

LE GUIDE POUR BOOSTER TA CARRIÈRE

ÉDITION 2026



Les Echos

ACCORDER AMBITION ET ALTRUISME. PARADOXAL, VRAIMENT ?

Pas vraiment selon le dernier baromètre de l'EDHEC NewGen Centre: **8 étudiants sur 10 en école de management choisiront leur futur emploi en fonction de son impact sociétal.**

Ce centre d'expertise interroge chaque année plusieurs milliers d'étudiants et suit au plus près les aspirations professionnelles des jeunes générations. L'EDHEC est ainsi idéalement positionnée pour accompagner au mieux les talents de demain, ce que le Financial Times n'a pas manqué de souligner en la classant **n°1 en France pour son accompagnement carrière.**

SCANNEZ LE QR CODE
POUR EN SAVOIR PLUS



*Make an impact**

*Agissez sur le monde.



**LE GUIDE
POUR
BOOSTER
TA CARRIÈRE**

Les Echos

Nouveau



On ne naît pas pro, on le devient

Chaque mardi, retrouvez la newsletter « Work in progress »,
pour bien démarrer votre vie professionnelle

Travailler mieux

Business

Mon budget

Vie pro/vie perso



Je m'inscris



LesEchos

Prenez un temps d'avance

La vie professionnelle s'apparente à une course de fond... mais sans entraîneur pour vous coacher. Pourtant, faire ses premiers pas en entreprise n'a rien d'évident, faire des choix de carrière, une fois en poste, non plus. C'est pourquoi les journalistes des "Echos" ont conçu ce guide, pour vous outiller au mieux tout au long de votre parcours.

Si vous êtes en recherche d'emploi, vous y découvrirez, entre autres, ce qui doit vous alerter dans une offre d'emploi, comment l'intelligence artificielle peut vous aider à trouver un job, comment justifier un trou dans votre CV en entretien... Pour celles et ceux qui sont en poste, on vous explique à quoi faire attention avant d'accepter une promotion, comment savoir si vous êtes payé à votre juste valeur, ou encore ce qu'il faut savoir avant d'entamer un bilan de compétences ou de vous lancer dans la création d'entreprise. Bref, du concret, de l'utile, avec des conseils d'experts.

Ce guide comprend aussi des témoignages : une cadre qui a tout plaqué pour devenir gynécologue, un Français installé au Japon qui découvre une autre culture du travail... Leurs parcours vous donneront peut-être des idées. Et qui sait, c'est peut-être le vôtre que l'on mettra en lumière l'année prochaine !

Chloé Marriault

Journaliste aux Echos (rubrique « Travailler Mieux »)

6

**DÉNICHER LES BONS JOBS
OÙ POSTULER ?
LES MÉTIERS À IMPACT**

42

**DU PREMIER JOUR
À LA PREMIÈRE
PROMOTION**

**RÉPONDRE AUX ANNONCES
BRILLER SUR LINKEDIN
RÉSEAUTER**

20

54

**SORTIR DU CADRE :
ENTREPRENEUR,
EXPAT...**

34

**NÉGOCIER SON SALAIRE,
SON CONTRAT,
SES AVANTAGES**

**PRÉSERVER
SON ÉQUILIBRE
PERSO PRO**

68

DÉNICHER
LES BONS JOBS

OÙ
POSTULER ?

LES MÉTIERS
À IMPACT

Prestige, carrière, paye... Ces entreprises qui font rêver les étudiants

Les jeunes cadres plébiscitent des secteurs comme le luxe, l'énergie et l'aéronautique, d'après l'enquête annuelle menée par le cabinet d'études Universum. Leur fidélité à leur employeur s'effrite : plus de la moitié est prête à en changer d'ici à deux ans.

« D'année en année, les entreprises préférées des jeunes cadres changent peu », observe Aurélie Robertet, directrice de la filiale française du cabinet d'études Universum. C'est ce que révèle la dixième édition du classement annuel réalisé par Universum auprès de 11.300 cadres en France de mai à septembre 2025, dont la moitié avec moins de cinq ans d'expérience professionnelle. Tous sont diplômés de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Le cabinet leur a soumis une liste d'une petite centaine d'entreprises et leur a demandé de choisir jusqu'à cinq de leurs préférés. Chaque année, les cadres interrogés peuvent aussi suggérer de nouveaux employeurs à ajouter au classement.

LUXE, ÉNERGIE, BANQUE...

Verdict du côté des diplômés d'écoles de commerce : LVMH (groupe propriétaire des « Echos ») se maintient à la tête du palmarès, pour la sixième année consécutive. L'Oréal arrive juste derrière, suivi d'Hermès. TotalEnergies signe la plus belle progression du top 10, en gagnant quatre places, pour se hisser au 6^e rang. En étudiant l'ensemble du classement, des dynamiques sectorielles apparaissent. Les entreprises de l'aéronautique, du luxe, les acteurs français du secteur bancaire

et financier, et certains grands groupes commercialisant des produits de grande consommation sont bien représentés dans le premier quart du classement. A l'inverse, certaines compagnies d'assurances (MMA (106^e), MAAF (99^e), GMF (109^e) figurent en bas du classement.

AÉRONAUTIQUE, DÉFENSE, NUMÉRIQUE...

S'agissant des diplômés d'écoles d'ingénieurs, Airbus reste sur la première marche du podium, pour la troisième année consécutive. Thales décroche la deuxième place, en échangeant son rang avec EDF. La plus forte baisse du Top 15 est signée Decathlon, en se classant 11^e, contre 6^e l'année passée. Parmi les secteurs qui figurent en bonne place chez les alumni d'écoles d'ingénieurs : l'aéronautique et la défense, l'énergie et le transport. En revanche, difficile de tirer des conclusions sur le bas du classement, tant les entreprises qui y figurent représentent des secteurs variés.

Ces dernières années, qu'ils soient cadres issus d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, ces profils ont en commun de trouver davantage d'attrait aux entreprises dans l'énergie. « Avec l'enjeu écologique, les employeurs du secteur recrutent et gagnent en attractivité, ana-

lyse Aurélie Robertet. Il n'y a pas de mystère : les entreprises qui ont le vent en poupe sont souvent celles qui embauchent. »

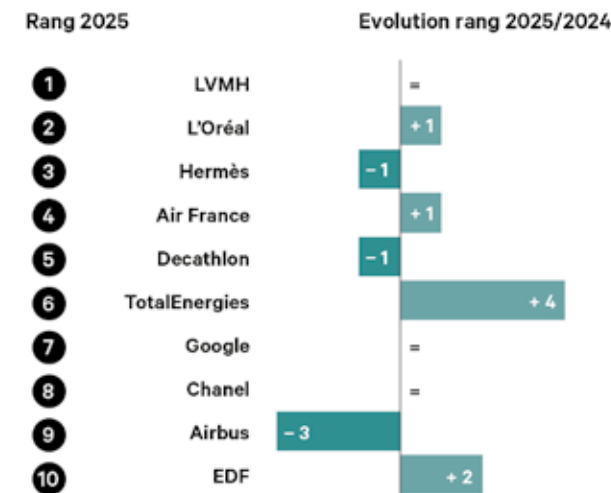
DES CADRES ENCLINS À ALLER VOIR AILLEURS

Il a aussi été demandé aux cadres s'ils étaient prêts à changer d'employeur. Plus d'un sur deux (55 %) répond par la positive d'ici à deux ans, contre 41 % en 2023. « Ça peut sembler étonnant car le climat actuel, avec un contexte économique contraint et une incertitude politique et géopolitique, peut laisser penser que les cadres seraient frileux à l'idée de changer d'entreprise, analyse Aurélie Robertet. »

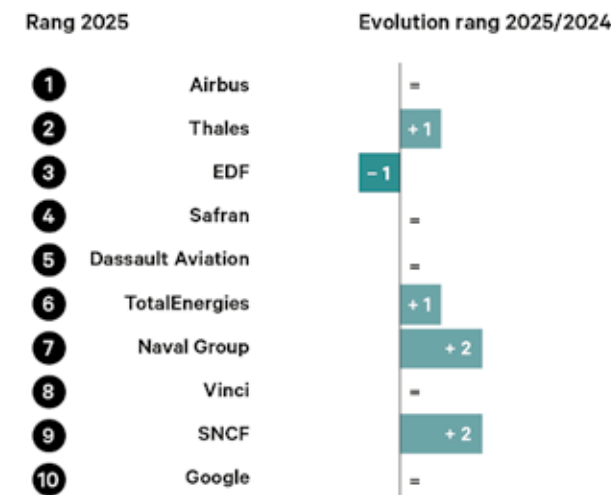
Une confiance qui s'explique peut-être parce que le taux de chômage de ces profils est nettement moins élevé que pour le reste de la population : 3,9 % pour les cadres en 2024, contre 7,4 % pour l'ensemble des actifs, d'après l'Insee.

Alors, comment retenir ceux qui songent à aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte ? Les attentes citées par les répondants donnent des pistes. A choisir parmi une vingtaine de critères, les alumni d'écoles de commerce comme d'ingénieurs souhaitent avant tout d'un employeur qu'il « respecte ses collaborateurs ». En deuxième position vient le « salaire attractif », suivi d'un « bon équilibre vie privée / vie personnelle ». ●

Top 15 des entreprises préférées des jeunes cadres diplômés d'école de commerce en 2025...



... et en école d'ingénieurs



Méthodologie : Etude auprès de 11.300 cadres, dont la moitié a moins de cinq ans d'expérience professionnelle, interrogés par le cabinet Universum entre mai et septembre 2025.

« LES ECHOS » / SOURCE : CLASSEMENT UNIVERSUM 2025

Quatre conseils de Fidji Simo pour réussir dans sa vie pro

La Française la plus puissante de la tech dirige OpenAI, aux côtés de Sam Altman. Voici ses conseils-clés partagés lors de la cérémonie de remise des diplômes de HEC.

1.

«SE CENTRER SUR SA VISION»

La formule peut paraître anodine, mais la diplômée de HEC a partagé des détails personnels sur son parcours.

«J'ai grandi dans une petite ville de pêcheurs dans le sud de la France. Personne dans ma famille n'avait été diplômé du lycée et encore moins de l'université, je ne me suis donc pas tout de suite intégrée à HEC.»

«Je n'oublierai jamais mon premier jour, lorsque tout le monde parlait de ce que faisaient leurs parents et que j'ai dit que mon père était pêcheur. Un étudiant m'a regardé et a dit: "Non, c'est un passe-temps, quel est son métier ?" Mes parents n'avaient peut-être pas toutes les relations ou l'expérience des affaires nécessaires pour m'ouvrir des portes, mais ils m'ont inculqué la puissante conviction qu'avec du travail et de la volonté, je pouvais tout accomplir. Alors j'ai choisi de me concentrer sur mes objectifs plutôt que sur ce qui se trouvait sur mon chemin.»

2.

«DÉTERMINÉ ET FLEXIBLE»

«Vous n'allez peut-être pas atteindre votre

destination avec un parcours tout droit, mais croyez-moi, personne ne le fait vraiment, même si LinkedIn en donne l'impression», prévient-elle. «La créativité ne suit pas une roadmap fixe.»

«Lorsque j'ai rejoint Instacart à l'époque, c'était un exemple de non-rentabilité et tout le monde pensait que la livraison de courses ne serait qu'une mode pandémique. Nous avons donc exploré de nouvelles voies vers la croissance, nous avons resserré nos opérations, nous avons tracé notre chemin vers une entreprise durable et nous sommes devenus rentables en deux ans. Je pouvais voir le résultat que je voulais mais je ne pouvais pas prédire le chemin exact, j'ai dû rester ouverte et aller jusqu'au bout.»

3.

«MISEZ SUR CE QUI VOUS REND DIFFÉRENT»

«Le monde va essayer de vous convaincre que le succès suit un seul chemin et qu'il y a une compétition entre les perdants et les gagnants. Je rejette cela totalement. Le monde a besoin de votre perspective unique et non d'une mer de similitudes. Le regard que vous avez et que personne d'autre n'a, c'est votre avantage injuste. Ne l'échangez pour rien au monde.»

BIO EXPRESS

● 1985 Naissance à Sète, d'un père pêcheur et d'une mère gérante de magasin.

● 2004-2008 HEC dont un an à l'école de management d'UCLA, en Californie.

● 2007-2011 En charge de la stratégie d'eBay, à Palo Alto.

● 2011-2021 Facebook, d'abord au marketing puis en charge de la publicité mobile, et enfin directrice de l'application.

● 2021-2025 Directrice générale d'Instacart.

● mai 2025 Vice-présidente d'Open AI.



4.

«ENTOUREZ-VOUS DE GENS QUI VOIENT VOTRE MAGIE»

«Ce qui compte, c'est de s'entourer de personnes qui vous inspirent à être la meilleure version de vous-même et, tout aussi important, d'éviter ceux qui essaient de diminuer votre lumière.»

«Lorsque j'ai rejoint Facebook, je n'étais certainement pas le choix le plus évident pour les nombreuses opportunités qui m'ont été offertes. Pourtant, des gens comme Mark Zuckerberg ont vu le potentiel en moi souvent avant même que je puisse le voir. C'est en grande partie la raison pour laquelle j'ai pu avoir la carrière que j'ai eue.» ●



via Youtube HEC Paris

Ces jobs peu originaux qui recrutent

Les envies des candidats et les besoins des recruteurs ne sont pas toujours alignés. Résultat : si certaines offres d'emploi reçoivent beaucoup de candidatures, d'autres secteurs en manquent, selon une étude dévoilée par JobTeaser.

Quelque 19% des actifs de moins de 25 ans étaient au chômage au dernier trimestre 2024, selon l'Insee. C'est nettement plus que le taux de chômage moyen, toutes tranches d'âges confondues (qui s'établit, lui, à 7,3% à cette période). Et pourtant, des recruteurs peinent à embaucher des juniors à certains postes, faute de candidats. De quoi offrir à ceux qui postulent davantage de chances d'être retenus.

Quels sont les métiers où les candidats sont les plus rares ? JobTeaser, plateforme d'offres d'emploi consacrée aux stages, aux contrats en alternance et aux premiers emplois, s'est penchée sur le sujet. L'entreprise a analysé 250.000 offres publiées en 2024 sur sa plateforme en France et 4 millions de candidatures. Elle en a sorti une étude, dévoilée ce mardi.

LES RH À LA PEINE

Résultat des courses : le métier de commercial fait partie de ceux où le nombre de candidatures par poste est le plus faible. « Ce n'est pas parce que le métier n'est pas attractif, explique Michaël Gijaj, responsable d'études chez JobTeaser. Il attire toujours. C'est parce que le nombre d'offres d'emploi est particulièrement élevé. Qu'il s'agisse d'un grand groupe ou de la PME du coin, beaucoup d'entreprises ont besoin de commerciaux. »

Autre emploi sur lequel on observe une pénurie de candidats : ingénieur. D'après la Conférence des directeurs des écoles fran-

çaises d'ingénieurs, il faudrait en former 15.000 de plus par an pour répondre aux besoins. Comment l'expliquer ? « Il y a un manque d'attrait pour les filières scientifiques dès le lycée, notamment depuis la réforme du bac en 2019. Et les écoles d'ingénieurs sont de plus en plus concurrencées par les écoles de commerce, qui ont la cote auprès des jeunes », analyse Michaël Gijaj. La situation est particulièrement vraie pour les filles.

Le secteur des ressources humaines est aussi à la peine. La faute, entre autres, à une méconnaissance des métiers qu'il recouvre, selon Adrien Ledoux, directeur général de JobTeaser. « Pour beaucoup de candidats, les RH se résument au recrutement alors qu'en réalité, c'est beaucoup plus vaste. »

A cela s'ajoute pour Michaël Gijaj un manque d'attractivité car « les professionnels des RH peuvent être parfois perçus négativement », comme étant plutôt au service de la direction que des salariés. Enfin, « on a rarement conscience du rôle stratégique qu'ils ont en entreprise », souligne-t-il.

UN GRAND ATTRAIT POUR LA FINANCE

Les jeunes qui cherchent un emploi, un stage ou une alternance ont aussi de bonnes chances de voir leur profil retenu s'ils candidatent pour travailler sur des sujets environnementaux. D'un côté, parce que le nombre d'offres d'emploi publiées par les recruteurs augmente (+270% entre 2022 et 2024) dans

TRAVAILLER MIEUX AVEC LES ECHOS

● Faire des choix pour soi, mieux gérer sa carrière professionnelle, identifier les tendances RH... Sur lesechos.fr, retrouvez-nous dans la rubrique Travailler Mieux.

● Et pour ne manquer aucun de nos articles, abonnez-vous à la newsletter Work in Progress, envoyée chaque mardi. Préparée avec soin par Chloé Marriault, c'est un concentré d'inspiration pour avancer au travail et dans la vie.



le secteur. De l'autre, parce que les candidatures ne suivent pas.

Deux facteurs expliqueraient cela, d'après Adrien Ledoux : « La faiblesse des rémunérations, et le fait que les écoles ne se soient pas toutes saisies de ces enjeux, en expliquant concrètement à leurs étudiants quels sont les débouchés. »

A l'inverse, d'autres professions attirent un grand nombre de candidats. C'est notamment le cas des métiers de la finance et du conseil. « Des étudiants, qui sortent d'écoles coûteuses et renommées, s'y dirigent pour obtenir une rémunération élevée, par exemple pour rembourser leur prêt étudiant, avec l'idée que ces métiers prestigieux favoriseront leur employabilité ensuite », constate le cofondateur de JobTeaser.

SORTIR DES SENTIERS BATTUS

Aux jeunes diplômés, Michaël Gijaj adresse un conseil : « Continuez de vous former pour élargir vos compétences. Les métiers évoluent très rapidement, notamment avec l'IA, il faut donc être dans une logique de formation continue pour rester compétitif. »

Pour Adrien Ledoux, il peut être stratégique de se diriger vers un secteur à première vue pas trop prisé, comme l'industrie. « Vous pourrez plus facilement vous démarquer que si vous allez dans le même genre d'entreprise que 80% des gens de votre promo. Et avoir un cursus un peu différent de vos collègues pourra être valorisé et vous offrir une super carrière. » ●

DR

« J'ai plus que doublé ma rémunération depuis mon arrivée »



MARJORIE BORUEL
Directrice des talents de Qonto

« A la sortie de Skema, je visais le marketing dans le luxe. Mais faute d'opportunités stables dans ce secteur très prisé, j'ai bifurqué vers les

RH. Après trois ans comme consultante en cabinet de recrutement, j'ai rejoint Qonto en 2018, une start-up encore jeune. Je ne connaissais rien à la tech, ni aux profils de développeurs que je devais recruter, mais j'ai adoré le projet. J'étais la deuxième recruteuse, on était 100 salariés. Aujourd'hui, nous sommes 1.600.

« Ce que j'aime dans les start-up, c'est la dynamique d'évolution rapide »

Tout était à construire : suivi des KPI, trames d'entretien, processus d'embauche... En 2019, on a réalisé 119 recrutements. Dix mois après mon arrivée, je suis devenue lead, puis manager, puis directrice du recrutement. Depuis septembre 2024, je suis directrice des talents et de la culture. Je m'occupe désormais de développement des compétences, de culture d'entreprise, de diversité...

Avec la croissance, il a fallu structurer : définir des grilles de salaires, renforcer l'inclusion (nous comptons 45% de femmes, y compris dans la direction), communiquer davantage. Ce que j'aime dans les start-up, c'est aussi la dynamique d'évolution rapide : j'ai plus que doublé ma rémunération depuis mon arrivée. Et grâce aux BSPCE, je me sens pleinement associée à la réussite de l'entreprise. » ●

Les 10 métiers verts les plus cotés

Certains sont bien installés, d'autres continuent à se transformer. Tous restent très recherchés, avec des salaires d'entrée de 35.000 à 100.000 euros bruts annuels.

1. CONSULTANT·E BILAN CARBONE

Son job ? Accompagner des entreprises dans le diagnostic chiffré de leurs émissions de CO₂ et leur proposer un plan d'action pour les réduire.

Sa formation ? Ingénieur.

Son employeur ? Un cabinet de conseil spécialisé ou généraliste avec une « practice » bilan carbone, ou une activité en indépendant.e.

2. CHEF·FE DE PROJET CSRD PERFORMANCE GLOBALE

Son job ? Collecter et analyser les données environnementales et sociales de l'entreprise dans le cadre du reporting de sa performance. Participer au déploiement de la stratégie RSE, faire une veille réglementaire, définir les KPI's, réaliser des déclarations de performance extrafinancière (DPEF et/ou CSRD), produire des rapports annuels.

Sa formation ? Bac+5 avec une spécialisation finance, finance durable ou développement durable.

Son employeur ? Cabinet de conseil, grande entreprise.

3. CHARGÉ·E DE MISSION RESSOURCES NATURELLES ET BIODIVERSITÉ

Son job ? Définir une stratégie biodiversité et régénération du vivant, piloter des

initiatives sectorielles (projets d'agriculture régénératrice) en étudiant les objectifs, les KPI's, les partenaires potentiels, les actions sur le terrain.

Contribuer aux enjeux de biodiversité dans les démarches engagées par l'entreprise sur l'écoconception de produits et l'économie circulaire.

Sa formation ? ingénieur spécialisé environnement et biodiversité.

Son employeur ? Grande entreprise, cabinet de conseil, institut financier.

4. CHEF·FE DE PROJET ÉNERGIES RENOUVELABLES

Son job ? Gérer le développement de projets éoliens ou solaires au cours de toutes les étapes: stratégie des achats, sélection des sous-traitants et suivi de l'exécution des contrats dans le respect des engagements de sécurité, de qualité, des coûts et des délais.

Sa formation ? Ingénieur énergie.

Son employeur ? Energéticien (EDF...), entreprise spécialisée dans les EnR, cabinet de conseil en ingénierie dans une équipe spécialisée dans les EnR.

5. EXPERT·E ANALYSE DE CYCLE DE VIE (ACV)

Son job ? Faire baisser l'empreinte environnementale des produits proposés par l'entreprise. Réaliser des mesures et calculs à chaque cycle de fabrication:

CIBLER DES ENTREPRISES ENGAGÉES

Shift Your Job

Plus de 2.700 entreprises et organisations engagées dans la transition carbone, recensées par des bénévoles de The Shift Project.

Les Licoornes

L'alliance de 12 coopératives multisociétaires (ou SCIC) comme EnerCoop, Telecoop, La Nef, Ethikdo, Label Emmaüs...

Bcorp

Le site .fr des 550 boîtes qui ont obtenu le label B Corp en France.

Observatoire des sociétés à mission

Plus de 2.000 PME, incluant dans leurs statuts des objectifs environnementaux et sociaux.

Mouvement Impact France

30.000 entreprises engagées dans la transition écologique et sociale.

Komeet

430 boîtes font confiance à cette entreprise sociale pour sensibiliser leurs salariés à la RSE.

ESS France

Chambre nationale de l'économie sociale et solidaire: entreprises, mutuelles, associes...

conception, réalisation, logistique, transport, recyclage. Inclure l'écoconception dans les propositions commerciales, appels d'offres, créations de nouveaux produits/services.

Sa formation ? Ingénieur maîtrisant les processus et outils liés à l'ACV (SimaPro ou équivalent).

Son employeur ? Grande entreprise, cabinet de conseil.

6. JURISTE RSE

Son job ? Accompagner tous les métiers de l'entreprise sous l'angle de la réglementation appliquée à la RSE et au développement durable, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie du produit. Ses activités sont diverses: cartographier les risques, former les équipes aux nouvelles réglementations et identifier les bons indicateurs de performance.

Sa formation ? Bac+5 en droit avec une spécialisation dans l'environnement.

Son employeur ? Grand groupe, cabinet de conseil spécialisé, cabinet d'avocats.

7. MANAGER ACHATS RESPONSABLES

Son job ? Garantir et mettre en place la démarche de compliance RSE produits-fournisseurs de l'organisation. Fournir des conditions de travail sûres et équitables aux personnes qui fabriquent les produits tout en réduisant l'impact environnemental local et mondial, avec les équipes qualité, les bureaux de production locaux et les équipes achats.

Sa formation ? Bac + 5 école de commerce ou ingénieur.

Son employeur ? Grande entreprise.

8. ANALYSTE ESG

Son job ? Intervenir sur les sujets liés à la collecte, à la maîtrise et au traitement des données environnementales, sociales

et de gouvernance (ESG). En particulier sur les données liées au carbone, au climat et à la biodiversité, pour les intégrer dans l'analyse de la valeur globale de l'entreprise ou du projet d'investissement. Participer aux efforts de transparence des considérations ESG dans la gestion et la présentation des informations.

Sa formation ? Bac+5 école de commerce option finance, master en statistiques & data science ou école ingénieur.

Son employeur ? Institut financier, cabinet de conseil.

9. SUSTAINABILITY DATA & IA ANALYST

Son job ? Définir les données à collecter et leurs sources, automatiser la collecte et analyser les données ESG. Assurer la préconfiguration des systèmes afin de faciliter et fiabiliser ces données: émissions GES, émissions évitées, impact biodiversité, eau, énergie, transport... Être une aide à la décision en interne et à la transparence des réalisations en externe. Si possible, avoir une expérience en IA et bien comprendre les enjeux RSE.

Sa formation ? Ingénieur avec une spécialisation data analyst.

Son employeur ? Cabinet de conseil, grande entreprise, start-up.

10. CHIEF VALUE OFFICER

Son job ? Créer les conditions financières pour bâtir un business model profitable et durable. Intégrer également la durabilité au cœur des décisions de gestion en prenant en compte des indicateurs extrafinanciers dans la comptabilité et le contrôle de gestion de l'organisation.

Sa formation ? Bac + 5 en contrôle de gestion, comptabilité ou en sciences du développement durable.

Son employeur ? Une entreprise soumise à la nouvelle Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) européenne. ●



ESS

L'objectif de l'économie sociale et solidaire : remettre l'humain au cœur de l'économie. Pour les structures de l'ESS (associations, mutuelles, coopératives, fondations...), ce qui importe est de concilier utilité sociale et performance économique. En 2024, l'ESS a fêté les 10 ans de la loi qui l'a consacrée, notamment avec la création de l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (Esus) pour les organisations les plus vertueuses. Aujourd'hui, toute entreprise peut adhérer à l'ESS, quelle que soit sa forme juridique. Les conditions ? Adopter une gestion participative, les bénéfices doivent être réinvestis dans son activité de lutte contre l'exclusion ou en matière de développement local. Le secteur représente 10 % du PIB et 14 % des emplois privés en France ! Près de 300.000 cadres travaillent dans l'ESS.



