'apprendre ou d'interagir avec le monde. Comme la biodiversité est indispensable à l'équilibre de la nature, la diversité des fonctionnements cognitifs constitue une richesse pour les sociétés et les entreprises. Cette vision, apparue dans les années 2010 dans les organisations anglo-saxonnes, a progressivement dépassé le seul cadre du handicap pour englober une variété de profils : personnes avec TDA/H, troubles du spectre autistique, hauts potentiels intellectuels, troubles dys, hypersensibilité ou encore profils atypiques difficilement classables. Selon les estimations, près de 20 % de la population mondiale serait concernée par une forme de neuroatypie. Pourtant, malgré

leur nombre et leurs compétences spécifiques, ces personnes restent encore largement sous-représentées ou mal comprises dans le monde professionnel. C'est précisément ce constat qui a conduit Sabrina Menasria à écrire cet ouvrage. L'auteure met en lumière ce qu'elle appelle les « Mad Skills », ces compétences exceptionnelles souvent développées par les profils neuroatypiques. Créativité hors norme, capacité de concentration intense, sens aigu du détail, mémoire remarquable, pensée systémique, rapidité d'apprentissage ou encore aptitude à résoudre des problèmes complexes : autant de qualités qui peuvent devenir de véritables avantages compétitifs pour les entreprises. Longtemps perçues à travers le prisme des difficultés d'adaptation ou des différences comportementales, les personnes neuroatypiques sont aujourd'hui de plus en plus considérées comme des acteurs

clés de la transformation des organisations. Dans un contexte marqué par l'accélération technologique, la complexité croissante des marchés et la nécessité d'innover en permanence, leur capacité à penser autrement représente un atout stratégique majeur. Mais encore faut-il savoir identifier, recruter et accompagner ces talents. C'est l'un des grands mérites du livre : proposer une approche concrète et opérationnelle de la neuroinclusion. Sabrina Menasria explore l'ensemble du parcours collaborateur, depuis le recrutement jusqu'à l'évolution professionnelle, en passant par l'intégration, le management quotidien et le développement des compétences. L'ouvrage invite notamment les managers à revoir certaines pratiques traditionnelles qui peuvent involontairement exclure des profils atypiques. Les entretiens de recrutement standardisés, les open spaces bruyants, les modes de communication implicites ou les critères d'évaluation trop uniformes constituent parfois des freins à l'expression du potentiel de ces collaborateurs. À l'inverse, une meilleure prise en compte des besoins individuels, une communication plus claire et des environnements de travail adaptés favorisent l'épanouissement et la performance de tous. Au-delà des recommandations pratiques, *Manager les Mad Skills* porte également un message plus large sur l'avenir du travail. La neuroinclusion n'est pas seulement une démarche de diversité ou de responsabilité sociale. Elle devient un véritable enjeu de compétitivité. En valorisant la pluralité des intelligences et des modes de fonctionnement, les entreprises enrichissent leur capacité d'innovation et renforcent leur résilience face aux défis à venir. Accessible, documenté et résolument tourné vers l'action, ce livre s'adresse aussi bien aux dirigeants qu'aux responsables RH, managers, recruteurs ou collaborateurs souhaitant mieux comprendre les enjeux de la neurodiversité. Sabrina Menasria démontre avec conviction



que les différences cognitives ne sont pas des obstacles à contourner mais des ressources à révéler. À travers cet ouvrage, elle invite les organisations à changer de regard : plutôt que de chercher à faire entrer chacun dans un modèle unique, il s'agit de créer les conditions permettant à chaque talent d'exprimer pleinement son potentiel. Une démarche qui bénéficie aux personnes concernées, mais aussi à l'ensemble de l'entreprise. Car la recette des innovations de demain repose autant sur la rigueur, le travail d'équipe et la recherche que sur la capacité à penser différemment. Et dans ce domaine, les profils neuroatypiques ont beaucoup à apporter. *Manager les Mad Skills* apparaît ainsi comme un guide précieux pour construire des organisations plus inclusives, plus humaines et, surtout, plus performantes. ●

SUIVEZ L'ACTU PEOPLE AT WORK AU QUOTIDIEN



www.peopleatwork-mag.com

QU'ATTENDEZ-VOUS POUR PASSER À L'ACTION ?



La méthode pour vivre à 110% !

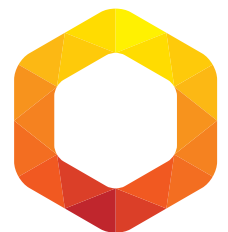
POCKET

Chaque jour, on (re)donne le maximum.

Oui, chez Harmonie Mutuelle, au minimum 80 %*
des cotisations de nos adhérents leur sont reversées.
Un engagement rendu possible grâce à la solidité
et aux performances de notre modèle économique.
C'est ça #NotreDifférence



Retrouvez plus d'informations
sur [harmonie-mutuelle.fr](https://www.harmonie-mutuelle.fr)



**Harmonie
mutuelle**

GRUPE **vyv**

AVANÇONS *collectif*

* Le taux de redistribution de 80% correspond aux montants remboursés aux adhérents rapportés aux cotisations versées. Harmonie Mutuelle a mis en place le dividende Éco-santé pour redistribuer à ses adhérents et entreprises clientes, les résultats qu'elle génère à hauteur de son engagement de redistribution à 80% des cotisations, ou qu'elle perçoit à titre exceptionnel. Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris - **BABEL**