ENTREPRISE À MISSION

En mai 2019, le droit français a créé la qualité de « société à mission » pour les entreprises qui veulent servir l'intérêt général en même temps qu'elles réalisent des profits grâce à leurs activités. L'idée est simple : afficher publiquement ses engagements en rédigeant une raison d'être dans ses statuts. Un organisme tiers indépendant (OTI) vérifie ensuite si les objectifs sont bien atteints. Si ce n'est pas le cas, une procédure de retrait de la qualité de société à mission peut être engagée. Fin 2023, on comptait près de 1.500 sociétés à mission (+34 % en un an).

Les mots de l'impact décryptés

ESG, ISO 26000, scope 3, ODD, quésaco ? Ces termes fleurissent dans la communication des entreprises, laissant parfois les candidats et salariés non initiés au vocabulaire de l'impact. Pour savoir décrypter au mieux les engagements corporate, mieux vaut s'armer de ce petit glossaire.



ESG

Cet acronyme signifie environnement, social et gouvernance. Il s'agit des principaux critères permettant d'évaluer la démarche RSE d'une entreprise sur le long terme. La plateforme impact.gouv.fr informe sur les obligations RSE des entreprises, et propose des fiches sur les réglementations RSE, dont la CSRD (rapport de durabilité). Les entreprises volontaires peuvent y publier leurs données de performance ESG. Une manière pour les plus vertueuses d'entre elles de communiquer.



ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Limiter les déchets, maximiser l'utilisation des ressources, recycler, voici les grands principes de l'économie circulaire, par opposition au modèle économique linéaire (extraire, fabriquer, consommer et jeter). Un nouveau modèle synonyme de créations d'activités, de services, de produits et d'emplois non délocalisables. En France, cela concerne 2 % des emplois. Sur les territoires ruraux, une filière prometteuse se met en place, celle de la méthanisation, qui valorise les déchets et résidus agricoles en les transformant en biogaz.



ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Pourquoi chercher à limiter son impact négatif quand on peut en avoir un positif ? C'est l'objectif de l'entreprise régénérative, qui après avoir transformé son modèle d'affaires pour le rendre compatible avec les limites planétaires, va encore plus loin, en contribuant à la régénération du vivant et à l'amélioration du bien-être humain. Problème : pas de définition scientifique, de cadre normatif, de méthodologie d'évaluation consensuelle. Après le greenwashing, attention au « regen-washing » !



ODD

En septembre 2015, les chefs d'Etat réunis au siège de l'ONU font ce constat : le XXI^e siècle ne peut pas être la reproduction du siècle passé. Tous les pays, tous les acteurs doivent bifurquer. Ils adoptent donc les objectifs de développement durable (ODD). Au nombre de dix-sept, ceux-ci fixent une feuille de route internationale pour le développement durable jusqu'en 2030. On y retrouve l'éradication de la pauvreté, la lutte contre la faim ou encore l'égalité entre les sexes. Les ODD et la RSE des entreprises sont étroitement liés, les premiers étant un outil précieux pour transformer les modèles d'affaires.



RAISON D'ÊTRE

Depuis 2019, la loi Pacte permet aux entreprises de se doter d'une raison d'être. Cette sorte de mantra dit le rôle qu'elle entend jouer dans la société, au-delà de ses seuls impératifs économiques. C'est généralement une phrase courte qui doit servir de boussole à l'entreprise et de socle pour définir les stratégies de l'entreprise à long terme.



B CORP

Le label B Corp est né aux Etats-Unis en 2006. Le B de B Corp signifie Bénéfice pour tous. Dans le monde, seules 8.700 entreprises (dont 1.110 françaises) avaient réussi à décrocher ce label exigeant mi-2024, après avoir obtenu assez de points aux 200 questions portant sur cinq domaines (gouvernance, collaborateurs, communautés, environnement et clients). L'obsession de cette communauté : ne pas chercher à être les meilleures entreprises au monde mais les meilleures entreprises pour le monde.



ISO 26000

La norme internationale ISO 26000 définit le périmètre de la RSE en sept thématiques (gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement...). Cette norme est indicative, elle encourage les entreprises à aller plus loin que la loi et agir concrètement au quotidien, de manière éthique et transparente. En complément de cette norme, créé en 2010, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a lancé en 2024 le chantier de l'ISO 53001. Objectif : aider les entreprises à planifier et réaliser les 17 objectifs de développement durable des Nations unies (les ODD).



ÉMISSIONS SCOPE 1, 2, 3

Vous ne serez pas surpris si l'on vous dit que les entreprises sont responsables d'une grande partie de nos émissions de gaz à effet de serre (GES). Liées à leurs activités, ces émissions ont été segmentées en trois scopes : le scope 1 concerne tous les GES émis directement par l'entreprise (le chauffage dans les locaux, les émissions des véhicules détenus par l'entreprise, etc). Dans le scope 2, on trouve les émissions indirectes et celles liées à l'énergie : ce sont les émissions dégagées lors du processus de production. Le scope 3 (part la plus importante et la plus difficile à mesurer) rassemble toutes les émissions indirectes prenant en compte les matériaux achetés par l'entreprise pour la réalisation du produit, celles liées au transport des salariés et des clients. ●

La difficile révélation d'un handicap

Par peur d'être discriminés, beaucoup préfèrent dissimuler leur état. Moins d'un tiers des cadres en situation de handicap bénéficient d'une reconnaissance administrative.

« **P**arler de son handicap au travail, c'est vraiment un choix dangereux », confie Caroline, juriste en droit bancaire. « Après avoir révélé mon autisme, je me suis sentie considérée comme l'imbécile de service. J'ai compris que je n'aurais plus aucune possibilité de mobilité dans l'entreprise. »

Les cadres redoutent d'être stigmatisés, écartés de missions intéressantes ou freinés dans leur progression. Pourtant environ 7 % d'entre eux sont en situation de handicap, selon une étude de l'Apec et de l'AGEFIPH. « Ils craignent que les attendus de leur poste ne soient pas compatibles avec un handicap », explique Valentine Henrard, cheffe de projet à l'Apec. « Pour un certain nombre de personnes, être encadré par une personne handicapée, ce n'est pas bien vu », ajoute Arnaud de Broca, président du Collectif Handicaps.

PEUR DU REJET DÈS LA RECHERCHE D'EMPLOI

Certains, comme Caroline, préfèrent rester discrets, même en ayant obtenu la reconnaissance de travailleur handicapé (RQTH). « J'ai fait le choix de le cacher totalement à la direction, sinon on ne m'aurait pas considérée comme compétente, adulte et surtout "normale". » En entreprise, elle esquivait les pots et les séminaires : « Je passe pour une per-

sonne impolie. » La peur du rejet commence dès la recherche d'emploi. D'après une étude Ifop, 62 % des personnes en situation de handicap jugent cette étape difficile, contre 35 % en moyenne. Arthur, diplômé de Sciences Po, en sait quelque chose. Il a envoyé entre 60 et 80 candidatures depuis juillet 2023, sans succès. « Par souci de transparence, j'écris dans ma lettre de motivation que je suis handicapé. Mais pour ne pas faire peur, j'ajoute : "mal marchant, sans fauteuil roulant". » Et il déplore : « Soit je n'ai pas de réponse, soit en entretien, la première question est : "C'est quoi votre handicap ?" »

Des recruteurs vont jusqu'à mettre en doute son parcours : « On m'a demandé si mon CV n'était pas bidon et comment j'avais pu faire Sciences Po en étant handicapé. » Arnaud de Broca le confirme : « Il faut savoir quand en parler. Je déconseille de le mettre dans le CV car il y a un risque de discrimination. »

Des politiques inclusives existent malgré tout. Diagnostiquée d'une sclérose en plaques, Stéphanie Laffont, cadre chez BNP Paribas, a informé son employeur sans tarder. « Passée la surprise, j'ai été accompagnée pour que les choses se passent bien. » Elle a changé de poste pour un rôle à responsabilité moins stressant, mieux adapté à sa santé ; une flexibilité plus facile à mettre en place dans un grand groupe. ●

STATUT POUR INDÉPENDANTS

Le statut de Travailleur Indépendant Handicapé (TIH) est réservé aux artisans, freelances, professions libérales... Le principal avantage du TIH est de permettre aux travailleurs indépendants d'accéder à des dispositifs d'aide et de soutien. Pour bénéficier de ces aides, vous devez déposer une demande sur le site de l'AGEFIPH. Ces aides sont de nature financière : prise en charge des coûts de formation et des équipements, mais aussi aide à la création de l'activité indépendante.

Job et handicap : des pistes sur mesure

CIBLEZ LES ENTREPRISES HANDI-FRIENDLY

Certaines entreprises se mobilisent plus que d'autres pour recruter des candidats handicapés. Pour les trouver, allez sur leur site dans les rubriques "Diversité", "Mission handicap" ou "Engagement RSE". Profitez de l'opération DuoDay : une journée en immersion dans une entreprise handi-accueillante. Idéal pour faire connaissance avec un employeur potentiel dans un cadre informel.

MISEZ SUR LES SALONS

Des salons 100 % en ligne rassemblent des recruteurs sensibilisés au handicap et permettent de passer des entretiens à distance, par téléphone, tchat ou avec retranscription, en LPC ou LSF. C'est le cas sur Talents Handicap et Hello Handicap. Vous postulez en ligne à des offres sur une période limitée, puis vous décrochez un entretien si votre candidature est retenue.

REPÉREZ LES BONS ÉVÉNEMENTS

Certaines rencontres sont spécialement pensées pour créer du lien entre entreprises et candidats : les espaces handicap des forums généralistes, les rencontres recrutement de Tremplin Handicap ou les

sympathiques Handicapés... Et aussi l'incontournable Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée en novembre tous les ans.

UTILISEZ LES JOBBOARDS

Des sites emploi sont entièrement dédiés aux personnes en situation de handicap. Inscrivez-vous, créez un profil et restez à l'écoute des offres sur Emploi Handicap Handicap-Job, Hanploi ou Talenteo.

ACTIVEZ LE RÉSEAU

Sur LinkedIn, identifiez des recruteurs ou chargés de mission handicap. Commentez leurs publications, envoyez des messages personnalisés, demandez des conseils. Participez à des groupes de discussion sur le thème du handicap. Jetez aussi un œil au réseau Les Hangagés. Une dizaine d'entreprises y partagent leurs bonnes pratiques et leurs offres. Misez sur le réseau des bénévoles de l'ADAPT pour être accompagné dans vos démarches.

LE MENTIONNER DANS LE CV

Restez centré sur vos compétences, votre parcours et ce que vous apportez au poste. Si votre handicap implique un aménagement spécifique, mieux vaut en parler lors de l'entretien. En revanche, si vous postulez via la

Mission Handicap d'une entreprise ou dans le secteur protégé, le signaler peut être un atout. La mention RQTH est à inclure dans la rubrique relative à vos informations personnelles.

LORS DE L'ENTRETIEN

Cette étape peut sembler délicate, mais bien préparée, elle peut devenir une force. Voici quelques conseils pratiques.

- 1. Evoquez** d'abord vos compétences. Ne vous excusez pas. Parlez de votre parcours avec assurance. Votre handicap ne vous définit pas : vos compétences, votre motivation et votre expérience, si.
- 2. Choisissez** le bon moment. Il n'est pas obligatoire de parler de votre handicap, sauf s'il nécessite un aménagement du poste. Dans ce cas, évoquez-le de façon posée, une fois que vous avez parlé de vos compétences et réalisations.
- 3. Soyez factuel.** Restez centré sur le travail. Expliquez concrètement les adaptations nécessaires, sans entrer dans les détails médicaux. Par exemple : "J'ai besoin d'un poste en télétravail deux jours par semaine pour des raisons de santé."
- 4. Mettez** en avant vos solutions. Montrez comment vous avez su vous adapter et rester performant. « J'ai un contrôle chaque année sur mon temps personnel, cela ne perturbe pas mon travail ». ●

**BRILLER
SUR LINKEDIN**

**RÉPONDRE
AUX ANNONCES**

RÉSEAUTER

Ces «red flags» à repérer dans une offre d'emploi

Dans une annonce d'emploi, certaines formulations ou l'opacité sur certains points (salaire, étapes du recrutement...) peuvent être mauvais signe. Quand faut-il être sur vos gardes ? Voir passer votre chemin ? Trois experts des ressources humaines répondent.

Si de plus en plus d'entreprises donnent des informations sur la rémunération dans leurs offres d'emploi, beaucoup ne le font pas. Karim Hechmi, fondateur du conseil RH FindYourWay, se méfie des offres floues, par exemple en se contentant de la mention «rémunération selon profil». «Si on n'a pas d'information, cela veut souvent dire qu'au sein de l'entreprise, il n'y a pas de transparence sur les salaires, pense celui qui est connu sur les réseaux sociaux sous le nom de Tonton Karim. Et quand il n'y a pas de transparence, ce peut être parce qu'il y a des inégalités salariales qu'on a du mal à justifier...»

Un constat que fait aussi Sandrine Dorbes, autrice de «La Rémunération n'est pas qu'une question d'argent». «On lit parfois rémunération attractive ou package compétitif, sans précision. Mais ces formules ne veulent rien dire de concret et créent souvent des attentes déconnectées de la réalité côté candidats.» Pour elle, ces expressions peuvent aussi être le signe que «l'entreprise n'a pas clairement défini son positionnement salarial, ou qu'elle laisse une très large marge de négociation... parfois au détriment de candidats qui ne savent pas bien se vendre».

Les parts variables importantes, qui s'ajoutent à un salaire fixe, sont aussi à prendre avec du recul, d'après elle. Par

exemple, s'il est indiqué «jusqu'à 50% de bonus» sans que soient mentionnés les critères pour l'obtenir. «Dans ces cas-là, il est difficile d'évaluer le revenu réel auquel on peut prétendre», estime Sandrine Dorbes.

Avec certains recruteurs, le manque de transparence ne se limite pas à la rémunération, mais aussi au déroulé du processus de recrutement. Si votre CV est retenu, combien d'entretiens de combien de temps faudra-t-il passer ? Avec qui ? Faudra-t-il aussi effectuer une mise en situation, une étude de cas, passer un test de personnalité ? Et à quelle échéance aurez-vous une réponse ? Certains ne disent rien à ce propos dans l'offre d'emploi. «Cela veut d'après moi dire que le processus de recrutement est variable et qu'il peut se transformer en passant de deux à cinq entretiens, grimace Karim Hechmi. Pour le candidat, c'est stressant de ne pas avoir de visibilité. En plus, ça ne lui permet pas de se préparer au mieux aux étapes qui l'attendent.»

BABY-FOOT... RINGARD

Autre red flag selon lui : si les missions qui seront attribuées à la nouvelle recrue ou les compétences attendues sont sans fin. «On peut vouloir d'un candidat qu'il soit polyvalent, mais il ne peut pas tout faire et être bon partout, pointe Karim Hechmi. Si le recruteur en demande trop, ce peut être le signe qu'il n'est pas



au clair sur les tâches que fera vraiment la nouvelle recrue ou bien que cette dernière sera sûrement en difficulté face à des objectifs inatteignables.»

Certains termes, comme «ambiance start-up», «baby-foot», ou «esprit de famille» le font aussi douter. «Ils ont été utilisés à tort à travers, si bien qu'ils ont perdu de leur substance et qu'ils ne sont pas franchement bien connotés aujourd'hui.» Lui préfère, par exemple, une entreprise qui met en avant son engagement envers des personnes issues de la diversité ou porteuses d'un handicap.

CREUSER EN ENTRETIEN

Mais pour Karim Hechmi, un candidat ne doit pas forcément renoncer à postuler s'il a des doutes en lisant une offre d'emploi. «Parfois, celles-ci ne sont pas rédigées par des RH mais par des gens dont ce n'est pas le métier : un manager ou un dirigeant de boîte, pressé de trouver quelqu'un, qui peuvent être maladroits.»

L'annonce dans son ensemble vous fait envie mais certains points vous font tiquer ? Lui recommande de postuler, et

de creuser les sujets qui vous posent question en entretien. «On peut avoir de belles surprises!» Exemple : si les missions sont génériques, «l'entretien peut être l'occasion de les clarifier, pour éviter les malentendus et être sûr que vos attentes et celles du recruteur sont alignées», développe Karine Trioullier, fondatrice de l'agence de consulting RH Tida Bisa.

Demandez aussi pourquoi le recrutement a lieu : «Est-ce parce que l'activité grossit ? Parce que la personne qui était en poste a démissionné ? Parce qu'elle a évolué en interne ? Vous saurez ainsi s'il y aura une passation sur les dossiers, si le titulaire actuel vous expliquera le poste ou si vous serez seul pour découvrir votre nouveau rôle», développe Karine Trioullier, alias Career Kueen sur les réseaux sociaux.

Enfin, l'offre d'emploi fait peut-être mention de «possibilités d'évolution». Ou indique que les missions sont susceptibles d'évoluer car l'entreprise est en croissance. Là encore, mieux vaut prévenir que guérir. «Renseignez-vous sur ce qui pourrait changer concrètement, pour vous assurer que cela vous convient.» ●

DU NEUF !

La directive européenne 2023/970 sur la transparence des rémunérations va engendrer de nouvelles obligations. Au recrutement, une fourchette de rémunération devra être communiquée aux candidats. Les annonces sans mention de rémunération initiale devraient être de plus en plus rares. Autre conséquence, l'interdiction pour l'employeur de demander au candidat sa rémunération antérieure. Cette pratique, encore courante, a donc vocation à disparaître.

Les coups de pouce de l'IA pour la recherche d'emploi

L'IA permet d'optimiser son CV et de rédiger une lettre de motivation. Mais ses utilisations sont en fait beaucoup plus larges et peuvent s'avérer très utiles pour avoir un coup d'avance sur les autres candidats.

Vous séchez au moment d'écrire une lettre de motivation ? Vous stressez à l'approche d'un entretien ? Vous vous demandez dans quels secteurs les entreprises recrutent ? Pas de panique. « *L'IA peut vous aider pour presque toutes les étapes de la recherche d'emploi, de la construction de votre projet professionnel à la négociation de votre salaire. En l'utilisant judicieusement, vous augmentez vos chances de succès* », assure Olivier Schaeffer, coauteur avec Hervé Bommelaer du livre « *Trouver le bon job grâce à ChatGPT* » (Ed. Eyrolles). Mais pour obtenir des résultats probants, mieux vaut appliquer quelques règles d'or, quel que soit l'outil d'IA que vous utilisez. Pour des réponses personnalisées, communiquez à l'IA un maximum d'informations : détaillez vos expériences passées, votre situation professionnelle, vos objectifs, vos motivations, votre personnalité... Exigez de l'IA qu'elle cite ses sources pour étayer ses réponses. Enfin, ne prenez pas tout ce qu'elle dit pour argent comptant et vérifiez les informations qu'elle vous communique. Et vous voilà armé d'un assistant utile pour trouver un emploi !

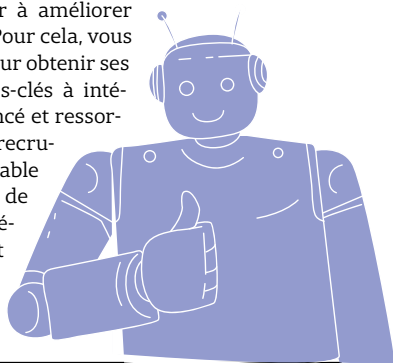
ÉTAT DES LIEUX DU MARCHÉ

Vous souhaitez savoir où candidater, en dehors des entreprises auxquelles vous avez pensé ? L'IA est en mesure d'analyser le marché du travail et de vous dire dans quels secteurs et entreprises il est per-

tinent de postuler. Si vous êtes ouvert à exercer d'autres fonctions, elle peut identifier les métiers et secteurs dans lesquels vos compétences sont transposables. En utilisant l'IA « *comme un documentaliste* », vous pouvez gagner du temps pour connaître le secteur d'activité de l'entreprise dans laquelle vous avez candidaté, ses concurrents, sa culture d'entreprise...

OPTIMISER VOTRE CV

De nombreux employeurs utilisent des logiciels de suivi des candidatures (appelés «ATS»), pour effectuer un tri et ne retenir que les plus pertinentes. Il est donc primordial d'optimiser votre CV pour franchir cette première étape. « *ChatGPT peut analyser une offre d'emploi et votre CV et de vous suggérer des ajustements, notamment en y insérant les mots-clés qui reviennent fréquemment dans l'offre d'emploi* », développe Olivier Schaeffer, également associé au sein du cabinet d'outplacement Enjeux Dirigeants. L'IA peut aussi vous aider à améliorer votre profil sur LinkedIn. Pour cela, vous pouvez faire appel à elle pour obtenir ses recommandations de mots-clés à intégrer pour être bien référencé et ressortir dans les recherches des recruteurs. Elle est aussi capable de vous suggérer un titre de profil percutant, des compétences à mettre en avant et de vous aider à rédiger un résumé accrocheur.



UNE LETTRE PERCUTANTE

Les candidats manquent parfois d'inspiration. Si une annonce vous fait envie, partagez-la à l'IA avec votre CV, et demandez-lui de faire une première proposition, puis itérez. « *Ces premiers jets sont souvent une bonne base mais il faut les retravailler car ils comportent parfois des formules creuses, à éviter, et des tournures de phrases un peu ampoulées typiques de l'IA* », observe Olivier Schaeffer. Autre option, si vous avez déjà rédigé une lettre de motivation : partagez-la à l'IA, avec votre CV et l'offre d'emploi, et demandez-lui une version amendée.

PRÉPARER L'ENTRETIEN

Expliquez avec qui vous avez rendez-vous, pour quel poste, et demandez-lui de vous préparer une liste de questions. « *Vous pouvez même lui dire d'adopter un ton volontairement un peu déstabilisant* », suggère Olivier Schaeffer. *Vous pouvez aussi lui demander quels sont les points forts de votre CV et ceux qui pourraient ne pas répondre complètement aux exigences du poste.* » Charge à vous ensuite de préparer des explications et de voir quelles compétences vous pouvez mettre en avant pour compenser ces lacunes.

En fin d'entretien, votre interlocuteur vous invitera sûrement à poser des questions. « *L'IA peut vous suggérer une liste de questions adaptées à chaque interlocuteur* », fait savoir Olivier Schaeffer.

ET LA RÉMUNÉRATION ?

« *Négocier son salaire est toujours une phase difficile car on navigue entre la peur de braquer le futur employeur et la crainte de se faire bernier* », constate Olivier Schaeffer. Donnez à l'IA votre poste, votre secteur et votre localisation et demandez-lui de vous partager des sources qui fournissent des informations fiables sur les rémunérations, pour avoir une idée d'où vous situer. Le salaire qui vous est proposé vous semble trop faible ? L'IA est apte à vous préparer des arguments pour négocier davantage. Elle peut également lister les autres avantages que vous pouvez négocier et vous conseiller sur la manière d'obtenir gain de cause.

Au total, Olivier Schaeffer estime que l'intelligence artificielle peut faire gagner près de 30 % de temps dans la recherche d'emploi. Mais il recommande de personnaliser au maximum les réponses de l'IA pour que son aide ne soit pas visible. ●

PAROLES DE RECRUTEURS

« Je préfère une bonne lettre de motivation écrite avec l'IA qu'une lettre remplie de banalités et rédigée à la main. »

Olivier Bonnefous, un recruteur passionné d'IA.

« Au pire, celui qui a écrit sa lettre de motivation avec ChatGPT montre qu'il sait bien utiliser l'IA, ce qui peut être une compétence intéressante. »

Alexandre Malarewicz, DRH d'Empowill

« Quand les générations Z et Alpha seront entièrement sur le marché du travail, 100 % des lettres de motivation seront rédigées par l'IA. »

Gwenaëlle Garrigues, chasseuse de tête chez Solutions & Performances.

Avec l'IA, le recrutement passe dans un autre monde

De la rédaction des fiches de poste au tri des CV, en passant par les entretiens virtuels, l'IA s'immisce dans toutes les phases du recrutement. Pourtant son utilisation de plus en plus massive divise les professionnels des ressources humaines.

«**B**onjour Benjamin. Pour commencer, pouvez-vous me parler de vos expériences précédentes en insistant sur vos stages en marketing?» Sur l'écran, c'est un avatar à lunettes, vêtu d'une veste de costume, qui vient de prononcer cette phrase. Pendant que ses lèvres bougent artificiellement, la conversation est automatiquement retranscrite à l'écrit. Après avoir écouté la réponse du candidat, le robot hoche la tête et se veut encourageant: «Merci d'avoir partagé ça. Il semble que vous ayez une expérience significative des campagnes d'e-mails, ce qui constitue une partie importante du poste.»

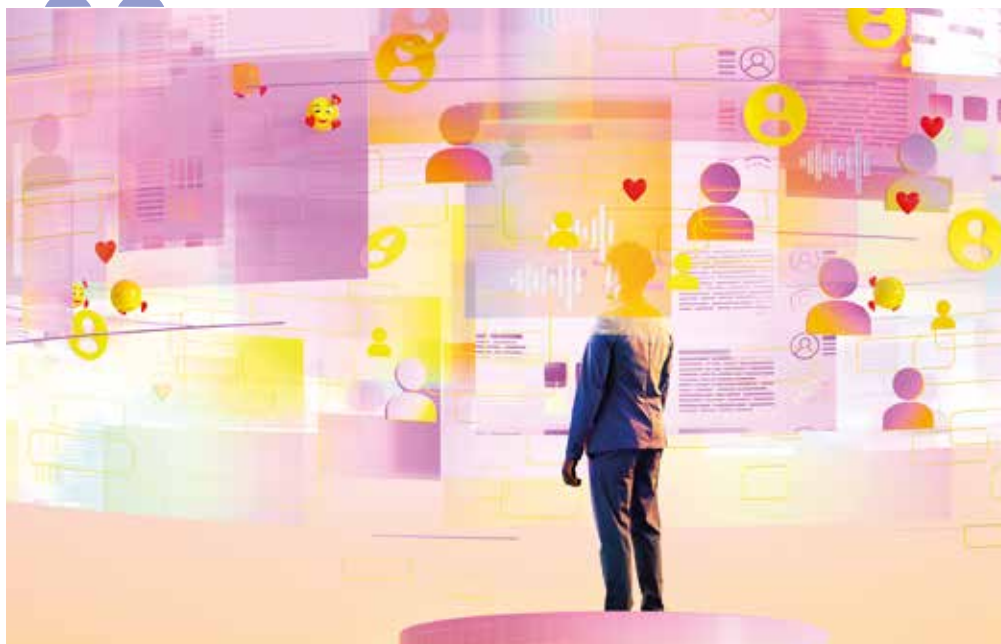
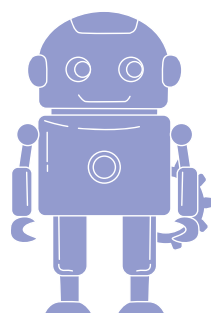
En tout, cet échange virtuel doit durer une vingtaine de minutes. Sur les 200 CV qui lui ont été présentés, l'intelligence artificielle en a sélectionné une cinquantaine sur la base des compétences puis leur a fait passer des entretiens. A la fin, seule une «short list» des trois meilleurs candidats sera présentée devant un vrai recruteur, qui prendra la décision finale. Ce scénario, qui ressemble pour l'instant à de la science-fiction, c'est la promesse d'HR Engine. Cette start-up française, valorisée à dix millions d'euros, estime faire gagner aux recruteurs «environ deux jours de travail» et assure avoir déjà plusieurs clients, en France et à l'étranger.

L'entreprise n'est pas la première à surfer sur la vague de l'IA appliquée au recrutement. Mais ces innovations ne font pas l'unanimité. Déjà parce que dans la solution proposée par HR Engine, c'est l'IA qui trie et sélectionne les CV. «Si on a toujours recruté des hommes, l'algorithme risque de privilégier les profils masculins», prévient Marie Content, avocate en droit social.

LES BIAIS DE L'IA

Pour éviter ces pièges, Malik Rajan, le fondateur d'HR Engine, assure que sa technologie s'appuie uniquement sur les compétences, pas sur les profils passés. «On indique à l'IA des compétences clés, elle les recherche dans les CV. Même si le mot n'est pas exact, elle est capable d'analyser les expériences du candidat pour savoir s'il a acquis ces compétences». Son robot est également limité par «des clauses lui disant de ne pas tenir compte du genre, de l'âge ou des croyances».

Si la question des biais de l'IA interroge, 63% des recruteurs expliquent faire confiance à leur intuition pour recruter, révèle une étude publiée en 2023 par la solution RH WeSuggest. «L'IA n'a pas plus de biais que l'humain qui l'a entraînée. Elle peut même aider à en supprimer», estime Olivier Bonnefous, un recruteur passionné d'IA. Autre sujet d'inquiétude: le recruteur n'aura pas le



UN CADRE JURIDIQUE EN CONSTRUCTION

Le règlement européen sur l'IA (IA Act) classe le recrutement comme un usage «à haut risque». À partir de 2026, certains outils devront être certifiés (explicabilité, sécurité, RGPD...). «C'est un mécanisme de marquage CE comme pour les jouets», illustre l'avocate Lorraine Maisnier-Boché, spécialisée en droit de l'informatique et de l'IA.

temps de vérifier les 150 CV qui ont été recalés par l'IA, peut-être pour de mauvaises raisons. Olivier Bonnefous rappelle pourtant que «le tri automatique par mots-clés, ça fait déjà dix ans que ça existe et que c'est injuste». «Même avant, si les recruteurs avaient une pile de 100 CV et trouvaient le bon candidat dans les 20 à 30 premiers, ils ne s'embêtaient pas à lire le reste», pointe-t-il.

DES «SOFT SKILLS» DIFFICILES À ÉVALUER

Reste à savoir si un entretien réalisé par un robot est pertinent pour évaluer les «soft skills». «Il a plus de mal à les évaluer, comme la motivation», reconnaît Malik Rajan. Pour Alexandre Malarewicz, DRH d'Empowill, «Pour 95 à 99% des postes, les compétences les plus importantes sont l'interpersonnel et l'adaptation. Mieux vaut gagner du temps avec l'IA sur l'analyse des CV et en passer plus en entretien.»

Du côté des candidats, les retours sont partagés. Ils trouvent que l'IA «est gentille, donne du feedback... et permet à plus de monde d'accéder à l'entretien. Avec un humain, seuls 20 CV sur 200 auraient été lus», affirme Malik Rajan, le fondateur d'HR Engine.

Mais Alicia Leclerc, formatrice et consultante en recrutement, alerte: «Le candidat peut avoir l'impression que sa candidature n'est pas vraiment considérée, qu'il ne peut pas poser de questions.» Une étude Ifop de 2023 pour la solution RH Yaggo indique que 71% des répondants refuseraient que leur candidature soit évaluée uniquement par une IA.

UN USAGE PRUDENT

Chez BNP Paribas, l'IA est testée pour rédiger des annonces ou produire des comptes rendus d'entretien, mais «pas pour la sélection de CV, car nous pensons qu'il y a un savoir-faire unique des recruteurs, qui ont une vraie expertise», précise Pierre-Henri Havrin, directeur du recrutement. L'IA est vu comme «une aide à la décision, pas comme un outil qui opère seul». Même son de cloche au sein du cabinet d'audit et de conseil Forvis Mazars, où l'IA sert à «à préparer des feedbacks adaptés, rédiger des fiches de poste, perfectionner nos accroches pour attirer des candidats sur LinkedIn», indique la DRH, Mathilde le Coz.

L'IA peut résumer les entretiens, préparer les questions à poser aux candidats ou même aider à sa stratégie RH sous forme de «brainstorming». Alexandre Malarewicz, DRH d'Empowill, estime qu'en moyenne l'utilisation de l'IA dans le recrutement peut faire gagner entre 20 et 30% de temps. Des heures qui peuvent être réemployées sur des tâches à plus haute valeur ajoutée, ou parfois permettre simplement à ses équipes «de partir un peu plus tôt le soir». ●

Dix conseils pour faire des

étincelles sur LinkedIn

Partager son CV, développer son réseau, se faire remarquer de recruteurs... LinkedIn permet tout cela. Voici les conseils de Marie Fray et Emmanuelle Petiau, spécialistes du réseau social, pour utiliser cette plateforme de façon stratégique.

1. TOUT REMPLIR

Il existe sur LinkedIn différentes sections : expériences, formation, projets, compétences, centres d'intérêt... Complétez-en un maximum. Plus votre profil est complet, plus LinkedIn rend visible votre profil lors de recherches. Et mieux vaut être précis. Dans la partie expériences, détaillez ce que fait l'entreprise, la mission assurée et les résultats obtenus, et si besoin le périmètre d'intervention et les objectifs. Portez une attention particulière à la partie « *sélection de contenus* » dans laquelle vous pouvez mettre en avant des posts et articles, des photos, des vidéos, des PDF, des liens externes. Bref, du contenu qui valorise votre savoir-faire.

2. BIEN PARAMÉTRER

Vérifiez que votre profil et que votre photo sont publics, que votre réseau n'est pas visible, personnalisez votre URL avec votre prénom et nom, en supprimant les chiffres et lettres à la fin. Vous pouvez être percutant en ajoutant quelques mots-clés : votre métier, votre secteur. Bref, les mots recherchés par vos cibles pour tomber sur vous. C'est intéressant pour votre référencement sur LinkedIn.

3. SOIGNER LE TITRE

Il est situé juste en dessous de votre photo de profil. Il est visible dans les résultats de recherche sur la plateforme, lors des suggestions de connexion, et chaque fois

que vous postez ou commentez. Pour l'optimiser, intégrez des mots-clés spécifiques au poste recherché : secteur, compétences, logiciels...

4. TRAVAILLER LA SÉMANTIQUE

Si vous n'utilisez pas les bons mots-clés, votre profil ne va pas apparaître dans les recherches des recruteurs. C'est comme si vous aviez un site web qui devait être bien référencé sur Google : il vous faut être stratégique. Comment procéder ? Regardez les offres d'emploi dans votre secteur, notez les termes de recherche dans le titre et l'annonce qui reviennent et réemployez-les partout sur votre profil.

5. RÉDIGER UN RÉSUMÉ PERCUTANT

Il est indispensable de se présenter dans la partie « *résumé* » qui peut contenir jusqu'à 2.600 caractères. Commencez par une accroche forte pour attiser la curiosité. Puis, parlez de votre cible (recruteurs, clients), de ses problématiques et de la solution que vous apportez pour les résoudre. En résumé, parlez de votre valeur ajoutée.

6. SOIGNER LA PHOTO DE PROFIL ET SA BANNIÈRE

Une photo de profil professionnelle, récente et de bonne qualité, c'est le minimum. Et attention à ne pas oublier la photo de bannière, qui peut être un bon outil de

communication. Vous pouvez en créer une simplement sur Canva ou grâce à des outils d'intelligence artificielle en indiquant par exemple vos hard et soft skills.

7. ÊTRE STRATÈGE

Vous pouvez faire savoir aux recruteurs que vous êtes à l'écoute de nouvelles opportunités en apposant un bandeau vert affichant le badge #Opentowork sur votre photo de profil. Rendez ce bandeau visible seulement auprès des recruteurs et non de tous les membres de LinkedIn. Pour autant, pesez bien le pour et le contre avant d'activer ce badge. LinkedIn optimisera votre visibilité sur la plateforme si vous le faites, en vous plaçant notamment en tête des recherches correspondant à votre profil. Mais si ce badge est visible de tous, il peut être perçu comme un signal de désespoir, surtout si vous êtes dans un domaine hautement compétitif. Autre impératif : veillez à bien indiquer votre numéro de téléphone dans la partie « *coordonnées* », pour être joignable facilement. Prenez aussi garde au lieu où vous indiquez vous trouvez. Indiquez plutôt une grande ville, vous serez ainsi davantage visible des recruteurs.

8. SOLLICITER DES RECOMMANDATIONS

LinkedIn offre une fonctionnalité précieuse : des membres de votre réseau, tels que d'anciens collègues ou supérieurs, peuvent laisser des commentaires vous concernant, qui figureront ensuite sur votre profil. Ces recommandations sont des atouts pour rassurer les recruteurs. Elles augmentent également votre visibilité. Bon à savoir : lorsque vous recevez une

recommandation, vous avez l'option de l'ajouter à votre profil maintenant ou plus tard, pratique si vous êtes toujours en poste, ou de demander à son auteur des modifications pour mieux refléter votre collaboration ou vos compétences.

9. INTERAGIR

La clé sur LinkedIn : la communication. Plusieurs options s'offrent à vous : vous pouvez poster du contenu, partager du contenu d'autres utilisateurs, liker ou commenter. Mieux vaut capitaliser sur les commentaires que sur les likes ou partages. Cela vous rend aussi visible que si vous postiez un contenu. Il ne faut pas hésiter à montrer qui vous êtes. Votre expertise n'est une évidence pour personne... A vous de changer la donne. La création de contenu permet de montrer votre légitimité. Si vous faites un post en partageant un article, ajoutez votre point de vue, votre vision. Si vous êtes dans un métier créatif, montrez votre talent et la palette d'outils que vous maîtrisez. Les recruteurs ne cherchent pas seulement un CV et des compétences, mais aussi une personnalité !

10. SE BÂTIR UN RÉSEAU

Qui ajouter en relation ? Visez des décideurs clés dans votre secteur et plusieurs contacts au sein des entreprises qui vous intéressent, tels que le directeur général, le responsable des ressources humaines, le responsable marketing, et les managers. En procédant ainsi, vous maximisez vos chances de visibilité : si l'un de ces contacts interagit avec l'un de vos posts, il apparaîtra alors dans le fil d'actualités de ses relations, élargissant ainsi votre portée. ●

Lettre de motivation : les règles pour postuler à un emploi à impact

Votre lettre de candidature doit refléter votre enthousiasme, vos compétences et être alignée avec les valeurs sociales ou environnementales de l'entreprise.

D'abord, assurez-vous de comprendre les enjeux de l'organisme, sa mission et ses actions. « *Ren-seignez-vous sur son actualité, consultez son site Internet pour lire son dernier rapport RSE, de durabilité ou de mission* », préconise Aurélie Jourdon, co-fondatrice d'Omeva, un cabinet de recrutement dédié aux métiers de la transition. Cette recherche en amont va nourrir votre lettre et la personnaliser. « *Indiquer en préambule que vous avez connaissance de tel ou tel fait prouvera que vous ne postulez pas de manière générique* », insiste la chasseuse de têtes.

Avez ensuite votre lettre sur ce que vous comptez apporter à l'entreprise. C'est le moment de mettre en avant vos compétences métiers et vos expériences. « *Valorisez vos skills transverses ou transférables, même si votre poste précédent n'est pas directement lié à un emploi à impact* », appuie Aurélie Jourdon. Par exemple, si vous avez développé une campagne marketing digital pour augmenter la visibilité d'un produit, ces mêmes compétences peuvent aider une association à attirer plus de soutien. Si vous avez dirigé une petite équipe pluridisciplinaire et améliorer ses performances, vous saurez encadrer un projet RSE avec différentes parties prenantes.

Soyez aussi factuel, mettez en avant des réalisations chiffrées pour rassurer le recruteur. « *Vous prouvez que vous avez la culture du résultat, que vous êtes conscient des contraintes économiques qui sont parfois plus importantes dans une association que dans le privé* », continue l'experte. Montrez votre capacité à collaborer, à vous adapter, à apprendre vite, à vous autoformer, car les problématiques liées à l'impact évoluent constamment.

Signalez vos engagements personnels, mais uniquement s'ils sont cohérents avec la mission de l'entreprise. « *Vous postulez pour une association qui lutte contre le sans-abrisme et vous avez justement participé à des maraudes, détaillez cette expérience* », conseille la co-fondatrice d'Omeva. Pareil si vous avez suivi un MOOC sur la biodiversité, assisté à une fresque du climat, entamé une démarche zéro déchet ou été mentor de jeunes en difficulté. « *Cela met du sens dans votre lettre et résonnera auprès du recruteur. Même pendant l'entretien, vous ferez la différence* », affirme la chasseuse de têtes. Enfin, veillez à adapter votre vocabulaire en fonction de l'organisme à qui vous vous adressez. « *Oubliez les mots business, chiffre d'affaires et clients. Dans une association ou une fondation, on parle subventions, bénéficiaires, mécénat, levées de fond, collecte* », pointe Aurélie Jourdon. ●



4 JOBBOARDS

1. Jobs that makesense : l'asso Makesense permet la recherche par objectif : justice et paix, lutte contre la faim, changements climatiques, conso responsable...

2. Carenews : ce média « des acteurs de l'engagement » dispose d'une rubrique Emplois.

3. Fédération des acteurs de la solidarité : réseau de 900 associations et organismes luttant contre les exclusions.

4. Recrutement Ecologie : les offres du ministère de la Transition écologique dans les domaines de l'eau, de la biodiversité, du paysage, de la prévention des risques, etc.

Entretien : quatre astuces pour justifier un trou dans son CV

Certains candidats peuvent être tentés de tricher en n'indiquant pas les mois mais seulement les années sur leur CV, pour passer sous silence une période d'inactivité. Une méthode déconseillée. « *On se doute de ce que ça veut dire. Quand la pause dépasse six mois, je pense que c'est important de le justifier dès la lettre de motivation pour éviter d'inquiéter le recruteur* », explique Frédéric Frouin, gérant du cabinet de recrutement 311. S'il choisit de ne pas aborder le sujet dans sa candidature, « *le candidat prend le risque d'être éliminé avant l'entretien* », prévient le spécialiste. Normalement, un recruteur ne devrait pas tenir compte de ce genre de choses mais dans un processus de recrutement, il y a aussi une large part d'appréciation, de feeling, toutes ces choses qui ne sont pas factuelles ». Idem pendant l'entretien : il vaut mieux parler directement de cette période d'inactivité.

PROUVER QU'ON A ÉTÉ PROACTIF

Formation, projet entrepreneurial ou même engagement associatif... « *Il est fortement recommandé de prouver qu'on est restés actifs pendant cette période. Cela montre que la personne ne s'est pas laissée couler, et qu'elle a conscience que pour travailler son employabilité, elle doit mettre à jour certaines compétences* », ajoute l'expert.

Il ne s'agit pas nécessairement de formations payantes, le candidat peut suivre des « *open classrooms* », recommande Frédéric Frouin. La certification n'est pas non plus obligatoire, l'objectif étant de montrer sa volonté de profiter de ce temps libre pour se former et de mettre à jour ses compétences.

Dans le cas d'un projet entrepreneurial avorté, « *certaines personnes ont honte de dire qu'elles ont tenté de se lancer en solo et que cela n'a pas fonctionné* », observe Frédéric Frouin. Pourtant, si le candidat a essayé pendant une période assez longue avant d'abandonner face aux difficultés, cela peut être une expérience à valoriser en entretien et sur son CV, affirme notre expert.

EXPLIQUER (SI POSSIBLE) LES RAISONS

Pour éviter de « *laisser libre cours à l'imagination du recruteur* », mieux vaut être le plus factuel possible sur les raisons qui ont conduit à cette période d'inactivité. « *Il y a des pauses subies, par exemple quand on a dû s'occuper d'un parent en fin de vie. Ce sont des choses personnelles donc c'est à la personne de choisir d'en parler ou non, mais cela permet d'expliquer pourquoi on n'a pas travaillé* ». Qu'en est-il en cas de licenciement ? « *Si la personne dit qu'elle a été licenciée sans rien*

ajouter, ça peut faire peur », alerte Frédéric Frouin. « *Si c'est un licenciement économique, il n'y a pas de raison de ne pas en parler. Après, si c'est un sujet RH ou de mauvaise entente avec son ancien patron, je pense qu'il faut le dire tout en restant factuel* ». Evidemment, il faut quand même éviter de maudire son ancien boss ! Le recruteur peut également entendre que le candidat a dû finir par se résoudre à élargir son champ de recherches, faute d'offre sur son poste initial.

Reste la pause voyage, peu répandue mais plus compliquée à justifier, selon notre expert. « *Il y a un risque que le recruteur se dise que cette personne a profité d'un an de chômage* », admet-il. Le candidat peut toutefois mettre en avant des compétences acquises lors de cette expérience, notamment en langue étrangère.

PRÉPARER SON SPEECH

« *Si on sent que la personne est mal à l'aise pour parler de cette période, ça peut inquiéter le recruteur* », prévient Frédéric Frouin. Pour y remédier, il faut se préparer, martèle-t-il. L'explication doit être claire et limpide et laisser à l'interlocuteur une image positive. « *C'est subtil mais ça va être de dire : "J'ai décidé d'élargir mes recherches" plutôt que "Je ne trouve pas donc je réponds un peu à tout"* », illustre Frédéric Frouin. ●

Où réseauter auprès de professionnels engagés ?

Comment identifier des recruteurs et rencontrer des entrepreneurs engagés dans la transition sociale et environnementale, et échanger avec eux ?

DES FORUMS EMPLOIS-FORMATIONS-MÉTIERS

Ils sont utiles si vous vous interrogez sur votre choix professionnel ou êtes à la recherche d'une formation, d'un job, d'un stage ou d'une alternance.

Talents for the Planet (Paris, en mars)

Des ateliers (conseils, bonnes pratiques, échanges), des conférences tenues par des experts, des animations DIY, des organismes de formation, des assos, des start-up et des entreprises qui recrutent.

Impact Job Fair (Paris, en avril)

Salon de recrutement de ChangeNOW, il regroupe des centaines d'offres, des organismes de formation, acteurs de l'écosystème; des tables rondes entre entrepreneurs et changemakers sur les besoins métiers, et des entreprises qui pitchent pour vous convaincre de les rejoindre.

DES COMMUNAUTÉS INSPIRANTES

Présents un peu partout en France, très actifs sur les réseaux sociaux, des milliers de jeunes bénévoles se fédèrent autour de thèmes liés à la quête de sens et à l'engagement professionnel dans la transition.

Les Pépites Vertes

C'est le réseau des jeunes talents de la transition écologique. Il s'appuie sur un média numérique et un programme d'accompagnement pour les actifs de moins de 30 ans.

Les Collectifs

Cette association rassemble des collectifs de salariés, désireux d'agir dans leur entreprise pour la transition écologique et sociale. Elle propose un Atlas d'actions réalisées par les membres, organise des afterworks, des webinaires, des formations gratuites...

Les Fresqueurs

C'est la communauté de l'association La Fresque du climat, un atelier pédagogique pour comprendre et agir face au changement climatique. Elle compte plus de 90.000 animateurs bénévoles ou professionnels dans le monde (dont 40.000 en France) ayant déjà sensibilisés plus de 2 millions de personnes.

DES RENDEZ-VOUS ANNUELS INCONTOURNABLES

C'est l'occasion de plonger au cœur des grands enjeux sociétaux et environnementaux, de découvrir des initiatives novatrices, de networker avec des décideurs-employeurs privés ou publics.

ChangeNOW

C'est l'événement des solutions innovantes pour la planète, avec des centaines d'exposants, d'experts, d'investisseurs, de personnalités inspirantes venus du monde entier. Ce sommet très fréquenté (et payant) dure trois jours. Il a lieu à Paris, au printemps. ChangeNOW organise aussi le salon du recrutement Impact Job Fair (gratuit) à l'automne.



Le mois de l'Economie Sociale et Solidaire

Partout en France, en novembre. Idéal pour comprendre l'ESS et rencontrer ses acteurs à travers des portes ouvertes, visites d'entreprise, conférences, forums, ateliers, formations... Ce rendez-vous intègre aussi des semaines thématiques sur la finance solidaire, les achats responsables, la réduction des déchets.

La semaine européenne du développement durable

En France et en Europe, en novembre. Des conférences, expos, projections de films, projets éducatifs, défis... des centaines

d'événements pour sensibiliser et se mobiliser à la préservation de la planète, l'économie circulaire, les mobilités, les écogestes, l'inclusion...

DES EVENTS GRATUITS ET ENGAGEANTS

Ateliers, apéros, conférences, webinaires, soirées ciné-débats... Autant de possibilités pour rencontrer en ligne ou près de chez vous des personnes engagées, échanger des idées, des envies et des projets, passer à l'action à travers des hackathons, des chantiers écovolontaires ou des fresques. Pour les dénicher, direction le site Chiche de Makesense. ●

ET AUSSI

- Le Forum national des associations et des fondations (Paris)
- Inclusiv'Day (Paris)
- Les Assises de l'égalité (Paris)
- World Impact Summit (Bordeaux)
- Ici on agit (Lyon et Strasbourg)



**NÉGOCIER
SON SALAIRE,
SON CONTRAT,
SES AVANTAGES**

Ce qu'un recruteur ne peut pas vous demander

En entretien d'embauche, certaines questions sont interdites, notamment celles sur la sphère privée. Dans les faits, les recruteurs les posent parfois. Voici comment réagir.

« **E**tes-vous célibataire, marié, divorcé? Quel métier exerce votre conjoint? »

Vous avez des enfants? De quelle origine êtes-vous? Avez-vous un handicap? Des problèmes de santé? Quel âge avez-vous? Voilà des questions, pourtant interdites, que les candidats entendent parfois. Mais en entretien d'embauche, les employeurs ne peuvent pas tout demander. Et pour cause: l'entretien d'embauche est encadré par le Code du travail.

VIE PERSO PROTÉGÉE

Les questions posées en entretien doivent permettre de jauger la capacité du candidat à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Les informations demandées «doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé». En clair, les questions sur des sujets d'ordre privé n'ont pas lieu d'être.

Le Code du travail définit aussi des points sur lesquels les employeurs ne peuvent pas poser de questions, sauf exception, au risque de commettre une discrimination à l'embauche: l'âge, le lieu de résidence, l'état de santé, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, les activités syndicales...

Dans de rares cas, l'emploi justifie toutefois de poser certaines questions qui sont en temps normal proscrites. A quelqu'un qui souhaite exercer dans le bâtiment ou être

déménageur, on peut par exemple demander si son état de santé lui permet de porter des charges lourdes.

DES RECRUTEURS PAS TOUJOURS INFORMÉS

Force est de constater qu'en entretien, certains recruteurs posent tout de même des questions qui ne sont pas dans les clous, observe Marlène Elmassian, avocate en droit social.

«Ils ne le font pas toujours dans une perspective discriminatoire, pense-t-elle. L'entretien est un moment de rencontre humaine et il est parfois difficile de dissocier la personne du professionnel.» A cela, s'ajoute le fait que les recruteurs ne sont pas toujours au courant des questions autorisées ou proscrites. Si le ou la candidate se voit poser une question qui n'a pas lieu d'être, il est en droit de ne pas y répondre. Et si le recruteur insiste? Il peut rappeler que la question n'a pas de lien avec l'emploi proposé, et que cela ne joue pas sur sa capacité à exercer ce travail. «Mais cela peu paraître quelque peu agressif, estime Marlène Elmassian. Il peut être plus stratégique d'indiquer qu'il préfère ne pas répondre.»

DES RECOURS

A la suite de l'entretien, si le ou la candidate n'est pas retenue et qu'elle pense avoir été écartée à cause d'une réponse qu'elle a donnée à une question inappropriée, il ou elle dispose de plusieurs recours.



«Il peut saisir le Défenseur des droits, le conseil de prud'hommes, informer l'inspecteur du travail ou encore saisir la juridiction pénale, développe Marlène Elmassian. De son côté, l'employeur qui pose des questions à caractère discriminatoire encourt des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à 45.000 euros et jusqu'à trois ans d'emprisonnement.»

Une nouvelle question s'ajoutera à la liste de questions illégales: «Combien gagnez-vous actuellement ou combien avez-vous gagné dans vos emplois passés?» Et ce, en raison d'une directive européenne sur la transparence salariale qui sera bientôt transposée en droit français et qui obligera aussi à indiquer une fourchette de rémunération dans les offres d'emploi.

En effet, nombre d'employeurs se basaient sur la réponse pour ensuite négocier la rémunération du candidat. «Mais en pratique, la question résistera, selon moi, et je vois mal un candidat refuser de répondre, avance Marlène Elmassian. Néanmoins, le mensonge du candidat sera moins vérifiable, puisque le recruteur ne sera plus en droit d'interroger les anciens employeurs sur ces points.» ●

Contrats de travail: vrai ou faux?!

Il doit toujours être écrit

Faux. Un contrat verbal est valable, mais uniquement pour un CDI à temps plein. Dans les autres cas (CDD, temps partiel, alternance...), un écrit est obligatoire.

Le CDD peut être renouvelé indéfiniment

Faux. Un CDD ne peut être renouvelé que deux fois, dans la limite d'une durée totale de 18 mois dans la plupart des cas.

Il est interdit de cumuler

Faux. Tu peux cumuler plusieurs jobs si tu ne dépases pas la durée maximale légale de travail (48h/semaine) et si tu respectes les clauses de ton contrat principal (d'exclusivité, par exemple).

Une fois signé, un contrat de travail ne peut plus être modifié

Faux. Certaines modifications sont possibles, mais l'accord du salarié est obligatoire si cela touche à un élément essentiel (poste, salaire, lieu de travail...).

Tu peux demander un écrit précisant tes horaires, ton poste et ton salaire

Vrai. Même en CDI verbal, tu peux exiger une «déclaration écrite des informations essentielles» (directive européenne transposée).

Une clause de mobilité oblige à accepter un poste n'importe où

Faux. La clause doit définir précisément la zone géographique concernée.

Une clause de non-concurrence reste valable après un départ

Vrai. Mais elle doit être limitée dans le temps et l'espace, justifiée par l'activité, et indemnisée financièrement.

La clause de confidentialité, elle, continue de s'appliquer après la rupture du contrat, sauf mention contraire. ●

Il sera bientôt plus facile de négocier votre salaire

En raison d'une directive européenne, les employeurs français se préparent à plus de transparence sur les salaires de leurs offres d'emploi. Un progrès pour ceux qui postulent, mais un chamboulement synonyme de tensions côté entreprises...

« **R**émunération en fonction du profil. » Cette mention devrait

disparaître. Les employeurs auront bientôt l'obligation de faire connaître aux candidats la rémunération minimum ou une fourchette de rémunération avant l'entretien d'embauche.

Ce changement intervient à la suite d'une directive européenne adoptée en 2023 et qui doit être transposée en droit français d'ici à juin 2026. Objectif affiché : lutter contre la discrimination en matière de rémunération, notamment entre les femmes et les hommes.

NÉGOCIER PLUS FACILEMENT

Côté candidats, c'est un progrès. Finis les entretiens durant lesquels ils annoncent leurs prétentions salariales sans trop savoir si elles sont réalistes, gonflées ou sous-estimées. « Ils seront dans une situation plus confortable pour négocier leur salaire », résume Olivier Thibaud, avocat spécialisé en droit du travail, associé au sein du cabinet Littler France. D'autant que par « rémunération », la directive n'entend pas seulement le salaire de base, mais également les composantes complémentaires ou variables, perçues directement ou indirectement, en espèces ou en nature.

Autre changement : les employeurs n'auront plus le droit de demander aux candidats combien ils gagnent actuellement ou empochaient auparavant. Une bonne nou-

velle pour ceux qui postulent, selon Brigitte Pereira, professeure de droit à l'EM Normandie Business School. « Les employeurs ne pourront plus proposer au candidat un salaire à peine au-dessus de celui qu'il gagnait dans son précédent poste afin de l'inciter à intégrer l'entreprise. »

DES TENSIONS À PRÉVOIR

Mais du côté des entreprises, cette directive pourraient créer des tensions en interne. « Les salariés en poste vont voir les salaires indiqués dans les offres d'emploi publiées par leur employeur. Si à poste équivalent, le salaire proposé est supérieur au leur, ils vont monter au créneau pour savoir pourquoi », anticipe Séverine Loureiro, directrice du Lab RH, une association qui promeut l'innovation RH auprès des entreprises.

Passe encore si les entreprises ont des arguments solides pour justifier les écarts. « Mais si ce n'est pas le cas, ça risque de crispier les salariés, qui à terme préféreront peut-être quitter l'entreprise si leurs salaires ne sont pas ajustés », pense Séverine Loureiro.

Et pour elle, ce cas risque d'être récurrent. « Les écarts de salaire sont partout. Surtout dans les entreprises qui ont été fondées il y a longtemps et qui ont, par exemple, été rachetées, qui ont changé leur grille salariale au fil des ans. » La solution pour apaiser les esprits ? Augmenter les salaires en interne, pour les aligner sur ceux qui seront proposés aux nouveaux candidats. « Mais financièrement, beaucoup n'ont pas les moyens de le faire », pointe Brigitte Pereira.



Cette directive pose une autre difficulté, selon Olivier Thibaud. Les recruteurs verront les salaires proposés par des entreprises concurrentes. « Ils pourront plus facilement s'adapter, s'aligner, pour recruter les meilleurs profils », avance-t-il. Certaines entreprises opteront sûrement pour une parade, d'après Brigitte Pereira : « Elles indiqueront des fourchettes si larges que cela ne voudra pas dire grand-chose. » Mais Séverine Loureiro en est convaincue : cette directive est bénéfique pour les candidats comme pour les recruteurs. « Cela permettra à tout le monde de gagner du temps. Les candidats ne passeront plus d'entretiens pour des postes pour lesquels les salaires ne leur conviennent finalement pas. »

Une fois cette directive transposée dans le droit français, les entreprises vont-elles vraiment s'y plier ? La réponse dépend en partie de la sévérité des sanctions en cas de non-respect de cette obligation. Sanctions qui n'ont pas encore été arrêtées. Autre variable : l'adoption de cette nouvelle pratique par les entreprises. Si la grande majorité joue le jeu, il est fort à parier que les récalcitrants seront pénalisés par les candidats... ●

« La transparence, c'est comprendre comment son salaire est calculé »

Ethi'Kdo, société coopérative créée en 2019 à Paris, propose des cartes-cadeaux d'enseignes responsables, physiques et web. Quand, en janvier 2023, deux commerciales de l'entreprise, l'une embauchée en fin de stage, l'autre recrutée à l'extérieur, parlent de leur salaire, elles constatent un écart incompréhensible. « Je ne pouvais pas laisser ce mécontentement s'installer. Je me suis vraiment remis en question », souligne Séverin Prats, le cofondateur. Il crée un comité de rémunération de quatre personnes, dont lui-même, sur la base du volontariat. « C'était moins titanesque que je le pensais. Nous sommes arrivés à mettre sur pied une grille salariale claire, inspirée de celle de l'association Makesense. Cette logique de transparence soulage tout le monde et renforce le sentiment d'appartenance à Ethi'Kdo », se félicite le dirigeant.

Pas d'affichage des salaires individuels

Chaque salarié est rémunéré conformément à la grille. Celle-ci inclut un salaire minimum de base, majoré d'un coefficient de rareté, d'un bonus de fidélité, d'un bonus pour la résidence en région parisienne, d'une rémunération variable pour les commerciaux et... le plus important aux yeux de Séverin Prats, de deux paramètres, l'autonomie et l'apport au collectif. « Il y a douze niveaux d'autonomie, avec des actions concrètes à réaliser, comme celle de mener un projet structurant pour Ethi'Kdo. Côté collectif, nous voulons récompenser ceux qui prennent soin des autres, qui permettent à tous de mieux travailler. »

Le salaire du dirigeant est public, revu en fonction des résultats chaque année. Mais pas les salaires individuels ! « La transparence, c'est comprendre comment son salaire est calculé et quels sont les leviers de sa progression », conclut Séverin Prats. ●



Savez-vous si vous êtes payé à votre juste valeur ?

Il existe différentes méthodes et ressources pour évaluer votre rémunération. Les informations grappillées vous permettront d'être mieux armé pour négocier.

Combien gagne votre collègue au même poste que vous ? Pourriez-vous toucher davantage ailleurs ? Il est possible d'avoir des indices à ce propos.

Première étape : consultez votre convention collective. Celle-ci comprend une classification des métiers. En résumé, elle indique que dans tel secteur, à telles missions correspondent tel niveau et tel salaire. « *Les entreprises ne peuvent pas rémunérer un salarié en dessous des salaires qui y figurent*, indique Marion Ledéan-Durel, juriste spécialisée en ressources humaines. *En regardant votre convention collective, vous vous apercevrez peut-être que votre employeur vous considère à un certain niveau et vous paie en conséquence, alors qu'en réalité vos tâches relèvent d'un niveau supérieur. Vous appuyer sur votre convention collective est un bon moyen pour négocier votre salaire.* »

Autre outil : le simulateur de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). Celui-ci permet, en donnant quelques informations (métier, région, secteur d'activité...), d'obtenir une fourchette de salaires. Les résultats sont basés sur les rémunérations brutes annuelles déclarées par 17.000 cadres du secteur privé. De quoi vous situer, que vous soyez en poste ou candidat.

SCRUTER LA CONCURRENCE

Partez aussi à la pêche aux informations en scrutant les offres d'emploi publiées par d'autres employeurs qui recrutent sur des postes équivalents au vôtre. « *De plus*

en plus d'entreprises indiquent le salaire dans les offres d'emploi, constate Sandrine Dorbes, auteure de "La rémunération n'est pas qu'une question d'argent". *Cela vous permettra d'avoir une idée de ce que vous pourriez obtenir ailleurs et de négocier en vous basant là-dessus.* »

Descabinets de recrutement comme Robert Half ou Hays publient aussi des guides sur les salaires, qui peuvent donner des billes. Mais attention, le salaire ne fait pas tout ! Il faut évaluer l'ensemble du package salarial : salaire, voiture de fonction, titres-restaurant, mutuelle... « *Certains quittent leur emploi pour un autre mieux payé, mais si ce dernier comprend moins d'avantages, le départ n'est pas toujours aussi intéressant* », rappelle Sandrine Dorbes, qui exerçait avant en entreprise, en tant que directrice de la rémunération.

EN PARLER OUVERTEMENT

Libérer la parole sur le sujet peut aussi être utile. « *Le mieux est de trouver des collègues de confiance, avec des postes et une ancienneté équivalents, pour échanger sur vos salaires respectifs*, conseille Sandrine Dorbes. *Là encore, vous pourriez gagner des informations précieuses pour négocier.* » Si vous pensez être sous-payé, préparez vos arguments. Et si vous avez un salaire brut en tête mais souhaitez savoir combien vous empocheriez en net et combien cela coûterait à votre entreprise, cotisations comprises ? Le simulateur en ligne de l'Urssaf permet une évaluation précise. ●



TRAVAILLER MIEUX AVEC LES ÉCHOS

● Faire des choix pour soi, mieux gérer sa carrière professionnelle, identifier les tendances RH... sur lesechos.fr, retrouvez-nous dans la rubrique Travailler Mieux.

● Et pour ne manquer aucun de nos articles, abonnez-vous à la newsletter Work in Progress, envoyée chaque mardi. Préparée avec soin par Chloé Marriault, c'est un concentré d'inspiration pour avancer au travail et dans la vie.



Le bulletin de salaire à la loupe

Malgré de nombreuses tentatives de simplification, le bulletin de salaire compte toujours de nombreuses lignes parfois difficiles à comprendre. Petit tour des plus importantes.

SANTÉ, PRÉVOYANCE, RETRAITE...

La partie relative aux cotisations sociales occupe une large place dans le bulletin de paie mais est souvent difficile à appréhender pour les non-initiés. Les indications en gras correspondent chacune à un type de service de protection sociale.

Sous la partie « Santé », la première ligne correspond généralement au financement du tarif de base de la Sécurité sociale. La ligne « *Prévoyance* » finance les indemnités des salariés en arrêt de travail. L'intitulé « *Accidents du travail et maladies professionnelles* » couvre les versements effectués dans ces cas de figure.

Dans la partie « Retraite », le salarié cotise à hauteur de 6,9 % de sa rémunération brute, sous réserve de ne pas dépasser un certain plafond, pour financer le régime de base. « *Ce n'est pas de l'argent qu'on met de côté pour financer notre retraite, c'est ce qui paie les retraites actuelles* », rappelle notre expert. Une partie du salaire est également allouée à la retraite complémentaire. Cette fois-ci,

cette part est mise de côté pour le départ à la retraite du salarié, sous forme de points.

Même principe pour la partie « *Chômage* », qui finance les allocations chômage. « *Famille* » regroupe les aides au logement, la CAF ou les allocations de rentrée scolaire, entre autres. Comprendre à quoi renvoie chacune de ces lignes permet donc de savoir à quoi sert cet argent qu'on nous prélève pour passer du salaire brut au salaire net. Pour autant, pas besoin de rentrer dans le détail du calcul des cotisations sociales où les règles sont très complexes.

VÉRIFIER EN PRIORITÉ LE SALAIRE DE BASE ET LES CONGÉS PAYÉS

Mais alors, que regarder en priorité pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur sur le versement de son salaire ? D'abord la rémunération brute qui comprend le salaire de base mais aussi les éventuelles primes ou commissions, les heures supplémentaires et les avantages en nature, comme les véhicules de fonction. Il faut s'assurer qu'il ne bouge pas d'un mois sur l'autre ou que l'augmentation qui a été négociée a bien été prise en compte.

Ensuite, vérifier le décompte du nombre de congés payés ou de jours d'arrêt de travail. C'est souvent la première source d'erreur.

Le salarié doit aussi regarder attentivement la partie intitulée « *indemnités non soumises* » ce qui signifie que ces versements ne sont pas soumis aux cotisations sociales. Il s'agit du remboursement par l'employeur d'une partie de l'abonnement aux transports publics, les tickets-restaurant ou encore la part mutuelle. Il est conseillé de vérifier que le compte est bon, puisque ces éléments peuvent être variables en fonction des salariés. Enfin, généralement à la fin du bulletin de paie, il faut vérifier la partie concernant l'impôt sur le revenu en s'assurant que le taux de prélèvement indiqué est le bon.

LA CSG, UN IMPÔT RANGÉ AVEC LES COTISATIONS

Ensuite, se pencher sur la partie concernant la CSG et la CSRD. Ces prélèvements sont des impôts. La CSG est prélevée sur l'ensemble des revenus des résidents français, soit les salaires mais aussi les allocations chômage, les retraites, les revenus du patrimoine ou de placement.

Une partie de la CSG est déductible de l'impôt sur le revenu. C'est un faux ami parce que ça ne signifie pas que vous pouvez la déduire du montant des impôts que vous devez payer chaque année, mais des revenus imposables que vous déclarez à l'administration fiscale. ●

**RÉUSSIR
DU PREMIER
JOUR**

**À SA PREMIÈRE
PROMOTION**

Cinq choses cruciales sur

La période d'essai est une étape clé quand on démarre un emploi. Elle obéit à des règles précises qu'il vaut mieux connaître afin d'éviter les mauvaises surprises.

Avant de pousser pour la première fois la porte de votre employeur, voici quelques bons conseils sur ce que vous pouvez ou non négocier pendant la durée de la période d'essai.

1. COMBIEN DE TEMPS PEUT-ELLE DURER ?

La durée de la période d'essai varie en fonction du statut du salarié et du type de contrat. Chez les cadres en CDI, elle est de maximum quatre mois, contre un mois en CDD. La convention collective ou le contrat de travail peut prévoir des durées plus courtes. Durant ce laps de temps, le salarié perçoit la même rémunération que celle qu'il percevra une fois cette période écoulée. Si c'est stipulé dans le contrat, autorisé par la convention collective et que le salarié l'accepte, la période d'essai peut être renouvelée une fois en CDI. Les cadres peuvent ainsi passer, au maximum, huit mois en période d'essai. En revanche, pour les CDD, aucun renouvellement n'est possible.

2. PEUT-ON LA RÉDUIRE ?

«La période d'essai est un élément négociable», indique Marion Ledéan-Durel, juriste en droit privé. Evidemment, certains contextes et marchés se prêtent plus à la négociation que d'autres. «Si vous êtes débauché et que votre nouvel employeur souhaite que vous fassiez une période d'essai, vous êtes en position de force et pouvez essayer de le convaincre de ne pas

en faire ou d'en réduire la durée», poursuit l'autrice du livre «Les Règles du jeu au travail» (Editions De Boeck Supérieur). A l'inverse, un profil qui évolue sur un marché où la concurrence est rude entre candidats a moins de marge de manœuvre pour négocier. En revanche, impossible pour ceux qui voudraient avoir plus de temps avant de s'engager de négocier des périodes d'essai plus longues que celles prévues par la loi.

3. POUVEZ-VOUS L'ARRÊTER EN COURS DE ROUTE ?

Pendant la période d'essai, le salarié peut rompre son contrat à tout moment, sans avoir à fournir d'explication. S'il n'y a pas de règle qui impose une manière d'annoncer son départ, il vaut mieux le faire par écrit, pour éviter tout litige. Par exemple, par le biais d'une lettre recommandée avec avis de réception ou remise en mains propres contre décharge.

En revanche, le salarié doit respecter un délai entre l'annonce et son départ. S'il est resté moins de huit jours dans l'entreprise, il peut s'absenter 24 heures après avoir prévenu. S'il est resté plus de huit jours, il devra attendre 48 heures. Précision: «Le délai est exprimé en "jours calendaires", c'est-à-dire tous les jours de la semaine, dimanches et jours fériés compris, de sorte que si le salarié informe l'employeur le vendredi, qu'il travaille ou non le week-end, il n'aura pas à revenir le lundi pour effectuer son délai de prévenance, il aura été effectué pendant le week-end!» fait savoir Marion Ledéan-Durel.

la période d'essai

En principe, le salarié qui rompt sa période d'essai n'a pas droit aux allocations chômage ensuite, sauf si sa démission est considérée comme légitime par France Travail (par exemple pour suivre son conjoint qui change de lieu de résidence pour exercer un nouvel emploi salarié, ou s'il quitte un emploi repris juste après avoir perdu involontairement son précédent travail). «Dans certains cas, il peut aussi bénéficier d'allocations s'il en percevait avant la période d'essai et qu'il met fin à celle-ci avant 65 jours de travail», précise Marion Ledéan-Durel.

4. COMMENT L'EMPLOYEUR PEUT-IL L'INTERROMPRE ?

L'employeur peut mettre fin à la période d'essai en cours de route ou à la fin, sans avoir à s'expliquer. Il doit respecter certains délais entre l'annonce et le départ. Par exemple, si le salarié a passé entre un et trois mois dans l'entreprise, l'employeur devra le prévenir deux semaines avant son départ. Après trois mois, le salarié doit être informé au moins un mois à l'avance.

La rupture doit être liée à ses compétences. Si le collaborateur est convaincu que son employeur cesse la période d'essai pour d'autres raisons (par exemple un motif discriminatoire), il peut saisir le conseil des prud'hommes.

«Si l'employeur est à l'initiative de la rupture, le salarié peut toucher des allocations chômage sous certaines conditions, car, sur le principe, toute personne privée "involontairement" d'un emploi peut bénéficier du chômage. Sous conditions, car il faut avoir travaillé un certain nombre de jours pour y prétendre», détaille Marion Ledéan-Durel. En revanche, si à l'issue de la période d'essai, salarié et employeur



sont d'accord pour poursuivre le contrat, cela se fait automatiquement.

5. CHANGEMENT DE POSTE, NOUVELLE PÉRIODE D'ESSAI ?

Après un stage, une alternance, ou un CDD, les employeurs peuvent proposer un nouveau contrat. Ont-ils le droit d'ajouter une période d'essai, alors même qu'ils ont déjà exercé avec le salarié ?

«Dans la mesure où la période d'essai doit permettre de tester les compétences du salarié côté employeur, il y a plusieurs situations possibles. Tout dépend du statut du salarié et si les activités qui seront exercées seront les mêmes que celles qui lui avaient été confiées auparavant», développe Marion Ledéan-Durel.

Si un salarié passe d'un CDD à un CDI, la durée du CDD doit être déduite de la durée de la période d'essai possible en CDI. Idem pour un stagiaire qui serait embauché au même poste que celui qu'il occupait, dans la foulée de son stage. ●

Comment éviter le piège du rapport d'étonnement ?

Certains employeurs demandent aux nouvelles recrues de rédiger un rapport sur ce qui les a interpellées depuis leur arrivée. Un exercice délicat...

Le rapport d'étonnement peut prendre de multiples formes : un questionnaire à remplir, un compte rendu à rédiger ou un mélange des deux. Parfois, c'est juste un bilan oral à la fin de la période d'essai. Mais son but reste le même : formaliser ce qui vous a surpris, dans le sens « interpellé », depuis que vous avez intégré l'entreprise.

« Il s'agit d'un retour fondé sur des ressentis, pas d'un jugement, résume le chasseur de têtes Nicolas Thebault. Plutôt que de dire : "ça, c'est bien" ou "ça, c'est mal", il s'agit d'exprimer ce que vous avez aimé, ce qui vous a moins plu et ce qui a pu vous manquer. » Sur tout, ne le vivez pas « comme un examen », modère de son côté Claude d'Estais, ancienne RH et chasseuse de têtes. Utilisez-le pour prendre du recul sur vous-même, sur ce que vous avez appris, sur vos motivations, votre envie de rester ou non dans cette entreprise. »

LISTER LES ASPECTS POSITIFS

Cette introspection, Sophie, 25 ans, l'a réalisée « avec un peu de difficulté ». Assistante marketing chez un fabricant de matériels médicaux, elle a d'abord dit tout ce qu'elle avait apprécié en trois mois dans la boîte : l'accueil « très chaleureux » reçu des collègues « qui a facilité mon intégration », l'ambiance où « on bosse dur, mais on sait aussi s'amuser », la dernière réunion d'équipe « où j'ai pu défendre mon point de vue », la campagne de sensibilisation à la santé qui l'a beaucoup enrichie.

« J'ai même ajouté que j'avais été étonnée de voir les portes des managers toujours ouvertes », s'amuse-t-elle. La jeune femme en a conclu qu'elle appréciait « vraiment beaucoup » de travailler dans cette entreprise et qu'elle s'y voyait bien « y faire un bout de chemin ».

SUGGÉRER SANS CRITIQUER

Exprimer ce qui a moins plu peut s'avérer plus compliqué, voire risqué. Sophie avait relevé des aspects qui l'avaient laissé « assez perplexe », comme ces quinze jours d'attente avant d'être formée sur le logiciel de gestion ou l'organisation « un peu foutraque » du service après-vente.

Devait-elle en faire référence dans le rapport d'étonnement ? « J'étais en période d'essai, je ne voulais pas paraître trop critique ou prétentieuse, alors au lieu d'écrire que le service après-vente était à la ramasse, j'ai suggéré quelques pistes d'amélioration », pointe la jeune femme. Et à l'entendre, son N+1 a plutôt bien accueilli ses suggestions.

« Attention ! On ne vous demande pas de faire une mission de conseil en stratégie », avertit la spécialiste Claude d'Estais. Si vous avez repéré un dysfonctionnement, « préférez l'évoquer oralement avec votre N+1 » en lui demandant son avis sur le sujet. « Tout ne s'écrit pas, car ce qui est écrit demeure et peut ensuite circuler dans l'entreprise, de messagerie en messagerie. » Veillez aussi à faire preuve de diplomatie lorsque vous repérez des situa-



tions gênantes. Si vous avez dû attendre deux jours avant que le pack Office ne soit installé sur votre ordinateur, signalez-le avec tact. « Dites que vous avez été surpris, indiquez que pour les prochaines recrues, ce serait peut-être mieux que les logiciels soient déjà installés », suggère Claude d'Estais.

Autre écueil : les conclusions trop hâtives. Arthur, 26 ans, alors webmaster dans une agence de marketing numérique, se souvient que pendant sa première semaine d'intégration, ses collègues ne prenaient pas toujours le temps de répondre à ses questions. « J'ai pensé qu'ils étaient arrogants ou qu'ils n'avaient pas envie de faire ma connaissance. En fait, j'ai appris que l'agence venait de remporter un gros contrat et ils étaient juste à fond. » Heureusement que le rapport d'étonnement ne lui a été demandé que trois mois

plus tard. « Il faut vraiment se donner le temps de comprendre le contexte avant de juger », conseille-t-il.

Sachez enfin que votre rapport d'étonnement est une façon pour l'entreprise de récupérer de l'information pour améliorer sa marque employeur. « C'est un outil utilisé pour renforcer le sentiment d'appartenance des jeunes et faire mieux pour les recrues suivantes », résume Claude d'Estais. Une réalité confirmée par Unow, organisme de formation en ligne, où la pratique sert de mesure d'ajustement « pour optimiser le "process d'onboarding" [intégration des nouvelles recrues, NDLR], combler les éventuelles lacunes, identifier les points d'amélioration que ce soit dans l'outillage, le discours ou les formations », énumère son DRH, Pierre Monclos. « C'est un bon garde-fou », conclut cet expert en apprentissage numérique. ●

CINQ TIPS ESSENTIELS

1. Ciblez les faits

Parlez de ce qui vous a surpris ou interrogé, sans cataloguer en « bien » ou « mal ». C'est le moment d'exprimer votre ressenti, pas de distribuer des bons ou mauvais points.

2. Soyez constructif

Des problèmes ? Préférez suggérer plutôt que critiquer. Un outil mal installé ? Un process flou ? Proposez une solution ou une amélioration. C'est plus percutant... et plus diplomatique.

3. Soyez humbles

Prenez le temps de comprendre la culture maison. Ce qui vous semble étrange la première semaine peut s'expliquer avec du recul. Attendez quelques semaines avant d'écrire.

4. Retenez-vous

Gardez les remarques sensibles pour une discussion orale avec votre N+1. Ce que vous écrivez peut circuler dans l'entreprise.

5. Faites le point

Profitez de l'exercice pour préciser ce que vous aimez, ce qui vous motive, ce que vous attendez du job. C'est aussi un bon outil pour voir si vous vous projetez dans l'entreprise.

Dress code au travail : respecter le style maison

Un look trop décontracté peut faire perdre en crédibilité. Mieux vaut intégrer les codes non dits qui régissent le style vestimentaire au bureau.

« Vous avez vu le stagiaire ? Il est en short. » Lorsque les beaux jours reviennent, il est fréquent d'entendre cette remarque acerbe entre collègues, près de la machine à café. Les nouvelles recrues ont parfois du mal à capter les codes informels qui régissent la manière de s'habiller en entreprise. Un sujet pas si anodin qu'il n'y paraît. « C'est un enjeu qui est souvent sous-estimé, mais l'image, c'est un outil de communication comme un autre », explique Myriam Hoffmann, conseillère en image. En théorie, rien n'empêche un cadre qui ne quitte pas son bureau de venir travailler en bermuda. Car selon le Code du travail, l'entreprise peut imposer des codes vestimentaires uniquement s'ils sont « nécessaires et proportionnés ». Les restrictions admises sont celles dictées par des raisons d'hygiène, des contraintes liées à l'utilisation des équipements ou de contact avec la clientèle. « Juridiquement, c'est la liberté qui est promue, mais dans les faits, ça a un impact », reconnaît Marie Content, avocate en droit social.

COSTUME OU JOGGING

Dans son cabinet, elle constate que « de plus en plus de gens heurtent parce qu'ils n'ont pas les codes ». Parce que les associés ne sont pas toujours en costume, « ils pensent que c'est OK de débarquer en jogging ou en treillis ». Même constat

au sein du cabinet de conseil et d'audit Forvis Mazars : « Les jeunes de la génération Z peuvent pour certains considérer qu'une tenue vestimentaire professionnelle n'est pas importante, tant que l'expertise est là. Mais en cas de rendez-vous client, la situation est différente », tranche la DRH, Mathilde Le Coz.

INCARNER SA FONCTION

Avec des conséquences qui peuvent être durables : « Un stagiaire qui s'habille de manière trop décontractée, dans l'esprit des autres, il restera toujours un stagiaire. Si on veut s'inscrire en tant que futur employé d'une entreprise, il faut en intégrer les codes et commencer par incarner ces valeurs de manière visuelle », décrypte Tatiana Haen, coach en prise de parole et auteure de « Le Power Dressing : un look à la hauteur de votre ambition » (2022, éditions Kiwi). Sa manière de s'habiller doit refléter sa fonction dans l'organigramme. « Si on est manager, il faut savoir projeter cette image », estime Tatiana Haen.

« J'ai vu des personnes dont les clients pensaient qu'ils occupaient des fonctions supérieures juste par rapport à la façon dont ils étaient habillés », illustre Myriam Hoffmann. Pire, l'experte pointe que « le cerveau fait des raccourcis » et quelqu'un dont la tenue est négligée peut laisser penser que... son travail le sera aussi. Le style vestimentaire ne revêt toutefois pas la même importance dans tous les

CE QUE DIT LE DROIT

L'article L.1121-1 est très clair : « La liberté de choix vestimentaire est un principe fondamental accordé aux salariés. » Toutefois, ce même article prévoit quelques exceptions (uniformes, vêtements de sécurité dans le BTP ou d'hygiène dans l'agroalimentaire...).

La Cour de cassation a déjà statué sur des cas particuliers. Comme celui de cette employée d'agence immobilière, en contact avec la clientèle, adepte des survêtements. Elle contestait son licenciement, elle a été déboutée. Ou ce salarié venu travailler en bermuda plusieurs jours d'affilée malgré l'opposition de ses supérieurs. Licencié, la Cour de cassation ne lui a pas donné raison. Ou encore, cette salariée refusant de porter un soutien-gorge sous son chemisier transparent. La Cour de cassation a validé son licenciement.

secteurs et certains recruteurs y sont plus ou moins sensibles. A l'image de Marion Fourrier, DRH dans le domaine de la santé : « Je reçois des professionnels qui sont sur le terrain donc je ne vais pas me heurter si un candidat arrive en baskets ou avec une robe un peu légère. » Elle-même a déjà été contrainte par le passé de passer un entretien d'embauche... en tongs. Elle venait tout juste de déménager et le camion contenant ses vêtements n'était pas encore arrivé. « C'était fin août, je portais une robe longue et une paire de claquettes... J'ai espéré qu'ils allaient me juger sur d'autres choses », relate-t-elle. Un pari gagnant puisqu'elle a finalement été embauchée. Si le style vestimentaire des candidats n'a pas vraiment d'importance à ses yeux, Marion Fourrier est en revanche très attentive à la posture générale de ses interlocuteurs. « J'ai déjà

eu un candidat qui avait mis les pieds sur la table en entretien... ça ne l'a pas fait. Certains arrivent avec une attitude nonchalante, ils n'attendent pas que vous leur proposiez de s'asseoir et arrivent comme s'ils étaient avec des potes. »

Des comportements qui peuvent la convaincre de ne pas recruter ces profils, quand bien même le CV cocherait toutes les cases. « Je préfère quelqu'un de moins expérimenté, moins technique mais avec du savoir-être », tranche-t-elle.

Pour les premiers jours dans une nouvelle entreprise, Tatiana Haen et Myriam Hoffmann conseillent de « faire profil bas ». « Il faut observer pour sentir, en fonction du secteur économique, quelles sont les règles à suivre en termes de couleur, de style, de degré de décontraction ou au contraire d'exigence d'habillement », recommande la conseillère en image. ●



Prudence avant d'accepter une promotion

Gravir les échelons ne garantit pas toujours plus d'épanouissement au travail. Voici ce qu'il faut prendre en compte avant d'accepter.

«**A**u début, j'étais hyper heureux et n'ai même pas cherché à réfléchir, raconte Stéphane, 38 ans, manager dans le tourisme. J'ai accepté directement cette promotion. Je me suis senti valorisé et reconnu, j'étais dans l'euphorie. Mais au bout d'un mois, j'ai commencé à comprendre dans quoi je m'étais embarqué...» Plus de responsabilités, intensité du rythme et de la charge de travail, stress, pression, proximité avec un supérieur «difficile à vivre»... Stéphane a découvert, à ses dépens, que toutes les promotions ne sont pas bonnes à accepter. Ou du moins, qu'elles méritent qu'on en inspecte attentivement tous les aspects avant de rendre sa réponse.

PRIS «EN SANDWICH»

«Dans ce genre de situation, l'ego prend souvent le dessus, observe Laure Charbonneau, directrice régionale du cabinet de recrutement Robert Half. C'est perçu comme un signe de reconnaissance et on a tendance à occulter le reste.» Pourtant, ce reste compte et les enjeux vont bien au-delà du salaire. Accepter un poste de manager n'est pas toujours de tout repos. Notamment parce que cette position est prise «en sandwich» entre l'équipe et la direction. Et dans certains cas, cela peut s'avérer plus néfaste que de rester à son poste d'origine. «Parfois, j'aimerais retrouver la tranquillité que j'avais avant cette promotion, confirme Stéphane. Je

n'ai pas du tout pensé au fait que ce job me demanderait autant de temps et d'énergie. Je ne me suis pas vraiment projeté dans la réalité du poste.»

ÉTUDIER L'HISTORIQUE

C'est pour cela qu'il est recommandé de réfléchir pour comprendre le poste et à quoi ressemblera le quotidien. «Beaucoup n'osent pas toujours, vis-à-vis de la direction, prendre ce temps de réflexion, explique Laure Charbonneau. Ils se disent que cela reviendrait à remettre en cause la proposition et craignent de montrer une sorte d'hésitation. Mais ce n'est pas le cas. C'est très sain de poser les questions.» Cela montre en effet que vous êtes réfléchi et pas celui ou celle qui répond impulsivement sous le coup de l'émotion.

L'un des premiers facteurs à checker avant d'accepter une promotion est l'historique du poste, précise Laure Charbonneau: «Est-ce qu'il s'agit d'une création de poste? Est-ce que des personnes l'ont déjà refusé? Pourquoi est-il vacant?» Il ne faut pas hésiter à discuter du poste avec une personne l'ayant déjà occupé pour en avoir une perception plus claire et réaliste.

Il est aussi important de bien connaître les nouvelles responsabilités : est-ce qu'elles impliquent des déplacements, plus de réunions, de tâches déplaçantes et de personnes avec lesquelles interagir? De nouvelles responsabilités peuvent impacter le bien-être (fatigue, stress, surmenage,



etc.), la santé ou encore la vie privée. Il est donc essentiel d'en avoir une idée précise afin de savoir si l'on se projette vraiment. Selon un sondage du cabinet Robert Half, 40% des Français accepteraient d'avoir davantage de responsabilités en cas de promotion, quand 42% seraient prêts à y réfléchir, peser le pour et le contre. Et 18% les refuseraient.

Soyez aussi attentif à la marge de manœuvre que la direction est prête à vous offrir: va-t-elle vous faire confiance et vous laisser l'espace nécessaire pour manoeuvrer à votre façon? Ou sera-t-elle toujours sur votre dos? «Mon N+1 souffle le chaud et le froid, raconte Stéphane. Un jour il semble me faire confiance et me laisse la liberté d'exercer comme je l'entends. Le lendemain, il micro-manage

tout ce que je fais et met son veto sur certaines initiatives ou décisions sans que je ne comprenne pourquoi.»

Enfin, il se peut aussi que vous ne connaissiez pas les personnes avec qui vous serez amené à travailler. Ou que vous les connaissiez de loin, sans jamais avoir vraiment pris le temps de discuter avec elles. Or la qualité des relations au travail a un impact considérable sur le bien-être et la productivité. N'hésitez donc pas à les rencontrer autour d'un café ou d'un déjeuner, ou même à vous immerger une journée pour sentir l'ambiance de travail. Et si vous n'êtes pas sûr que le jeu en vaille la chandelle, sentez-vous libre de refuser. Les promotions ne sont pas toujours de réelles opportunités. ●

Ces jeunes salariés secouent

Ils ont moins de 35 ans et agissent pour plus de responsabilité sociale et environnementale. publié par Les Echos et Positiv.



EVA BERGIER

pilote de bilan carbone chez Harmonie Mutuelle

Début 2020, Eva Bergier arrive chez Harmonie Mutuelle, après un master en RSE à l'Université Laval de Québec (Canada) et une première expérience humanitaire au Kenya. «J'étais là au bon moment, au bon endroit, et on m'a laissé beaucoup de liberté», se souvient la cheffe de projet devenue responsable de projet climat. Elle monte rapidement des projets environnementaux, dont un premier bilan carbone. Une stratégie est adoptée en 2022, visant 48% de réduction des émissions.

Eva Bergier, 29 ans, a aussi vu son équipe grandir, avec deux collaborateurs, bientôt quatre. Depuis son arrivée, le bilan carbone a baissé d'un tiers: «Cela passe par des efforts dans notre quotidien, notamment

« 6.600 salariés ont suivi une formation de sensibilisation »

troquer l'avion et la voiture pour le train, mais surtout par nos investissements, sur lesquels nous avons beaucoup travaillé, car ce sont eux qui ont le plus d'impact dans le bilan carbone. »

En interne, 6.600 salariés ont suivi une formation de sensibilisation. Eva Bergier veut aussi embarquer le reste du secteur de la santé: «Nous effectuons des interventions en externe afin d'accompagner nos clients et partenaires. Nous fédérons ainsi une centaine d'entreprises autour d'actions, par exemple la récupération et la réutilisation de dispositifs médicaux.» ●



GERMAIN L'HOSTIS

transforme l'industrie chimique chez Syensqo

Faire bouger les lignes des secteurs les plus polluants et impactants, mission impossible? Pas pour Germain L'Hostis, 26 ans, responsable de programme durabilité et fournisseurs chez Syensqo. Si vous ne connaissez pas cette «jeune» société, sachez qu'elle a été détachée fin 2023 du groupe chimique Solvay, afin d'y réunir ses activités dites de spécialité. Cet employeur n'en est pas moins imposant: plus de 13.000 salariés sur une soixantaine de sites, à travers le monde.

« Objectif à l'horizon 2030 : une baisse de 23 % des émissions »

Ingénieur de la prestigieuse école de physique et de chimie ESPCI Paris, aussi passé par l'Université Paris Dauphine-PSL, Germain L'Hostis a rejoint Solvay avant d'intégrer Syensqo. Un premier chantier a été ouvert sur les achats. «C'est-à-dire mieux acheter nos ingrédients... Cela a permis de réduire nos émissions indirectes de plusieurs dizaines de milliers de tonnes de CO₂ en 2023-2024», souligne l'ingénieur.

Il faut dire que l'objectif est important à horizon 2030: - 23% des émissions de CO₂ de l'entreprise. «J'ai choisi un secteur qui, je le crois, est nécessaire à la transition écologique. Il y a encore beaucoup à faire du côté de l'industrie de la chimie, qui doit se réinventer. Il faut apprendre à la penser différemment...» ●

la RSE de leur entreprise

Un engagement qui leur a valu une place dans le Top 35 des jeunes leaders positifs,



EMMA PALAQUI

bouge la RSE chez Pullman

Elle impulse la responsabilité sociale et environnementale des cinq hôtels Pullman parisiens avec une énergie contagieuse. «Je plante une graine, j'amène des manières joyeuses d'envisager l'avenir. Plus je suis enthousiaste, plus les autres s'engagent», confie Emma Palauqui, jeune responsable RSE de 26 ans. Diplômée de l'ESI Business School et plus jeune membre du comité exécutif de son entreprise, elle se dit écoutée et soutenue: «Je ne fais pas de la RSE pour faire joli.» Depuis son arrivée en 2020, elle a formé 370 des 1.200 salariés, décroché la certification Green Globe pour les cinq établissements de l'enseigne et piloté une cinquantaine de projets RSE.

« Il est possible de concilier capitalisme et impact positif »

Parmi eux, la réduction de 100 tonnes de CO₂ par an grâce à un partenariat local d'embouteillage, des DuoDay entre salariés et personnes en situation de handicap, des collaborations avec Emmaüs (mécénat, repas de Noël, job dating) et avec Les Petits Princes pour héberger à moindre coût les enfants malades. «C'est un défi exaltant, car l'hôtellerie est encore aux prémices de ces transformations. Je crois qu'il est possible de concilier capitalisme et impact positif», souligne Emma Palauqui qui bouscule aussi les habitudes des clients avec des actions de sensibilisation à l'accessibilité ou une offre végétarienne portée à 40%. ●



LOUIS STELIAN

développe une comptabilité intégrée chez Expanscience

Traiter des aspects climatiques et de leur implication pour l'entreprise, voilà la mission pour laquelle Louis Stelian a été recruté en 2022 par les Laboratoires Expanscience (dermocosmétique et rhumatologie). L'année suivante, le salarié, passé par des études d'ingénierie à l'Institut supérieur de l'environnement et un premier poste de responsable développement durable dans l'événementiel, se retrouve à la tête d'un projet de taille: il gère le développement d'une comptabilité intégrée, dont la première brique est

« Suivre l'empreinte carbone pour la réduire »

le carbone, avec pour objectif d'élargir à des critères environnementaux, sociaux et humains, au-delà du pur financier.

Le responsable impact climat et biodiversité de 30 ans coordonne trois projets, dont l'automatisation du calcul de l'empreinte carbone, en lien avec la direction des systèmes d'information (DSI). Objectif: «Suivre de façon régulière et fine les postes les plus contributifs de notre empreinte carbone, les réduire et alimenter des budgets carbone.»

Autre étape, amorcée en 2024: un outil permettant d'étudier la transformation du portefeuille produits en fonction de critères d'impact. «L'analyse et la collecte des chiffres sont essentielles pour avoir un impact et pour mieux conseiller les directions.» ●



**SORTIR
DU CADRE :
ENTREPRENEUR
EXPATRIATION...**

L'entrepreneuriat continue de faire rêver les jeunes

L'envie d'entreprendre est forte chez les moins de 30 ans. Quête de sens, rapport plus distancié au travail, nouvelles formes de carrière... Le point sur ce fait de société avec la sociologue Olivia Chambard.

La tendance est désormais bien ancrée: 5,4 millions de Français de moins de 30 ans sont impliqués, de près ou de loin, dans l'entrepreneuriat, soit 6 jeunes sur 10, révèle l'Indice entrepreneurial français, publié par Bpifrance en 2024. Ces jeunes sont, de près ou de loin, intégrés dans ce que l'on appelle la chaîne entrepreneuriale: sensibilisés par leur milieu familial, des amis ou leur parcours personnel. Dans cette même étude, 49% de ces moins de 30 ans se déclarent porteurs de projet ou ayant l'intention de créer une entreprise, contre 16% chez les personnes de plus de

30 ans. Cette intention d'entreprendre est aujourd'hui plus haute que jamais. Selon un sondage Ifop Axtom paru en janvier 2025, 67% des 18-24 ans et, plus globalement, 62% des moins de 35 ans déclarent avoir envie de créer leur entreprise, d'en reprendre une ou de se mettre à leur compte.

NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

«La motivation des jeunes envers l'entrepreneuriat reste difficile à mesurer, tempère toutefois Olivia Chambard, maîtresse de conférences en sociologie à l'université d'Evry-Paris-Saclay, chercheuse affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET). Comme l'offre d'accompagnement est là, et le travail de sensibilisation est bien enclenché, les jeunes envisagent plus concrètement la création comme un horizon possible.»

Selon le sondage Ifop Axtom, les jeunes voient le métier d'entrepreneur comme un chemin vers la liberté. Pour eux, il s'agit avant tout de ne pas avoir de patron (83%) et de pouvoir choisir avec qui travailler (89%). «Si l'envie d'indépendance ressort, on note aussi un effet d'expériences négatives liées au monde du travail: des stages qui ne se sont pas bien passés, une difficulté à trouver un emploi correspondant à son diplôme, une défiance par rapport à certains types de management», ajoute Olivia Chambard.

Bien que «réaliser un rêve» reste la première motivation des jeunes chefs d'en-

treprise, elle n'est plus aussi forte qu'en 2021 (- 9 pts). Un écart qui semble marquer les différences entre l'entrepreneuriat dit d'opportunité, par exemple un diplômé de grande école ayant en tête un projet de start-up, et un entrepreneuriat de nécessité, un jeune qui crée son job pour pallier la crise de l'emploi.

La création en 2009 du régime simplifié de l'autoentrepreneur (aujourd'hui micro-entrepreneur) a beaucoup changé la donne. Pour autant, note Olivia Chambard, «le salariat reste majoritaire. La nouveauté, depuis une dizaine d'années, c'est qu'à travers les plans de sensibilisation, les jeunes voient l'entrepreneuriat comme un champ des possibles, la possibilité d'accéder à des carrières hybrides où ils peuvent à la fois cumuler un statut étudiant-salarié et indépendant, voire passer du salariat à des activités indépendantes.»

Mais au-delà, on note aussi une nouvelle tendance: l'appétence des jeunes envers de nouvelles formes d'entrepreneuriat. «C'est surtout vrai auprès de diplômés de grandes écoles qui veulent par exemple monter des start-up à impact, des activités dans le champ de l'économie sociale et solidaire», poursuit Olivia Chambard. Entreprendre est perçu comme la voie pour répondre à de nouveaux besoins, pour s'engager, ce qui est à mettre en parallèle avec l'érosion d'autres formes d'engagement, de militantisme. La création d'entreprise serait alors pour ces jeunes une réponse à leur quête de sens. ■



«J'ai créé une entreprise militante»

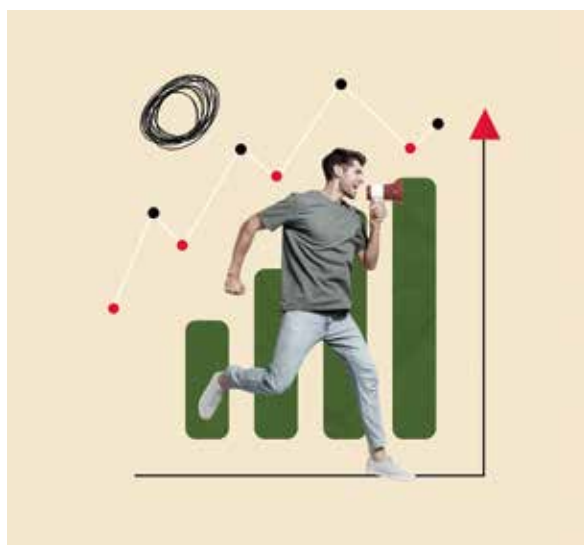
MARION GRAEFFLY,
co-fondatrice
et directrice
générale de
la coopérative
Telecoop



Elle veut «participer à quelque chose de plus grand que nous». Et, pour cela, a décidé de secouer le petit cercle des opérateurs mobiles. Avec trois associés, Marion Graeffly a cofondé Telecoop, un opérateur d'intérêt général. Sans infrastructure, «pour mieux utiliser ce qui existe déjà», en l'occurrence le réseau Orange, «parce qu'il est détenu en partie par le public». Avec des forfaits facturés selon la consommation réelle, «pour plus de sobriété». Marion Graeffly n'y connaissait rien aux télécoms avant de se lancer.

Elle commence sa carrière en marketing dans une «world company» de l'agroalimentaire, puis décide de bifurquer vers l'économie solidaire en 2017. «J'ai changé ma carrière pour créer une entreprise militante.» Telecoop démarre en 2020 avec 50.000 euros, puis une levée de fonds de 850.000 euros, en partie réalisée sur le site de financement participatif Lita. En quatre ans, l'entreprise a convaincu 10.000 abonnés dont 75% de particuliers, créé 14 emplois, généré 1,4 million d'euros de chiffre d'affaires en 2024 et dégagé, pour la première fois l'an dernier, un petit bénéfice d'exploitation.

Enfin, les cofondateurs ont choisi de développer leur entreprise sous statut d'entreprise coopérative, plus précisément d'intérêt collectif, «pour injecter de la démocratie dans le numérique». Telecoop compte déjà 1.700 sociétaires. ●



«Qu'autant de jeunes veulent se reconverter, oui, c'est un problème»

INTERVIEW «(Re) donner et faire confiance à la jeunesse», c'est l'intitulé d'un rapport présenté au Sénat par la Fabrique Spinoza. Son fondateur, Alexandre Jost, nous livre ses solutions pour faire de l'entreprise un lieu d'épanouissement.

Dans votre étude, vous montrez que cette génération se sent spéciale, l'est-elle vraiment ?

Alexandre Jost : 86% des jeunes se considèrent comme une génération à part (étude Ipsos 2021). Alors on pourrait se dire que c'était le cas pour toutes les générations précédentes, mais en fait, ils étaient seulement 12% à penser cela en 1957 ! Cette nouvelle génération n'est pas spéciale seulement en cela, ni parce qu'elle serait une génération angoissée, résignée, ce qui est aussi une réalité. C'est surtout que c'est la partie de la population qui a le sentiment d'être le plus fort, plus que les seniors, et c'est nouveau.

62% des «Zoomers» sont convaincus qu'ils peuvent contribuer à forger un monde meilleur. Cette conviction s'applique-t-elle au monde du travail ?

Ce qui est certain, c'est que les jeunes attendent que l'entreprise s'engage, mais en contrepartie il n'y a pas forcément une grande implication personnelle. Le patron du cabinet de Davidson Consulting nous confiait que seuls 10% des collaborateurs se connectent chaque trimestre aux comités-impacts pour suivre la transition écologique de l'entreprise, pourtant largement poussée par la nouvelle génération. En fait, cette génération s'engage, mais différemment, plus autour d'un projet que

pour une organisation. Rappelons que la part de salariés surinvestis chez les jeunes est plus importante que dans les autres générations au travail. Mais en retour, ces jeunes collaborateurs réclament un autre contrat social au sein de l'entreprise, sinon ils la quittent.

Quelle est la nature de ce nouveau contrat que les Zoomers appellent de leurs vœux dans l'entreprise ?

Pour eux, le travail doit d'abord être un lieu d'épanouissement, pas d'obéissance. Et ce, même si le contrat de travail comporte bel et bien un lien de subordination, soit dit en passant. Pour eux, ce n'est pas un lieu à part avec des codes à observer, mais un lieu où on peut être soi-même, presque comme à la maison...

Exit les bureaux individuels statutaires qui, en fonction du nombre de fenêtres, disent où vous vous placez dans la hiérarchie. Un des points centraux, c'est le désir d'horizontalité, de voir son avis pris en compte, de peser sur les décisions. Les Z sont 42% à vouloir faire partie de la gouvernance de l'entreprise contre 32% pour la génération Y. En échange de leur investissement, ils demandent une hyperflexibilité. Plus de deux tiers (67%) des jeunes aimeraient pouvoir bénéficier d'un congé d'un an pour faire autre chose tout en étant rémunérés.

BIO EXPRESS

Après un début de carrière chez Mars & Co, cabinet de conseil en stratégie aux États-Unis, au Brésil, au Mexique, en Angleterre, Alexandre Jost revient en France et entre dans le Groupe SOS, un groupe associatif de 7.000 salariés œuvrant dans le social et le sanitaire, où il occupe diverses fonctions pendant cinq ans. Fin 2010, il crée la Fabrique Spinoza, think-tank politique, visant à réintroduire le bien-être citoyen au cœur du débat démocratique.



De quoi dérouter les managers... Que pouvez-vous leur dire ?

Je parlerais de trois choses très concrètes. D'abord les fameux «feedbacks». En France, on a un sens critique très développé, ce qui conduit les managers à se concentrer trop souvent sur les retours négatifs. Sauf que, d'après les neurosciences, il faudrait trois feedbacks positifs pour un feedback négatif pour garder une humeur positive au travail. Or en France, les ratios sont plutôt dans l'autre sens. Ensuite, il faut des récompenses plus fréquentes, inattendues, imprévisibles, comme on peut en voir dans les jeux vidéo ou sur les réseaux sociaux. Ces récompenses ne sont pas forcément financières, cela peut être un remerciement, une valorisation du travail réalisé... Cette intelligence émotionnelle est clé.

Les jeunes sont nombreux à préparer une reconversion professionnelle, 39% des 18-24 ans vs 20% en moyenne, selon Centre info. Est-ce un problème ?

Oui, parce que ça coûte très cher à la société. Que l'on se forme et que l'on apprenne toute la vie pour saisir de nouvelles opportunités, oui. Se reconverter si tôt dénote un certain malaise, le signe d'une mauvaise orientation.

Ces jeunes ont l'impression d'être orientés en fonction des notes, pas en fonction de leur singularité, ou de ce qui les rendra heureux. Au-delà de l'angoisse que cela suscite, c'est aussi de l'insécurité économique. S'émanciper économiquement des parents devient compliqué, plus tardif. On pourrait parler de jeunesse interminable.

Supprimer Parcoursup, ça fait partie de la solution, selon vous ?

C'est une mesure un peu simplette. Parcoursup est le symptôme final. Ce dont on parle est beaucoup plus profond. Aujourd'hui, l'orientation est vue comme un calvaire, une masse d'émotions négatives (inquiétude, stress, sentiment d'être perdu...). C'est le processus d'orientation tout entier qu'il faut repenser.

Quel rôle l'entreprise peut-elle jouer dans cette orientation réinventée ?

C'est une nouvelle approche «RSE jeunesse» ou «mécénat d'orientation» qu'il faut mettre en place. Recevoir en entreprise pour des mini-stages de découverte d'un ou deux jours, accorder 1 heure au téléphone pour du mentorat ou du parrainage, faire venir des professionnels dans les écoles pour parler de leur métier...

Et si on va jusqu'au bout de ce raisonnement, j'aime bien l'idée d'un droit opposable au stage comme il y a un droit opposable au logement. Cela pourrait se faire grâce à une plateforme où les jeunes indiquent leurs souhaits et les entreprises répondent. ●

Bilan de compétences: six

Ce dispositif est souvent un bon point de départ pour faire avancer sa carrière. A condition de bien savoir l'utiliser et le choisir.

1.

À QUEL MOMENT LE FAIRE ?

Il n'existe aucun minimum, ou plafond d'ailleurs, d'âge ou d'expérience pour réaliser un bilan de compétences. Cet outil peut être intéressant à tout moment de la vie professionnelle. « Nous rencontrons aussi bien des personnes très expérimentées que des juniors avec deux ou trois années d'ancienneté. Ce qui compte, c'est que ce soit le bon moment pour vous », indique Stéphanie Javary, cheffe de projet RH de la société de conseil Actiforces. Lorsqu'elle a réalisé le sien, Alexia Cassini avait déjà travaillé une quinzaine d'années en entreprise. « Je venais de quitter, via une rupture conventionnelle, un poste occupé plusieurs années dans le milieu juridique, dans lequel je ressentais beaucoup de pression. Je me posais des questions sur mon avenir et sur mon métier de communicante », se souvient-elle. Elle part alors à la recherche d'un bilan.

Ce type de transition peut être un bon déclencheur, mais un bilan est aussi possible en poste. « L'important, c'est la motivation, la conscience que cela nécessite un travail personnel, un engagement fort et le fait d'être prêt à faire son introspection », acquiesce Stéphanie Javary.

L'experte pose une limite : une personne en burn-out ou en dépression peut avoir intérêt à reporter ce projet. « Quand je reçois quelqu'un dans ce cas, je lui propose en effet de prendre du temps pour lui ou elle. Un bilan demande de se projeter dans sa vie professionnelle, il faut en être capable. »

2.

QUE FAUT-IL EN ATTENDRE ?

Alexia Cassini s'amuse des attentes qu'elle avait quand elle a démarré son bilan. « J'étais certaine qu'on allait me donner la clé pour donner le bon sens à ma carrière, me dire que j'étais faite pour devenir éleveuse de chèvre ou analyste financière. Je me suis vite rendu compte que ce n'était pas une recette magique, mais un outil de réflexion. »

L'expérience l'a aidée à analyser son parcours et à identifier ses compétences, pouvant être valorisées ailleurs. En réalité, tout dépend de la personne et de ses désirs. Le projet de changement peut être déjà avancé, ou à l'inverse embryonnaire. « On peut choisir un bilan de compétences parce qu'on occupe une fonction qui ne correspond plus à ses attentes. Cela peut venir d'une envie de reconversion, d'un besoin de tester le réalisme d'un projet. Vouloir évoluer au sein de son entreprise, sans forcément la quitter. Se lancer en indépendant ou créer sa société... », liste Stéphanie Javary.

Le professionnel peut en attendre des réflexions, des questionnements, des rencontres, le tout structuré par son consultant. « Le bilan a pour objet de définir un projet, les intérêts, les motivations, d'explorer toutes les voies possibles. Certains viennent juste répertorier les compétences, d'autres attendent une introspection professionnelle plus profonde », confirme Stéphane Rocher, responsable du centre de bilan de compétences du Cnam Paris.



questions avant de foncer

3.

AVEC QUI LE FAIRE ?

« Depuis 2019, ce marché s'est ouvert, avec de nombreux nouveaux prestataires. Environ 4.000 organismes de bilans disposent aujourd'hui de la certification Qualiopi, il n'est pas facile de s'y retrouver », reconnaît Bérénice Le Pêcheur, responsable du centre de bilan CBIO et secrétaire de la Fédération française des professionnels de l'accompagnement et du bilan de compétences (FFPABC). Cette dernière a d'ailleurs mis en place un label qualité, afin de valoriser les organismes qu'elle juge sérieux.

Que faut-il regarder justement pour choisir le bon opérateur ? « Un bilan doit durer au maximum 24 heures. Commencez par vous renseigner sur le nombre d'heures d'entretien. S'il n'y en a que cinq ou six, c'est très peu. Nous recommandons au moins 17 heures, car c'est l'outil principal de cet accompagnement, avec des exercices, des entretiens avec des professionnels, des tests, etc. Assurez-vous aussi qu'un rendez-vous d'accueil gratuit et sans engagement est proposé », conseille-t-elle.

Bérénice Le Pêcheur suggère également de rencontrer deux ou trois organismes différents. « Cela permettra de se rendre compte où l'on se sent le plus à l'aise, quelle méthode et quels outils nous semblent les plus pertinents. » Certains bilans se déroulent uniquement de façon individuelle, d'autres incluent des sessions collectives. Les rencontres peuvent être présentiels, distancielles ou hybrides.



Et puis, à côté des critères objectifs, le ressenti entre en ligne de compte. « En effet, il faut se sentir à l'aise avec le consultant. On ne parle pas que du professionnel, le bilan est une démarche accompagnée qui touche aussi au personnel. Il est essentiel de bien se sentir avec la personne face à soi », souligne Stéphane Rocher, du Cnam.

4.

COMBIEN ÇA COÛTE ET COMMENT LE FINANCER ?

« Le prix moyen constaté en France est autour de 1.800 euros, mais la fourchette peut osciller de 1.000 à plus de 3.000 », explique Bérénice Le Pêcheur, de la FFPABC. La bonne nouvelle est qu'il est possible de mobiliser son CPF (compte personnel de formation) pour le financer. Depuis le 2 mai 2024, une participation forfaitaire de 100 euros a été imposée à la charge du particulier. Alexia Cassini, qui a choisi l'option du CPF avant cette réforme, nous confie n'avoir rien payé de sa poche. Si votre CPF est insuffisant, ou si vous souhaitez conserver ces fonds pour une formation, il est possible de solliciter votre employeur.

Certains acceptent de financer un bilan, par exemple dans le cadre d'un plan de développement des compétences. Pour un demandeur d'emploi, l'interlocuteur sera France Travail, qui peut couvrir une partie, voire tout un bilan, via l'AIF, l'aide individuelle à la formation.





5.

ÇA PREND DU TEMPS ?

Un bilan de compétences, s'il est fait sérieusement, prend du temps, au moins deux à trois mois. Pauline Allard, graphiste, s'en est vite rendu compte lors du sien, réalisé avec un coach, après avoir quitté son CDI en agence de relations presse. « Nous avons fixé une dizaine d'entretiens, avec chacun sa propre thématique. Il fallait une bonne préparation en amont des rendez-vous, mais aussi une réflexion pour digérer les échanges. » Du temps, de l'énergie et de l'espace mental. De plus, il est souvent demandé à la personne d'échanger avec des professionnels de la future activité visée. « Il faut prévoir le temps de recherches documentaires et de rencontres. Si vous avez trois ou quatre idées de métiers, il faudra mener six à dix entretiens avec des pros, autant de rendez-vous qu'il faut préparer, débriefer », pose Bérénice Le Pêcheur, de la FFPABC. Si ce travail est fait à la va-vite, le résultat risque d'être décevant.

6.

QUE SE PASSE-T-IL, APRÈS ?

Rares sont celles et ceux qui restent au même endroit après un bilan : changement de poste, de service, d'entreprise, de secteur, de métier, de statut... Nos deux témoins ont chacune trouvé leur voie. Point de chèvres, ni d'analyse financière pour Alexia Cassini, désormais directrice de la communication. « La principale leçon retenue de mon bilan ? J'aime mon métier. En revanche, les structures dans lesquelles je l'exerçais ne me convenaient pas. » De son côté, à la suite de son bilan, Pauline Allard a confirmé son envie de conserver ses fonctions en graphisme et en communication, mais cette fois en tant que freelance et non plus salariée en agence. Le coach qui l'a accompagnée l'a aidée, à ses yeux, dans cette transition. « Pour moi, le bilan a été une sorte de thérapie pro. Je suis repartie avec l'esprit au clair, plus confiante, en sachant que j'étais à ma place en tant qu'indépendante. » ●

«J'ai quitté un job de rêve chez PayPal pour commencer médecine à 28 ans»



ANNE-GAËLLE DEHERY-ROUGIÉ,
37 ans, sera bientôt gynécologue.
Un parcours qu'elle a entamé sur le tard, après une carrière chez PayPal, l'entreprise américaine de paiements en ligne.

«Après mon bac S, je fais une prépa HEC, au lycée Chateaubriand à Rennes, dans ma ville d'origine. Puis, j'intègre l'Edhec, à Lille. Je suis recrutée dès la sortie de mes études en CDI à Paris chez PayPal. La boîte est alors en pleine croissance. J'y reste quatre ans. Je me dis : j'ai le job de rêve dans la boîte de rêve... Et pourtant, je m'ennuie. Je cherche une autre dimension dans mon travail. Une activité plus concrète, proche des gens, avec un sens profond. J'ai plusieurs amis médecins, et quand ils racontent leur quotidien, je le trouve fascinant. En comparaison, oui, j'ai de super conditions de travail mais à la fin de mes journées, je ne vois pas l'utilité concrète de mon métier. D'autant qu'à ce moment-là, il

«Mes amis font des projets d'adultes, moi je parle partiels»

y a une restructuration dans ma boîte, on travaille un peu moins, et ça me laisse pas mal de temps pour me poser des questions. Je contacte alors énormément de personnes dans le secteur de la santé pour discuter de leur métier. Le milieu de la santé me plaît beaucoup, mais me reconverter comme médecin me paraît trop radical. Je m'intéresse donc aux carrières de directeurs et directrices d'hôpital. Je réussis à organiser un stage d'observation d'une semaine à l'hôpital de La Roche-sur-Yon. Je comprends alors que je ne veux pas être dans les bureaux mais sur le terrain. J'ai envie de soigner les gens. En me renseignant, je découvre qu'il existe depuis peu

un système de passerelle en médecine. Avec un master, il est possible sur dossier de passer directement en deuxième année de médecine. Il faut déposer un dossier, puis passer un oral devant un jury. Je candidate à la fac de médecine de Bordeaux, j'y ai des amis internes en médecine et je souhaite quitter Paris. J'envoie ma lettre de motivation en mars 2015, sans trop y croire. Personne dans ma boîte n'est au courant de ce projet, à part quelques collègues proches. Trois mois plus tard, la réponse tombe : je suis admissible à la fac de Bordeaux. Je passe l'oral, je suis admise, je quitte PayPal en juillet. J'ai alors 28 ans.

A la rentrée, je me retrouve sur les bancs de la fac aux côtés d'étudiants qui viennent de passer la pire année de leur vie, et qui ont très envie de relâcher la pression, alors que moi je suis en reconversion. C'est une énorme claque. En plus, comme en deuxième et troisième année de médecine (donc les deux premières pour moi) il y a peu de terrain, ce n'est que du bachotage (pire qu'en prépa!), avec une quantité de travail que je n'avais pas anticipée. Je me demande ce que je fais là. J'ai des hauts et des bas, des moments de doute. Mais je m'accroche. L'année d'après, on est enfin en stage le matin à l'hôpital. Je viens d'avoir 30 ans, de me marier. Le décalage avec mes co-externes est compliqué, mais celui avec mon entourage est encore plus difficile à vivre. Mes amis font des projets d'adulte, moi je parle partiels et concours de l'internat. Depuis le début de ma reconversion, ce qui m'a le plus manqué c'est de pouvoir librement choisir comment je gère ma vie. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai envie d'être médecin libéral. Et c'est une chance, en étant médecin, on peut choisir comment travailler : en libéral ou en tant que salarié. » ●

«Après un burn-out à 25 ans, je suis passé du luxe à l'agroalimentaire»

Peut-on être épuisé par son travail après seulement deux ans de carrière ? Pour Martin, la réponse est oui. Malgré un CDI dans le secteur très convoité du luxe, il s'est retrouvé à bout de forces. Une expérience éprouvante.

«J'en ai pas toujours été destiné à travailler dans le monde de la mode. Comme je ne sais pas trop ce que je veux faire, j'intègre une école d'ingénieurs après ma prépa maths. Au cours d'une année de césure, j'enchaîne deux stages de six mois. J'envoie mon CV à plus de 150 entreprises dans des secteurs très différents. Seules des entreprises spécialisées dans le luxe acceptent ma demande. J'entreprends un dernier stage à la fin de mon master 2 en tant qu'assistant chef de produit dans une maison de couture historique. Mon travail consiste à suivre le produit de sa conception à sa commercialisation. Je suis donc en lien avec les stylistes, les fabricants, je choisis les matières, je passe commande, je détermine le prix en fonction de la demande.

EMBAUCHÉ APRÈS UN STAGE

C'est une super expérience. Je suis formé avec bienveillance. On me propose ensuite un CDD de remplacement pour débiter car «je suis trop junior pour avoir un CDI». La charge de travail s'intensifie. Je dois me mettre à niveau sur mon nouveau poste et superviser la nouvelle stagiaire. Je fais des journées d'au moins 12 heures mais mes fonctions me plaisent. Mes chefs se rendent compte que je gère plutôt bien. La directrice accepte de

prendre en considération ma candidature pour un CDI. C'est une opportunité en or car dans le luxe, ces contrats sont rares et encore plus en début de carrière. Après plusieurs CDD et beaucoup de stress lié à l'incertitude d'être renouvelé, j'obtiens un CDI. Quelques mois plus tard, plusieurs personnes de mon équipe quittent l'entreprise, ma charge de travail explose.

REMISE EN QUESTION

C'est la douche froide, d'autant plus que depuis plusieurs mois, je me pose pas mal de questions sur le sens de mon métier. Les produits sur lesquels je travaille sont destinés à une élite que je ne côtoie pas et ne comprends pas. Je travaille de 8 heures à 20 heures pour traiter des urgences pour des clients qui ne peuvent pas attendre 24 heures de plus une robe à plusieurs milliers d'euros. C'est un stress constant. On vit au rythme des collections. Des périodes durant lesquelles on ne peut ni prendre de vacances, ni prévoir de week-ends en cas d'astreinte.

Mon management est de plus en plus toxique. Je reçois des messages entre 6 heures du matin et minuit sur mon téléphone personnel. Je n'ai pas le droit au télétravail même si d'autres membres de mon équipe en font.

Parfois, le vendredi en fin de journée, on me demande de réaliser une étude sur un

produit avec pour deadline le lundi matin. Mais le pire, c'est quand ma hiérarchie s'approprie mon travail et présente mes slides en réunion sans même me mentionner. Un été, alors que la plupart de l'équipe est en vacances, je réalise que cette pression constante est anormale. C'est un déclic. Malgré quelques hésitations, je préfère quitter le luxe pour m'orienter vers des produits plus basiques, essentiels et accessibles à tous.

L'agroalimentaire m'attire car les produits répondent à ces critères. Grâce à des connaissances qui travaillent dans ce secteur, j'ai une bonne vision de son fonctionnement. Après plusieurs entretiens, je suis embauché dans une entreprise du secteur en dehors de Paris.

DÉMISSION HOULEUSE

Trois mois avant le début de mon contrat, pour respecter mon préavis, j'annonce ma démission à ma direction en étant très transparent sur les raisons de mon départ : la charge de travail et le management toxique. Ma hiérarchie se montre totalement sourde et me dit que je suis hypersensible. Je dois garder ma démission secrète pendant un mois. A partir de là, je vis un enfer. J'ai encore plus de travail, je suis victime de harcèlement et discrimination à la suite d'une décision qui pourtant m'appartient... Mais pour trois mois, je peux prendre mon mal en patience.

Un mois plus tard, c'est le coup de massue. Ma démission est annoncée aux équipes, en fin de réunion, en une minute chrono. Je ne peux même pas prendre la parole. C'est très violent et très humiliant. Une minute alors que je donne tout à cette boîte depuis deux ans.

A cette annonce, je me retrouve tétanisé devant mon ordinateur, mes mails défilent, je suis incapable de les traiter. Je pleure sans cesse. Après plusieurs jours dans cet état, un collègue me pousse à

aller voir les RH. La DRH me dirige vers la médecine du travail. Cette dernière m'arrête immédiatement. Elle pose des mots : je suis dans un épuisement total à cause du travail : en burn-out. Selon elle, je dois quitter cet environnement de travail au plus vite pour limiter au maximum les répercussions sur ma vie professionnelle future. J'accuse le coup, je me sens vidé.

«Mon salaire a baissé, mais mon bien-être est bien mieux respecté»

J'ai deux mois pour me remettre avant le début de mon contrat dans ma nouvelle entreprise. Cette deadline, bien courte, me force à réagir rapidement. Les premiers jours sont très compliqués, je suis épuisé. Rester chez soi quand tout le monde travaille est le plus dur. Je mets beaucoup de temps à retrouver le sommeil, je passe mes nuits à ressasser.

Quitter Paris me ressource. Je suis bien entouré et je parle sans tabou de ce que je ressens à mes proches. J'entame un suivi psychologique. Je prends du temps pour moi : je lis, je fais du sport, j'écoute des podcasts de développement personnel. Petit à petit, je commence à digérer et à me libérer. Quand j'arrive dans ma nouvelle entreprise dans l'agroalimentaire, c'est le jour et la nuit.

Mon salaire a baissé, mais mon bien-être en tant que salarié est bien mieux respecté. L'ambiance est bonne, mes interlocuteurs principaux sont bien plus humbles qu'avant, ce sont des agriculteurs. Je peux aussi télétravailler et mes horaires sont plus flexibles, on me fait confiance.

Avec le recul, je suis content d'être parvenu à tirer du positif de cette période. Je me suis rendu compte de certains grands dysfonctionnements dans le monde de l'entreprise, et je peux aujourd'hui m'en protéger. J'ai appris sur moi et je sais fixer mes limites. » ●

Ils se sont expatriés

Ces jeunes ont tenté l'aventure, parfois sur un coup de tête, souvent avec ambition. De la Suède au Kazakhstan, de Munich à Tokyo, ils racontent leur vie pro et perso.



ARTHUR LECONTE
30 ans, spécialiste de la logistique et de la supply chain dans le luxe.

«Après un bachelor en école de commerce à Lille, j'ai voulu poursuivre à l'international. C'est ce qui m'a conduit à Rennes School of Business, puis aux Philippines pour un échange académique. C'était mon premier séjour aussi loin. Au fil de mon cursus, je me suis spécialisé en supply chain avec l'idée de repartir en Asie. Par hasard, je tombe sur un poste à Tokyo, chez LVMH. Je ne parlais pas japonais, je ne connaissais rien à ce pays, mais j'ai tenté. Le processus de recrutement a duré deux mois, puis tout est allé très vite: visa obtenu un samedi, dans l'avion le lendemain, au bureau le lundi!

«Au Japon, chacun mange seul devant son écran»

Le début n'a pas été simple: démarches administratives complexes, barrière de la langue... mais un agent immobilier m'a aidé, et j'ai fini par m'installer. Côté boulot, le silence au bureau m'a frappé. Le midi, chacun mangeait seul devant son écran. Peu à peu, je me suis intégré, des collègues japonais sont devenus des amis. J'ai passé trois ans chez LVMH, deux chez L'Oréal, et aujourd'hui chez Diptyque, toujours au Japon. Désormais, ma vie est ici, dans ce pays complexe, plein de paradoxes, qui font son charme.» ●



FLORIAN
32 ans, acheteur de logiciels embarqués dans l'automobile.

«En 2018, je quitte un CDI d'acheteur de logiciels chez Renault à Paris pour un VIE (Volontariat international en entreprise) de deux ans en Suède, au siège social de Volvo Group à Göteborg. Le job me plaît, la ville est dynamique, proche de la nature et de la mer. J'adore la culture scandinave que je connaissais suite à mon Erasmus en Finlande pendant mes études à Rennes School Business.

«En Suède, on fait confiance aux salariés»

Dès mon arrivée, je suis frappé par le rapport à la hiérarchie. On parle librement au directeur. A la fin de mon VIE, je suis embauché, mais la crise du Covid me rattrape. Licencié, je rebondis au siège social de Volvo Cars, toujours à Göteborg. Depuis, je suis acheteur de logiciels embarqués. Les conditions de travail sont bienveillantes: confiance aux salariés, horaires flexibles (si quelqu'un part tôt, on ne lui fait aucune remarque), télétravail, convivialité. Le fika, où l'on partage café et gâteaux, est sacré. L'hiver est rude, très sombre, mais l'été compense. J'ai acheté un appart, je prends des cours de suédois, même si tout le monde parle anglais. Aujourd'hui, je suis épanoui. Je vis mieux qu'à Paris et je me vois rester encore plusieurs années.» ●



CLÉMENCE TRAVERSA
33 ans, Project Manager dans les assurances à Hong Kong, puis à Munich.

«J'ai rejoint Allianz en alternance en 2014, puis en CDI à Paris en tant que chargée de projet business développement partenariats. En 2018, je saisis une opportunité à Hong Kong. Là-bas, la vie pro a une grande importance, le rythme est intense, la valeur travail est fondamentale. On jongle entre modernité et tradition, à l'image de la "danse du lion" au bureau, nécessaire pour apporter la chance, le succès et la bonne fortune aux salariés et à l'entreprise.

«En Allemagne, l'équilibre vie pro-vie perso est extraordinaire»

En 2021, je deviens maman et décide de me rapprocher de ma famille: direction le siège social d'Allianz à Munich, en Bavière. Les journées commencent et finissent tôt. A 18 heures, ma manager m'encourage à rentrer chez moi! Je bénéficie d'une vraie flexibilité, avec du télétravail, la possibilité de travailler à l'étranger 28 jours par an, et des places en crèche juste à côté du bureau. Je me déplace à vélo, tout est vert, calme, propre, accessible. Les Alpes sont à moins d'une heure. Munich est idéale pour une vie de famille, tout en restant cosmopolite et animée toute l'année.» ●



DONCHO PENCHEV
38 ans, associé-gérant dans l'aménagement de bureaux.

«Tout a commencé par un double diplôme en partenariat avec l'ICN Business School de Nancy et le MGIMO (Institut d'Etat des relations internationales de Moscou) où j'ai passé un an. D'origine bulgare, j'avais envie d'une expérience internationale forte, dans un pays émergent. Après mon master, je suis parti en VIE au Kazakhstan, chez Steelcase, leader de l'aménagement de bureaux. J'étais déjà habitué au russe, j'ai vite trouvé mes repères. J'ai compris qu'il fallait s'adapter: ici, la hiérarchie est un facteur clé de la société, l'âge est synonyme de respect. Je me suis laissé pousser la barbe pour paraître plus crédible. J'ai sillonné le pays, développé le réseau de concessionnaires et appris à comprendre sa culture. En deux ans, j'ai pris la direction d'un de nos partenaires: je suis aujourd'hui associé-gérant d'Office Solutions. Je n'aurais pas pu atteindre un salaire équivalent en France avant mes 50 ou 55 ans.

«Au Kazakhstan, la hiérarchie est un facteur clé de la société»

Je suis marié, père de famille, installé depuis 12 ans à Almaty. Depuis huit ans, je suis aussi conseiller au commerce extérieur. Le Kazakhstan m'a offert une carrière, des amitiés, et, qui sait, peut-être un jour un nouveau départ ailleurs.» ●

**PRÉSERVER
SON ÉQUILIBRE
PERSO PRO**

Six conseils pour rester frais

Traverser la rue ne suffit pas toujours pour décrocher un job. La recherche peut peser sur le moral, surtout lorsque l'on est au chômage depuis des mois.

Envoyer des candidatures et ne pas recevoir de réponse. Passer des entretiens qui se soldent par un refus. Vivre des jours qui se suivent et se ressemblent. Voilà de quoi miner le moral et ébranler la confiance en soi. Surtout si le chômage s'éternise. Mode d'emploi pour ne pas perdre pied.

1. VOIR DU MONDE

« Quand on ne travaille pas, que l'on n'a pas de collègues, on peut se sentir mis à l'écart », observe Justine Servant, conseillère en insertion professionnelle chez France Travail. Sa recommandation ? « Essayez de maintenir des liens avec le monde du travail, car le réseau que vous aviez peut rapidement évoluer. »

Pour garder un pied dans le monde professionnel, les immersions peuvent aussi se révéler stratégiques. Ces périodes pouvant aller jusqu'à un mois (non rémunérées) permettent de passer du temps dans une structure pour découvrir un métier ou un nouvel environnement de travail.

Si vous exercez dans une grande entreprise avant d'être au chômage, l'immersion peut par exemple vous servir à découvrir le quotidien d'une PME ou d'une institution publique. « Parfois, cela débouche sur une embauche ! Si le recruteur apprécie votre profil mais ne recrute pas, il peut appuyer votre candidature auprès d'autres », souligne Justine Servant. Pour effectuer une immersion, il faut signer une convention qui l'encadre, comme un stage. Les démarches se font sur immersion-facile.beta.gouv.fr.

Autre option pour entretenir votre réseau : participer à des événements : Salons, job dating, conférences, ateliers, réunions d'information... Une multitude de rendez-vous sont recensés sur le site mesevenementsemploi.francetravail.fr. LinkedIn peut aussi être un allié précieux.

2. TROUVER UN ÉQUILIBRE

Au chômage, certains candidats sont tentés d'envoyer des CV du matin au soir, en se disant que tout le reste est secondaire. Mais moralement, cela peut vite devenir pesant. Justine Servant conseille donc de trouver un équilibre. Restez chaque jour vigilant aux offres d'emploi qui tombent, comme si vous cherchiez un appartement, et envoyez des candidatures, « d'ailleurs, mieux vaut envoyer peu de candidatures mais de qualité, plutôt que des candidatures non personnalisées en masse ». Mais n'y consacrez pas votre vie. « Il est important de continuer à faire du sport, à sortir, à voir des amis, pourquoi pas à s'engager dans une association... », assure Justine Servant. Bref, de se changer les idées.

3. METTRE SES COMPÉTENCES À PROFIT

« Reprendre goût à son job, même sans l'exercer », c'est ce que recommande Marion Ledéan-Durel, juriste et experte en ressources humaines. Comment ? En pratiquant des activités qui ont du sens pour vous, en lien avec votre emploi. « Si vous êtes cadre dans la santé par

et motivé

exemple, vous pouvez mettre à profit vos compétences dans une association. Si vous exercez dans la finance, pourquoi ne pas publier des décryptages de sujets financiers sur les réseaux sociaux ? » L'idée : rester stimulé intellectuellement, vous sentir utile, et avoir des échanges.

4. PRENDRE DU RECUL

« La recherche d'emploi fonctionne souvent par vagues : parfois rien ne marche et à un moment tout se débloque », constate Justine Servant. Comment traverser les périodes de creux ? « Il ne faut pas totalement vous remettre en question. Si vous n'êtes pas retenu pour des offres d'emploi, ça ne veut pas dire que votre profil est mauvais, mais qu'un autre candidat avait peut-être un détail de plus qui a fait la différence. »

Pour être accompagné dans ces moments difficiles, les conseillers France Travail peuvent proposer aux demandeurs d'emploi de rencontrer en agence des psychologues du travail.

5. SE FORMER

« Dans certains secteurs, il faut maintenir vos connaissances à jour, au risque qu'elles soient rapidement dépassées », insiste Marion Ledéan-Durel. Dans la finance par exemple, les normes changent souvent. Si vous ne vous tenez pas informés, vous allez parler de telles normes pendant un entretien alors que d'autres sont entrées en vigueur depuis ! » Et peu importe le secteur, mieux vaut suivre les actualités de votre branche, pour être à jour en cas d'entretien ou de prise de poste.



La recherche d'emploi peut aussi être l'opportunité de progresser sur certains sujets. Et il existe une multitude d'options pour ce faire : formations en ligne sur LinkedIn Learning ou sur Grow with Google, podcasts, vidéos sur les réseaux sociaux... De quoi, peut-être, ajouter aussi des compétences sur votre CV.

6. RESTER OUVERT

« L'offre d'emploi parfaite, qui correspond exactement à ce que vous voulez en termes de mission/localisation/rémunération, n'existe que rarement », pointe Justine Servant, de France Travail. Alors, elle préconise de rester ouvert. « Si vous cherchez un job de salarié par exemple, peut-être qu'en réalité travailler en freelance sera adapté », avance-t-elle. De même que pour le secteur d'activité : peut-être pouvez-vous appliquer vos compétences dans des domaines auxquels vous ne vous destiniez pas originellement. « On a par exemple accompagné un horloger qui ne trouvait pas d'emploi dans son secteur mais qui a été embauché dans l'aéronautique, où son profil a été apprécié pour sa minutie. » ●

L'entreprise idéale selon les jeunes de 18 à 24 ans

Flexibilité, équilibre vie pro/vie perso, sens... La jeune génération redéfinit le travail.

Pour les plus jeunes, le travail idéal est avant tout celui qui respecte leur équilibre personnel. C'est ce que révèle le baromètre ISC Paris & BVA Xsight, mené auprès de plus d'un millier de jeunes de 18 à 24 ans, en novembre 2024. Près d'un sur deux (46%) place l'équilibre entre vie pro et vie perso tout en haut de ses priorités. Et cette aspiration ne faiblit pas: le score était quasi identique en 2023 et 2022. Cette recherche de flexibilité se traduit notamment à travers la recherche d'horaires adaptés pour un jeune sur deux (53%) et la possibilité de télétravailler (27%).

L'ambiance de travail, elle aussi, joue un rôle majeur: un tiers des répondants considère qu'elle fait partie des critères décisifs pour choisir un poste. Et ils sont 38% à accorder une importance centrale au bien-être au travail. Pour eux, une entreprise performante est d'abord une entreprise qui prend soin de ses salariés. Une conviction partagée par près de neuf jeunes sur dix (87%).

LE SALAIRE, CRITÈRE N°1

Mais au-delà du confort, ils veulent aussi se sentir utiles. Huit jeunes sur dix estiment que leur emploi doit avoir du sens. Et la grande majorité se sent bien intégrée dans son entreprise. En revanche, la question de la reconnaissance salariale reste délicate. Moins d'un tiers (27%) ose négocier son salaire à l'embauche. Cette réticence est surtout marquée chez les

femmes et les jeunes issus de milieux modestes, qui sont environ huit sur dix à ne pas oser aborder le sujet.

Les attentes des jeunes envers les employeurs montent d'un cran. Si avoir un bon salaire reste le critère numéro un du «*job de rêve*», il progresse lentement: cité par 47% des jeunes en 2024, contre 42% en 2022. La qualité de vie gagne du terrain. Avoir du temps libre arrive en tête des aspirations professionnelles pour près de la moitié des femmes. Une autre tendance s'affirme: l'envie d'autonomie. 28% des jeunes ambitionnent de créer leur entreprise ou de se mettre à leur compte. Cette proportion grimpe à un tiers chez les hommes.

FINI LES VOIES TRACÉES

Un des critères mis en avant pour choisir son poste, ce sont aussi pour 16% de bonnes perspectives d'évolution, tandis que travailler à l'international attire aussi une partie d'entre eux (14%). Ce désir d'évolution et de poste à l'étranger reflète une vision du travail qui sort du cadre classique.

Certains modèles traditionnels perdent de leur éclat. La fonction publique, par exemple, attire de moins en moins. Ils n'étaient déjà que 14% à s'y projeter en 2022, ils ne sont plus que 9% en 2024. Les grandes entreprises françaises peinent aussi à convaincre: seul un jeune sur dix s'y projette. Start-up, PME, multinationales ou associations ne font pas mieux,

JOB DE RÊVE DES 18-24 ANS

28% souhaitent créer une entreprise.

19% ne savent pas.

14% envisagent de travailler à l'international.

10% veulent entrer dans une grande entreprise française.

9% souhaitent accéder à la fonction publique.

7% préfèrent travailler dans une PME.

4% aimeraient rejoindre une multinationale étrangère.

3% veulent intégrer le milieu associatif.

3% veulent rejoindre une start-up.

3% veulent encore autre chose.

Source: Baromètre du bonheur au travail ISC Paris/ BVA Xsight.



chacune attirant moins de 7% des jeunes. Plus surprenant, l'engagement RSE (responsabilité sociale et environnementale) des entreprises n'est pas un critère décisif. Seulement 6% des jeunes le citent comme prioritaire.

Sur d'autres critères, la désillusion semble s'installer. Le CDI ne séduit plus autant. S'il reste un objectif pour six jeunes sur dix, seuls 27% ne le considèrent plus comme une priorité. Et la satisfaction globale au travail s'effrite: trois points de moins en un an, avec une baisse marquée sur la relation au manager, la reconnaissance ou encore l'équilibre de vie.

IA: ENTRE INQUIÉTUDE ET CURIOSITÉ

Autre signal faible: les jeunes sont de moins en moins nombreux à penser que leur travail est bien adapté à leurs compétences, ou reconnu à sa juste valeur. Ces écarts nourrissent une forme de frustration silencieuse.

Un jeune sur deux dit ressentir de l'inquiétude ou de l'incertitude au sujet de l'intelligence artificielle, mais ils sont aussi une majorité à y voir une source de curiosité. En pratique, seuls 21% l'utilisent tous les jours, souvent moins d'une heure, et un quart des jeunes ne s'en servent pas du tout.

Quatre jeunes sur dix se sentent mal préparés à cette transformation, avec une inquiétude plus marquée chez les femmes, les jeunes issus des CSP- et ceux vivant en province. La question éthique, elle aussi, interroge: près des deux tiers des jeunes s'inquiètent des conséquences morales de cette technologie. Et un sur trois redoute qu'elle ne vide leur travail de son sens.

Malgré tout, l'IA est perçue comme une alliée potentielle pour gagner du temps. Mais elle ne fait pas encore rêver. Les avis restent partagés sur ses bénéfices en termes de qualité de vie, de bien-être au travail ou de créativité. ●



Congé sabbatique : se poser

Voyager, tester un autre métier, lancer une entreprise... Le congé sabbatique permet de faire un break sans plaquer son job. Une bouffée d'air sans prise de risque.

1. QUELLES CONDITIONS DOIS-JE REMPLIR ?

Ce congé est encadré par le Code du travail, mais votre convention collective ou votre accord d'entreprise peuvent imposer des règles différentes. D'après le Code du travail, le congé sabbatique dure entre six et onze mois. Pour moins de six mois, préférez le congé sans solde. Au moment du départ, le salarié doit avoir au moins 36 mois d'ancienneté dans son entreprise, consécutifs ou non, et au moins six ans d'activité professionnelle. Dans les six ans qui ont précédé, il ne doit pas avoir pris un autre congé sabbatique, avoir pris un congé pour création ou reprise d'entreprise, ou avoir suivi un projet de transition professionnelle.

2. QUAND L'ÉVOQUER AVEC MON EMPLOYEUR ?

Le salarié est tenu de formuler sa demande de congé sabbatique au moins trois mois avant la date de départ prévue. Mieux vaut passer à l'écrit (par exemple avec une lettre ou un mail avec accusé de réception), pour dater la demande. A l'écrit, pas besoin d'expliquer les raisons qui vous motivent. Un modèle de lettre est disponible sur le site service-public.fr. Mais Marion Ledéan-Durel, juriste et experte en ressources humaines, recommande d'en parler avec votre employeur en amont. « L'employeur qui apprend la nouvelle par écrit peut prendre ça comme une marque de désaveu ou de désengagement. Pour préserver de bonnes relations, le plus

judicieux est d'entrer dans une négociation, d'être ouvert sur la durée du congé, sur la date de départ, les conditions dans lesquelles organiser la passation avec la personne qui reprendra vos dossiers... »

3. QUE PEUT DÉCIDER MON EMPLOYEUR ?

Il peut accepter, reporter ou refuser la demande de congé sabbatique. Les conditions qui s'appliquent dépendent de la taille de l'entreprise. Si celle-ci dénombre moins de 300 salariés, l'employeur est en droit de reporter le départ jusqu'à neuf mois après la date prévue. Il peut aussi décliner la demande pour deux motifs. Soit parce que le salarié n'est pas éligible au congé, par exemple car il n'a pas assez d'ancienneté. Soit parce qu'il considère que le départ aura des « conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise ». Dans les entreprises qui emploient plus de 300 personnes, l'employeur peut reporter la demande de congé mais seulement jusqu'à six mois. Quant à la refuser, c'est possible seulement si le salarié ne coche pas les conditions pour partir.

4. QU'AI-JE LE DROIT DE FAIRE PENDANT LE CONGÉ ?

Pendant le congé sabbatique, le contrat de travail est suspendu et



avant de prendre le large

on ne perçoit pas son salaire. On peut travailler pour une autre entreprise. « Attention toutefois si votre contrat comporte une clause d'exclusivité, met en garde Marion Ledéan-Durel.

Sa levée n'est pas obligatoire (sauf en cas de création ou de reprise d'entreprise) durant votre congé. » Est-il possible de travailler pour une entreprise concurrente ?

« L'obligation de loyauté demeure, le salarié ne peut donc pas travailler pour une entreprise concurrente. »

Si le salarié veut écourter son congé et reprendre son poste plus tôt que prévu, il peut en faire la demande, mais son employeur n'est pas obligé d'accepter. A l'inverse, s'il veut prolonger son absence, « cela peut se négocier à distance mais la demande doit être formulée dans les mêmes formes que la demande initiale et la durée totale de l'absence doit être conforme à ce à quoi il a droit ».

5. QUE SE PASSE-T-IL UNE FOIS DE RETOUR ?

« De retour dans son entreprise, le salarié retrouve son poste ou un poste équivalent, avec un salaire au moins égal à celui qu'il avait avant son départ. Il doit aussi bénéficier d'un entretien professionnel », résume Marion Ledéan-Durel.

Est-il possible de vous accorder avec votre employeur, avant de partir, pour savoir quel poste vous aurez au retour ? « Vous pouvez tenter de négocier mais les entreprises n'ont souvent aucun intérêt à vous faire des promesses, car en six mois, il peut se passer beaucoup de choses de leur côté. » ●

« J'avais envie de changer d'air »



Rémy Colliard
33 ans, consultant
chez Bloch Consulting

Russie, Turquie, Ouzbékistan, Chine, Indonésie... Pendant onze mois, Rémy Colliard a voyagé sans avion avec sa compagne. Le couple a ainsi parcouru près de 54.000 kilomètres. Consultant depuis 2017 chez Bloch consulting, un cabinet de chasse de tête spécialisé dans le secteur du sport et du lifestyle, Rémy a posé un congé sabbatique pour vadrouiller.

« Mon entreprise m'a soutenu. J'avais la garantie de retrouver une entreprise où je me sens bien »

Passé la trentaine, il avait envie de changer d'air, de sortir de sa zone de confort, de voyager lentement, en prenant le temps de découvrir de nouveaux pays. Et ce, sans pour autant envoyer valser sa vie professionnelle. Il en a parlé avec son employeur, d'accord pour qu'il profite d'un congé sabbatique. A son retour en France à l'été 2025, le jeune homme a repris son job et ses fonctions. « Je m'estime chanceux car mon entreprise m'a soutenu dans ma démarche, ce que tous les dirigeants ne font pas, et parce que j'ai pu concrétiser un projet personnel en ayant la garantie de retrouver une entreprise dans laquelle je me sens à ma place. » ●

Santé mentale: 7 applis

Troubles anxieux, stress, sommeil perturbé: 13 millions de Français sont touchés chaque année par un trouble psychologique. Des applications de santé mentale, pour symptômes légers à modérés, se développent.

1. PETIT BAMBOU, POUR LA MÉDITATION

Référence en France avec 7 millions d'utilisateurs, l'application propose plus de 130 parcours de méditation de pleine conscience. La version gratuite donne accès à quatre programmes, tandis que l'abonnement (4,99 euros/mois) débloquent l'ensemble des contenus, conçus avec des experts comme Jean-Philippe Lachaux (attention, concentration), le psychiatre Christophe André (pleine conscience, consolation) ou la philosophe Marie Robert (audace). « Notre mission est d'aider les gens à reconquérir leur espace intérieur, c'est-à-dire leur temps, leur souffle, leur attention, dans un monde saturé de stimulations », explique Vincent Bouton, le directeur général de la PME installée à Tourcoing. Deux nouvelles applis sur le sommeil et le mouvement sont attendues d'ici la fin de l'année.

2. RESPIRELAX+, CONTRE LE STRESS ET L'ANXIÉTÉ

Lancée en 2012 par les Thermes d'Allevard, l'application gratuite RespiRelax+ totalise plus de 4 millions de téléchargements. Elle repose sur la cohérence cardiaque, une respiration guidée visant à réguler le rythme cardiaque et à mieux gérer stress et anxiété. On inspire 5 secondes, on expire 5 secondes, en suivant une bulle animée ou un son. « C'est un outil simple, utilisé aussi par des professionnels de santé ou des sportifs de haut niveau », précise Laura Landry,

directrice des Thermes d'Allevard et de Brides-les-Bains. L'application, mise à jour en 2022, est enrichie de fonctionnalités sur le stress, le sommeil ou la douleur.

3. THE SLEEP INITIATIVE, POUR MIEUX DORMIR

Les troubles du sommeil sont très fréquents: 43% des Français déclarent en souffrir, selon une enquête sur le sommeil et la vigilance. Et leurs liens étroits avec la santé mentale sont bien établis. Pourtant, les professionnels formés à leur prise en charge restent peu nombreux, avec environ 2.700 médecins du sommeil recensés en France. C'est à partir de ce constat que le psychiatre Guillaume Marchand a cofondé The Sleep Initiative, une association à but non lucratif. Objectif: optimiser les parcours de soins des patients, via le recueil de données en amont des consultations. Un serveur SMS transmet déjà des infos pratiques (textes, vidéos) aux patients. Une plateforme dédiée à l'insomnie, isolée ou associée à l'apnée du sommeil, sera bientôt disponible, avec autoévaluation et conseils personnalisés. « A terme, nous pourrions directement orienter les patients vers des psychologues du sommeil, en cabinet ou en visio, ainsi que vers des thérapies digitales, dès qu'elles seront prises en charge », explique le fondateur.

CONSEIL

« Ces outils sont utiles en complément d'un suivi humain, notamment pour les troubles légers à modérés », rappelle la psychiatre Fanny Jacq, directrice médicale chez Résilience et trésorière de MentalTech. Ce collectif milite pour des solutions numériques éthiques, scientifiquement solides et inclusives.

qui vous veulent du bien



4. KWIT, POUR ARRÊTER ENFIN DE FUMER

Créée en 2012 par Geoffrey Kretz, alors ingénieur en informatique, l'application Kwit accompagne le sevrage tabagique via une approche ludique. Elle a été validée en 2023, par l'OMS comme un outil d'aide à l'arrêt du tabac. « Une consécration du travail scientifique que nous avons mené pour intégrer les thérapies comportementales et cognitives », souligne Geoffrey Kretz. Disponible en 13 langues, l'application (22,99 euros le trimestre, 59,99 euros l'année) propose de nombreux contenus éducatifs (articles, quiz, vidéos) et permet de

rejoindre des groupes de soutien entre pairs. En 2023, le fondateur a aussi lancé Sobero, une application équivalente pour interroger sa relation à l'alcool: « Quand quelqu'un télécharge Sobero, il se pose la bonne question. C'est déjà un pas vers le changement. »

5. QARE, POUR TÉLÉCONSULTER UN PSYCHIATRE

Agréée par le ministère de la Santé, cette société de téléconsultations revendique 17.000 consultations à distance par mois en santé mentale. Psychiatres, psychologues ou généralistes interviennent

« en complément d'avis médicaux en présentiel, afin de faciliter l'accès aux soins dans les territoires où l'offre est insuffisante », explique la pédiatre Julie Salomon, directrice médicale de Qare, 40% des patients de Qare vivent en zones sous-dotées. « Pouvoir consulter depuis chez soi, dans un cadre familial, facilite la démarche », ajoute-t-elle.

L'entreprise lancera bientôt un programme d'accompagnement personnalisé sur l'humeur, le sommeil, l'activité physique ou l'alimentation. Objectif : proposer une approche globale qui ne dissocie pas santé mentale et santé physique.

6. TEALE, AU SERVICE DES SALARIÉS

Lancée en 2021, la plateforme Teale cible les entreprises et les 500.000 personnes couvertes par leur complémentaire santé. Elle revendique la plus vaste bibliothèque de contenus « self care » et la plus importante base de données consacrée à la santé mentale, avec plus de 80 programmes numériques et 1.500 contenus élaborés par un réseau d'une centaine d'experts. « Ces contenus ont pour objectif de vulgariser les apports des neurosciences, des sciences cognitives et comportementales et de montrer comment les appliquer concrètement et simplement au quotidien », présente Julia Néel Biz, cofondatrice et PDG de Teale. L'application aborde la santé mentale sous tous ses aspects : stress, burn-out, deuil, infertilité ou aidance. Elle permet aussi d'entrer en contact avec un professionnel de santé mentale pour un accompagnement individuel.



7. REVERI, L'HYPNOSE AU BOUT DES DOIGTS

Développée par le psychiatre américain David Spiegel (Stanford), spécialiste mondial de l'hypnose, Reveri démocratise l'autohypnose. Un test évalue d'abord la réceptivité de l'utilisateur. L'application propose ensuite des séances, de quelques minutes à dix minutes, pour réduire le stress, l'anxiété, la douleur, les insomnies ou aider au sevrage tabagique ou alcoolique. Des micro-séances d'hypnose d'une minute (« Quick Relief ») sont aussi disponibles pour un apaisement rapide. Gratuite pendant sept jours, Reveri facture ensuite 24,99 dollars par mois ou 99,99 dollars par an. L'application est pour l'instant disponible seulement en anglais. ●

IA PRUDENCE !

Depuis le lancement de ChatGPT, fin 2022, certains ont recours à l'intelligence artificielle générative comme forme de soutien psychologique pour sa disponibilité et son coût limité. Mais cet usage présente certains risques tant sur le plan de la sécurité des données que de l'efficacité.

« Le temps entre deux consultations est important dans le processus de rétablissement, souligne la psychiatre Fanny Jacq. Par ailleurs, ces technologies ne perçoivent ni les signaux non verbaux, ni les changements subtils dans l'expression émotionnelle. »

Un autre écueil concerne l'absence de confrontation thérapeutique. « Contrairement à un psychiatre ou un psychologue, une IA ne contredit pas l'utilisateur, ce qui peut être problématique dans une démarche de soin », estime Arnaud Bressot, consultant en IA spécialisé en santé mentale. Selon lui, le véritable potentiel de l'intelligence artificielle réside dans la personnalisation fine des contenus numériques proposés aux patients.

« Je me sens mieux quand je prends du temps pour moi »



Melanie Perkins a monté sa première entreprise à 15 ans. La deuxième, devenue Canva, à 20 ans. Aujourd'hui, à 38 ans, à la tête de 5.000 employés, elle partage cinq leçons tirées de sa quête d'équilibre vie pro-vie perso.

repartir avec clarté et énergie. Il s'agit de « travailler plus intelligemment, pas plus dur. »

MARCHER AVEC UN OBJECTIF EN TÊTE

Quand elle ne travaille pas ? Elle marche. « Il y a quelques années, je me suis lancé le défi de marcher 100 km par mois. [...] Ces promenades sont devenues mon espace de réflexion, mon remue-méninges, [...] tout en faisant de l'exercice, en étant dans la nature. » En 2025, elle s'est relancé ce même défi.

FAIRE DE LA MÉDITATION

La méditation a été difficile à intégrer. « J'utilise l'application Calm pendant dix minutes avant de me coucher, cela permet de me vider l'esprit, d'améliorer la qualité de mon sommeil et d'être plus bienveillante avec moi-même. »

NOTER SES IDÉES, AIDÉ PAR L'IA

Lors de ses promenades, la CEO de Canva parle à haute voix à l'IA via ses AirPods. Elle enregistre ses pensées que l'IA organise ensuite en « contenus exploitables ». Elle transforme ainsi un brainstorming général brouillon « en progrès tangible ».

INSTAURER DES ROUTINES SIMPLES

Elle croit à la force des « petits rituels » tels que « tenir un journal intime pendant cinq minutes chaque matin », « passer du temps dans la nature » ou encore des heures de coucher et de réveil « cohérentes ». Selon elle, cela « peut faire une énorme différence ».

Alors oui, ces conseils ne sont pas révolutionnaires mais ils ont le mérite de venir d'une personne qui a vu les limites du « 100% vie pro », au prix de sa vie perso. Melanie Perkins avoue : « J'apprends encore et mes habitudes évoluent. Mais je me sens mieux quand je prends du temps pour moi. » ●

Elle est une des femmes les plus riches d'Australie, son pays natal. Et une des rares qui comptent à ce point sur la scène de la tech mondiale. Lors d'une rencontre avec « Les Echos » en juin 2023 à Londres, Melanie Perkins paraissait toute timide et ne faire qu'une avec son travail.

Associée à son mari et père de son enfant, Cliff Obrecht, sa vie personnelle est intrinsèquement liée à sa vie professionnelle. Il faut rappeler qu'ils se sont rencontrés, il y a près de vingt ans, à la fac qu'ils ont laissée tomber ensemble pour se consacrer à 100% au projet Canva (à l'époque appelé Fusion Books).

En une petite quinzaine d'années, « Mel et Cliff », comme on les appelle dans l'entreprise ont bâti un véritable empire, valorisé actuellement à 23,9 milliards d'euros, avec un chiffre d'affaires annuel récurrent d'environ 3 milliards d'euros et 230 millions d'utilisateurs actifs dans le monde.

Quitte à travailler « sept jours sur sept », à un rythme « insoutenable », écrit-elle sur son profil LinkedIn en janvier 2025. « Je pensais que c'était la seule manière de réussir [...] parce que je n'avais pas d'autres outils pour m'aider. » A rebours, explique-t-elle, de la « glamourisation » du « travailler toute la journée, sans jamais s'arrêter », la patronne de Canva a voulu partager quelques-uns de ses enseignements.

FAIRE DE VRAIES PAUSES

Longtemps, elle n'a pris ni week-ends ni congés. Aujourd'hui, elle bloque « volontairement du temps pour [s]e ressourcer ». Ces pauses lui permettent de

Carnet d'adresses

En recherche d'emploi, en reconversion ou envie de donner un nouvel élan à votre carrière ? De nombreuses ressources existent pour vous accompagner à chaque étape. Voici une sélection d'adresses utiles et non exhaustives.

TROUVER UN EMPLOI

France Travail

Accompagnement, formations, offres d'emploi.
www.francetravail.fr

Apec (Association Pour l'Emploi des Cadres)

Pour les jeunes diplômés bac+3 et plus : offres d'emploi cadres, conseils carrière, coaching.
www.apec.fr

1jeune1solution

Portail gouvernemental pour l'insertion des jeunes : emploi, stages, alternance, mentorat.
www.1jeune1solution.gouv.fr

Cap Emploi

Aide à la recherche d'emploi des personnes en situation de handicap.
www.capemploi.info/

Mission Handicap

Jobboard pour les personnes en situation de handicap
www.missionhandicap.fr

Welcome to the Jungle

Découverte d'entreprises, conseils carrière, offres d'emploi.
www.welcometothejungle.com

Job that make sense

Offres pour les métiers à impact.
<https://jobs.makesense.org/fr>

Indeed, HelloWork, Monster

Moteurs de recherche d'offres d'emploi et de stages.
<https://fr.indeed.com/>
www.hellowork.com/fr-fr/
<https://www.monster.fr/>

RÉSEAUTER

LinkedIn

Réseau pro incontournable pour créer son profil, réseauter et postuler.
www.linkedin.com

NQT (ex-Nos Quartiers ont des Talents)

Mentorat pour jeunes diplômés bac+3 issus de milieux modestes.
www.nqt.fr

Article 1

Mentorat et accompagnement vers l'emploi pour l'égalité des chances.
www.dema1n.org

Entourage pro

Entraide à l'insertion par un réseau de professionnels.
www.entourage-pro.fr/

Meetup / Eventbrite

Événements pro, afterworks, conférences et continuer à apprendre.
www.meetup.com
www.eventbrite.fr

Les Alumni d'écoles / universités

De nombreux réseaux proposent de l'entraide entre anciens élèves pour booster les carrières (emplois, recommandations, mentoring...).

FAIRE ÉVOLUER SA CARRIÈRE

Transitions Pro

Pour financer une reconversion, faire le point sur sa carrière, envisager une formation via le Projet de Transition Professionnelle.
www.transitionspro.fr

Mon Compte Formation (CPF)

Pour utiliser ses droits à la formation en tant que salarié ou indépendant.
www.moncompteformation.gouv.fr

CEP – Conseil en évolution professionnelle

Pour faire le point sur sa carrière, ses envies, ses options, lors d'un entretien gratuit avec un conseiller.
<https://idf.avenir-actifs.org>

Apec (Association Pour l'Emploi des Cadres)

L'Apec propose aussi des services de coaching, d'ateliers et d'accompagnement pour les jeunes actifs cadres ou assimilés.
www.apec.fr

SE FORMER EN PARALLÈLE DE SON JOB

France Compétences

Pour identifier les formations reconnues grâce au RNCP, le répertoire officiel des formations certifiantes.
www.francecompetences.fr

OpenClassrooms / edX / Coursera

Plateformes de formation en ligne pour acquérir de nouvelles compétences (langages web, soft skills, gestion de projet, etc.). Certaines sont éligibles au CPF.
www.openclassrooms.com
www.edx.org
www.coursera.org

SE LANCER EN SIDE PROJECT / FREELANCE

Malt / Jump / Le Hibou

Pour travailler à son compte avec un statut simplifié tout en gardant une couverture sociale.
www.malt.fr
www.jump.fr
www.lehibou.com

Shine / Qonto / Superindép

Outils de gestion pour freelances auto-entrepreneurs : facturation, compta, déclarations.
www.shine.fr
www.qonto.com
www.superindép.fr

Urssaf auto-entrepreneur

Pour créer et gérer un statut d'auto-entrepreneur facilement.
www.autoentrepreneur.urssaf.fr

CONNAÎTRE SES DROITS

Service-Public.fr - rubrique Travail

Fiches pratiques sur les droits des salariés (contrat, rupture, heures sup, congés, etc.).
www.service-public.fr

Inspection du Travail / Direccte

Pour poser une question ou signaler une situation abusive.
www.drieets.gouv.fr

Juritravail

Conseils juridiques pour salariés : négociation, préavis, rupture conventionnelle, harcèlement...
www.juritravail.com

GÉRER SON ARGENT ET NÉGOCIER

Simulateur de salaire / impôts / droits sociaux

Pour estimer ses droits aux aides (prime d'activité, logement, etc.).
www.mesdroitssociaux.gouv.fr

HelloSafe / Tacotax

Outils d'aide à la gestion de son salaire, à l'investissement ou à l'épargne salariale.
www.hellosafe.fr
www.tacotax.fr

Pluxee, Swile

Plateformes qui facilitent l'utilisation des avantages salariés (tickets restos, chèques cadeaux...).
www.pluxee.fr
www.swile.co

ENTREPRENDRE

Les Echos Entrepreneurs

De l'info sur la création et la gestion de la TPE/PME, des conseils pratiques, des partages d'expériences.
www.entrepreneurs.lesechos.fr

Bpifrance / Cap Créa

Pour être accompagné et informé à chaque étape de son parcours entrepreneurial.
www.bpifrance-creation.fr

La French Tech

Pour identifier les incubateurs de start-up, les réseaux locaux et les programmes d'accompagnement.
www.lafrenchtech.gouv.fr

Adie / BGE / Réseau Entreprendre

Aide à la création d'entreprise : coaching, financement, accompagnement.
www.adie.org
www.bge.asso.fr
www.reseau-entreprendre.org

La Ruche / France active

Incubateurs et accompagnement pour projets à impact social ou environnemental.
www.la-ruce.net
www.franceactive.org

Initiative France

Réseau de financement et accompagnement des jeunes entrepreneurs.
www.initiative-france.fr



**6 ACTEURS
SE PRÉSENTENT**

LA CAISSE D'EPARGNE ILE-DE-FRANCE RECRUTE RENDEZ-VOUS SUR CEIDFRECRUTE.FR



**CAISSE D'EPARGNE
ILE-DE-FRANCE**

3 QUESTIONS À...

Carole Sottel

**Membre du Directoire de la Caisse d'Épargne
Île-de-France en charge du Pôle Ressources**



1 POUVEZ-VOUS NOUS RAPPELER L'ADN DE VOTRE BANQUE ?

Créée en 1818, la Caisse d'Épargne Île-de-France est une banque régionale coopérative et 1^{re} actionnaire du Groupe BPCE. Notre ambition est d'être utile à tous nos clients franciliens, sans jamais perdre de vue l'intérêt collectif. Une posture extrêmement rare dans le secteur bancaire, qui fait partie intégrante de notre ADN. Particuliers, professionnels, entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire, institutionnels, collectivités locales ou associations, nous développons une approche personnalisée avec chacun d'eux. Nous avons à cœur de proposer des offres toujours plus souples et innovantes qui correspondent réellement à leurs besoins. Cette volonté d'être utile à nos clients et à notre territoire, nous la déployons évidemment aussi en interne auprès de nos 4.500 collaborateurs répartis dans nos 400 agences et 28 centres d'affaires en Île-de-France. Et ça fait vraiment toute la différence par rapport aux autres !

2 DANS UN MARCHÉ EN TENSION, QUELS SONT VOS PROJETS DE RECRUTEMENT ?

Alors que des banques diminuent drastiquement le nombre de leurs salariés, nous avons fait le choix de continuer à recruter. Cette année, nous allons accueillir 800 nouveaux collaborateurs, dont 600 en CDI, à des postes de conseillers bancaires, chargés d'affaire entreprise..., avec de très belles évolutions de carrière à la clé. Nous recrutons également pour les fonctions supports : comptabilité, contrôle de gestion, ressources humaines, marketing... Quant à notre Banque Privée, il y a, là aussi, de belles opportunités pour des jeunes diplômés qui veulent s'investir en gestion de patrimoine. Accompagnés et coachés

dès leurs débuts, ils vont pouvoir évoluer rapidement sur des portefeuilles clients de plus en plus importants.

3 POURQUOI EST-CE INTÉRESSANT POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS DE VOUS REJOINDRE ?

Dans un monde en recherche de sens, tous les métiers proposés par la Caisse d'Épargne Île-de-France sont utiles et ont un véritable impact sur la cité. En nous rejoignant, vous allez voir chaque jour le fruit de votre travail se réaliser et prendre vie. Je pense, notamment, aux équipes qui ont participé au financement des infrastructures de transport et d'aménagement du Grand Paris Express, qui vont permettre de se déplacer plus facilement et plus rapidement de banlieue à banlieue sans passer par Paris ou bien celles qui ont travaillé sur le financement des réseaux de chaleur alimentés par plus de 50 % d'énergies renouvelables et de récupération. C'est vraiment passionnant de faire partie d'un collectif qui partage des valeurs coopératives indéniables et qui les met en action chaque jour. Aussi, pour continuer à innover et à améliorer le quotidien des Franciliens, nous avons besoin de jeunes Talents qui nous rejoignent, prêts à s'engager à nos côtés pour écrire la suite de cette belle aventure entrepreneuriale ! ●

**« NOUS JOUONS COLLECTIF POUR
ÊTRE UTILES À NOS CLIENTS ET
MAXIMISER L'IMPACT DE NOS
ACTIONS QUI AMÉLIORENT LE
QUOTIDIEN DES FRANCILIENS. »**

3 QUESTIONS À...

Cécile Padeloup

Directrice du développement RH
du Groupe La Poste



1 QUELLES SONT LES ACTIVITÉS DU GROUPE LA POSTE ?

La Poste a profondément transformé son modèle stratégique ces 15 dernières années. Aujourd'hui, sur 34,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 44 % sont réalisés à l'international. Les services de courrier représentent 15,8 % du chiffre d'affaires, tandis que les colis et les services financiers en constituent respectivement 53 % et 22 %. Cette évolution illustre la capacité des 230.000 collaborateurs à innover et à s'adapter au marché. La Poste propose, avec La Banque Postale et CNP Assurances, des offres responsables en bancassurance. Elle investit dans la décarbonation des transports et développe des services numériques avec Docaposte, leader de la confiance numérique, qui propose notamment des solutions de vote électronique et d'archivage numérique. La Poste s'engage dans l'économie responsable et sociale avec ses services de proximité : recyclage, livraisons de repas, services de santé et même travaux à domicile.

2 EN QUOI VOUS DISTINGUEZ-VOUS DES AUTRES EMPLOYEURS ?

Avec des valeurs (ouverture, considération, équité, proximité, accessibilité et sens du service) qui sont partagées au quotidien et appréciées par les jeunes qui rejoignent le groupe. Entreprise à mission, La Poste prend très au sérieux ses

**«GRÂCE À NOS PROGRAMMES
DE FORMATION ET AUX
PASSERELLES MÉTIERS,
ON PEUT RÉGULIÈREMENT
ÉVOLUER ET CHANGER DE
MÉTIER AU SEIN DU GROUPE »**

engagements. Elle a créé une école interne de la Data et de l'IA, à parité, permettant aux collaborateurs de se former ou se reconvertir vers les métiers de la data et de l'IA. Du point de vue RSE, l'agence Moody's a positionné La Poste comme première entreprise au monde ! Le groupe s'engage pour le développement et la cohésion des territoires, la promotion d'un numérique éthique, inclusif et frugal, l'inclusion sociale et la transition écologique. Ces engagements sont mis en œuvre chaque jour pour servir tous les clients : particuliers, professionnels, entreprises et collectivités. S'engager à La Poste, c'est contribuer à sa transformation à travers des projets innovants et à fort impact.

3 QUE PROPOSEZ-VOUS AUX JEUNES QUI VOUS REJOIGNENT ?

La Poste offre de nombreuses opportunités partout en France. Cette année, 24.000 jeunes seront recrutés, dont 6.000 en CDI, sur plus de 180 métiers : en logistique (management, ingénierie, technique...), banque et assurance (direction de secteur, conseil bancaire, contrôle financier...), supports (achats, risques...), informatique (business analyst, administration systèmes, architecture, cybersécurité, product owner) et même médecins du travail. Pour celles et ceux qui cherchent un métier utile à la société, dans un groupe à forte culture business et avec de vraies valeurs, La Poste propose des parcours de carrière riches et sécurisés, avec des salaires alignés sur le marché et de nombreuses passerelles métiers. Les candidats peuvent postuler sur le site www.lapostegroupe.com pour rejoindre une entreprise en pleine transformation où l'effet « Waouh » est garanti ! ●

DR



Rejoindre le groupe La Poste, c'est être utile à la société,
c'est trouver sa place dans ce demain qui bouge.

**AVEC NOUS, VIVEZ CE QUI
VOUS RESSEMBLERA DEMAIN.
DEMAIN SERA NOUS.**



DÉCOUVREZ NOS OFFRES D'EMPLOI
SUR LAPOSTERECRUTE.FR

LA POSTE
GROUPE

Certains parlent d'intelligence artificielle, quand d'autres misent sur l'hybridation des intelligences.

Découvrez nos opportunités de carrière et postulez sur emplois.kpmg.fr

#LAutreContrat

KPMG. Make the Difference.

3 QUESTIONS À...

Julie Caredda

Associée AI Business Transformation
KPMG en France



1

QUELS SONT LES ATOUTS DE KPMG ?

Fort de notre modèle multidisciplinaire, de nos expertises sectorielles et de notre maîtrise des enjeux Tech /IA, ESG et transformation des organisations, KPMG dispose d'une vraie puissance d'innovation et d'un ancrage territorial pour accompagner les grands groupes et les ETI dans leurs projets de transformations technologiques, opérationnelles et environnementales afin d'être plus compétitives sur leur marché. Pour relever ces challenges, nous recherchons des jeunes issus d'écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'universités, fraîchement diplômés ou avec trois à six ans d'expérience, qui veulent avoir un impact dans la société et l'économie. Nous leur proposons de rejoindre une entreprise à mission présente dans toutes les régions de France. Notre appartenance à un réseau mondial (142 pays) offre également de belles perspectives à l'international.

2

QUELLES SONT LES GRANDES TENDANCES QUI BOULEVERSENT VOTRE MÉTIER ?

L'IA reste la 1^{re} priorité d'investissement de la plupart des CEO (64 % dans le monde, 59 % en France). C'est l'un des leviers de transformation qui doit leur permettre de continuer à mieux structurer leur organisation et à se développer. Tous nos métiers (audit, conseil, juridique & fiscal) sont mobilisés pour les conseiller et les accompagner pour mettre l'IA au service de l'humain et en faire un atout concurrentiel. Pour ce faire, KPMG investit à la fois pour renforcer les compétences de ses 7.200 talents, mais aussi dans la technologie pour bâtir une IA éthique et de confiance, créatrice de valeur pour nos clients. Par exemple, nous venons de lancer

DR

"KPMG Workbench", une plateforme d'IA multi-agents développée avec Microsoft pour accélérer l'adoption et l'intégration de l'IA dans nos lignes d'activités et sa pleine maîtrise par nos collaborateurs.

3

POURQUOI LES JEUNES DIPLÔMÉS DEVRAIENT REJOINDRE VOTRE CABINET ?

Entrer chez KPMG c'est rejoindre un cabinet innovant et agile, présent dans toute la France et dans le monde entier, doté d'une gouvernance collaborative dont un Comité NextGen pour faire bouger les lignes de notre modèle. La 3^e promotion de cette instance a pour mission d'accélérer l'adoption et le déploiement de l'IA au sein du cabinet, tout en préservant les valeurs humaines et la responsabilité auxquelles nous sommes tous attachés chez KPMG. Avec leur regard neuf, ils apportent des idées et des contributions originales et innovantes qui impactent notre organisation, améliorent nos offres et notre capacité à accompagner nos clients avec un temps d'avance. Cette année, nous allons recruter environ 2.000 nouveaux collaborateurs passionnés, avec des profils hybrides (métier/tech) qui aiment apprendre et s'intéressent de près aux nouvelles technologies comme l'IA. Chez nous, ils vont découvrir des missions variées et passionnantes en étant aux côtés de nos clients, sur le terrain, et contribuer à un impact positif. ●

« NOUS RECRUTONS DES PERSONNES PASSIONNÉES PAR L'UNIVERS DE LA TECH ET AVEC UNE FORTE APPÉTENCE POUR L'IA. »

3 QUESTIONS À...

Kristell Dicharry

Présidente de la promotion de la profession de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes



1 COMMENT FAITES-VOUS POUR ATTIRER LES JEUNES VERS LE MÉTIER D'AUDITEUR LÉGAL ?

C'est un métier en effet peu connu par les étudiants car notre profession est peu représentée dans la culture populaire et il est difficile d'expliquer notre activité en quelques minutes. C'est un métier qui a du sens, au service de l'intérêt général, qui s'exerce au sein d'équipes assez jeunes, au contact d'organisations très diverses, avec une possibilité d'accéder rapidement à des responsabilités. Pour porter nos valeurs et faire connaître ce métier, la CNCC, l'instance représentative de notre profession, a conçu des contenus diffusés sur des médias comme Konbini, Brut ou Topito et a créé des partenariats avec, notamment, HugoDécrypte, Panayotis Pascot et l'humoriste Rodrigue. Plus récemment, nous avons aussi produit un podcast de fiction qui embarque les auditeurs dans le quotidien d'un auditeur légal. La saison 1, « Anatomie d'une bulle », a récolté plusieurs prix et la saison 2, « Faites vos jeux », est sortie cet été.

2 QUELS SONT LES PROFILS QUE VOUS RECRUTEZ ?

Nous allons recruter, cette année, plus de 10.000 auditeurs légaux et il n'y a pas de profil type pour nous rejoindre. C'est aussi ça l'intérêt de ce

« NOUS RECRUTONS DES JEUNES DIPLÔMÉS QUI SOUHAITENT CONSTRUIRE, À NOS CÔTÉS, UNE ÉCONOMIE ET UN SYSTÈME FINANCIER PLUS RESPONSABLES. »

métier. Il faut avoir un grade de master, une tête bien faite, l'envie d'apprendre et tous les diplômés sont les bienvenus. Droit, économie et comptabilité sont les formations traditionnelles, mais nous recrutons aussi dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que dans des cursus plus spécialisés pour répondre aux enjeux de nos clients (numérique, IA, cybersécurité, agro-industriel...). Dès leur phase d'intégration, nous aidons les jeunes auditeurs à améliorer leurs connaissances en droit comptable, fiscal, social et droit des sociétés. Une sorte de 3^e cycle intégré pour qu'ils aient des responsabilités et évoluent rapidement.

3 POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DES ATOUTS DU MÉTIER ET DE SES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ?

Ce métier est porteur de sens et d'impact et les nouvelles générations y sont sensibles. Nos missions permettent d'éclairer les prises de décision des dirigeants en les assurant de la fiabilité des informations dont ils disposent et en les alertant sur les risques auxquels ils font face, y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Celles et ceux qui nous rejoignent vont apprendre des méthodes de travail performantes et comprendre comment fonctionnent toutes sortes d'organisations. C'est un métier passionnant qui va leur ouvrir toutes les portes : continuer à évoluer au sein du cabinet, suivre le parcours pour accéder au statut de commissaire aux comptes, prendre un poste en Direction financière, intégrer un fonds d'investissement, créer ou reprendre une entreprise... Les capacités acquises au sein des cabinets d'audit leur ouvrent une profusion d'opportunités. ●

DR

Découvrez le métier d'auditeur légal avec « Faites vos jeux »



La fiction audio à écouter dès maintenant !



Podcast disponible gratuitement sur toutes les plateformes



ANATOMIE D'UNE BULLE
PREMIÈRE SAISON DÉJÀ DISPONIBLE

Un podcast de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes



Lba
lebronze alloys

LEADER MONDIAL DES ALLIAGES CUIVRE ET NICKEL HAUTE PERFORMANCE

- Un rayonnement international
- Une expertise inégalée
- Un engagement fort pour un avenir durable



Nos talents façonnent le futur

3 QUESTIONS À...

Alexandra Dumont Nubery

Directrice Générale du Groupe Lebronze alloys



1 **LEBRONZE ALLOYS EST UN ACTEUR INDUSTRIEL D'EXCEPTION. COMMENT EN ÊTES-VOUS ARRIVÉ LÀ ?**

Le groupe Lebronze alloys (LBA) est spécialisé dans la création, la transformation et la production d'alliages à base de cuivre et de nickel. Depuis plus de 90 ans, nous travaillons sur des solutions de haute performance et créons des alliages aux propriétés parfois très complexes pour des clients issus de l'aéronautique, de l'électronique, du luxe ou de l'électromobilité. Le métier de nos 970 collaborateurs, c'est la métallurgie d'exception. Et nous sommes très fiers d'être devenus un acteur reconnu de l'industrie du futur. Pour continuer sur cette voie, nous investissons en permanence dans notre capital humain, notre outil de production et dans l'innovation pour avoir toujours un temps d'avance et concevoir les métaux et alliages dont nous aurons besoin demain, tout en réduisant l'empreinte écologique de nos solutions.

2 **QUE PROPOSEZ-VOUS AUX FUTURS DIPLÔMÉS QUI NOUS LISENT ?**

L'intérêt de rejoindre une société comme la nôtre, c'est que la métallurgie, qui est un métier vieux comme le monde, est indispensable au développement de toutes les technologies d'avenir. Nous sommes incontournables et évoluons en permanence, portés par les applications et la croissance de nos clients. De plus, depuis l'arrivée du fonds Astorg à notre capital en 2025, les acquisitions s'enchaînent. Nous réalisons près de 80 % de notre CA à l'international et c'est le moment, pour des jeunes talents qui souhaitent prendre pied dans un secteur d'avenir, d'intégrer notre ETI reconnue pour ses valeurs humaines, ses innovations techniques et la recherche permanente de la qualité totale.

DR

3 **QUELS PROFILS RECHERCHEZ-VOUS EXACTEMENT ?**

Nous recrutons (en alternance ou en CDI) des profils issus de différents cursus : écoles d'ingénieurs, de commerce et des universitaires, notamment des doctorants pour intégrer notre centre de recherche dans l'Oise. Nos besoins sont variés : ingénieurs, commerciaux mais aussi des profils plus généralistes capables d'intégrer des fonctions supports pour accompagner la croissance du groupe (achats, finance, controlling, M&A...). Nous sommes aujourd'hui présents sur Paris et avons cinq sites industriels en France, mais aussi un en Allemagne, un en Pologne et un autre en Nouvelle-Zélande. Nous développons aussi des centres de service aux Etats-Unis, en Asie et en Angleterre pour être au plus près de nos clients. Et nous avons également développé la LBA Academy pour tous monter en compétences et évoluer au sein du groupe. Vous l'avez compris, les opportunités sont nombreuses pour celles et ceux qui veulent intégrer une structure en bonne santé financière, qui fait confiance aux jeunes et qui leur offre une expérience professionnelle unique et reconnue dans toute l'industrie. ●

« SI VOUS AVEZ ENVIE DE RELEVER LES DÉFIS DE L'INDUSTRIE DU FUTUR ET DE TRAVAILLER SUR DES PROJETS VÉRITABLEMENT CONCRETS, REJOIGNEZ-NOUS, VOUS NE SEREZ PAS DÉÇUS. »

3 QUESTIONS À...

Raphaël Girard

Directeur de la communication
et des partenariats de Studyrama



1 POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER STUDYRAMA ?

Le groupe Studyrama est un acteur indépendant et incontournable dans le secteur de l'orientation et dans l'aide à la réussite aux examens et aux concours. Pour réussir nos missions, nous avons développé tout un panel d'activités. Un site internet de référence, piloté par une dizaine de journalistes spécialisés dans la formation et l'emploi, qui permet aux internautes d'accéder à des articles, bons plans, astuces, tests d'orientation et à un annuaire de toutes les formations et établissements qui les proposent. Nous avons aussi deux maisons d'édition (Studyrama et Bréal) qui éditent des livres pour préparer les concours, développer ses compétences et son efficacité professionnelle, réussir ses études... Nous avons un fonds d'ouvrages actifs de 2.500 ouvrages rédigés par des enseignants et des experts réputés disponibles sur la plateforme librairie.studyrama.com. De plus, nous nous sommes diversifiés dans les salons pour nous rapprocher de nos publics.

2 POURQUOI CES SALONS SONT DES ÉTAPES INCONTOURNABLES DANS LE PROCESSUS D'ORIENTATION DES JEUNES DIPLÔMÉS ?

Nous organisons, chaque année, plus de 150 Salons dans 56 villes en France. Ceci pour favoriser la rencontre entre nos publics, qu'ils

puissent s'informer et trouver les bonnes réponses à leurs questions en échangeant avec des experts et non pas avec un ordinateur, froid et impersonnel où les informations contradictoires pullulent. Sur nos événements, les étudiants, les lycéens et leurs familles, découvrent des cursus et parfois même des formations de niche qui matchent et qu'ils n'auraient pu trouver ailleurs. Nos salons sont indispensables dans les parcours d'orientation.

3 QUELS SONT LES PROCHAINS ÉVÉNEMENTS À NE PAS LOUPER ?

Le Salon Studyrama des Grandes Ecoles de Paris les 8 et 9 novembre où l'on a parlé prépas commerce et ingénieurs, grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et de management, mais aussi le salon Studyrama des Masters 1 et 2, Mastères Spécialisés & MBA de Paris le 13 décembre pour trouver son Master. Ou le salon Studyrama Formathèque 44 de Nantes qui permet de découvrir 150 établissements d'enseignement supérieur et 800 formations post-bac à tous les niveaux d'études : CFA, BTS, IUT, écoles spécialisées, universités, classes préparatoires, grandes écoles. C'est aussi l'occasion de présenter Tonavenir, notre réseau de conseillers d'orientation (www.tonavenir.net). Un service d'accompagnement sur mesure qui intègre recherche d'un métier et sélection des formations correspondantes. Vous l'aurez compris, chez Studyrama il y a beaucoup de choses qui peuvent vous aider à y voir plus clair, savoir si vous êtes sur la bonne voie et prendre les meilleures décisions pour votre avenir. N'hésitez pas à utiliser nos services et à profiter de nos conseils gratuits !

DR

« NOUS VOULONS AIDER LES ÉTUDIANTS À TROUVER LES BONS CURSUS ET LES MEILLEURES OPPORTUNITÉS POUR RÉUSSIR LEUR VIE PROFESSIONNELLE. »

L'avenir, ça ne s'improvise pas. Ça se prépare avec Studyrama.



Studyrama GROUPE
Initiateur de vocations

RETROUVEZ TOUS NOS SALONS SUR STUDYRAMA.COM

COORDINATION ÉDITORIALE

Yves Vilaginés,
Corinne Dillenseger

ÉDITRICE

Marie Van de Voorde-Leclercq

ÉDITRICE ADJOINTE

Adéline Léger

COORDINATRICE

Marie Le Peculier

RÉDACTION

Barbara Azaïs, Jessica Berthereau,
Corinne Dillenseger,
Sarah Dumeau, Muriel Jasor,
Aliénor Lefèvre, Julia Lemarchand,
Laura Makary, Chloé Marriault,
Juliette Roussel,
Marion Simon-Rainaud,
Valérie Talmon, Yves Vilaginés

RELECTURE

Géraldine Lalu

DIRECTEUR DE CRÉATION

Fabien Laborde

**DIRECTRICE ARTISTIQUE
MAQUETTE**

Marion Moulin

INFOGRAPHIE

Bruno Battail

FABRICATION

Myriam Kassem,
Catherine Massabuau,
Naïma Mensouri

RÉGIE

Muriel Petit
Communication-regie@
lesechosleparisien.fr
01 87 39 78 00

PHOTOS

iStock



Ce produit est issu de
forêts gérées
durablement et de
sources contrôlées



Édité par Les Echos
10, boulevard de Grenelle 75015 Paris
Imprimé en France par AUBIN Imprimeur à Ligugé
Achevé d'imprimer: novembre 2025
ISBN: 978-2-9566149-6-8
Dépôt légal: novembre 2025

Le papier de ce livre provient de forêts gérées durablement.

**Avec l'Apec,
soyez bien entraînés
pour décrocher
votre premier
emploi.**



**La recherche d'un premier emploi
est un véritable combat.**

Musclez votre candidature avec le programme d'entraînement
personnalisé de l'Apec. Nos consultants vous accompagnent
pour déployer tout votre potentiel professionnel.

Rendez-vous sur apec.fr





LE GUIDE POUR BOOSTER TA CARRIÈRE

La vie professionnelle s'apparente à une course de fond... mais sans entraîneur pour vous coacher. Faire ses premiers pas en entreprise n'a rien d'évident, faire des choix de carrière, une fois en poste, non plus. C'est pourquoi les journalistes des "Echos" ont conçu ce guide, pour vous accompagner.